

gestión

Revista de Economía

05

Cómo la Inteligencia Artificial cambiará nuestras vidas de Contables y qué hacer para no morir en el intento

13

Influencia del comportamiento ético del jefe de ventas en la actuación del vendedor

25

Diversidad y gobernanza: argumentos económicos

**Páginas
centrales**

Nuestro colegio
II Día del Economista de la
Región de Murcia

DIESEL

67

JUL. - DIC. 2018





**DISTINTOS
DESDE SIEMPRE**

CRECER CONTIGO

Si algo nos hace distintos como entidad financiera cooperativa,
es querer crecer contigo. **Crece Juntos.**

Y puede que este sea el momento de hacer algo distinto.



**GRUPO
COOPERATIVO
CAJAMAR**



EDITA:

Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia

DIRECTOR:

Mercedes Palacios Manzano

SECCIÓN NUESTRO COLEGIO:

Isabel Teruel Iniesta

CONSEJO EDITORIAL:

- Decanato de Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia
- Directora de la Revista Gestión
- Ex Director Fundador de la Revista Gestión

FOTOGRAFÍAS:

Colegio de Economistas de la Región de Murcia y Freepik

MAQUETACIÓN E IMPRESIÓN:

Alejandro Gallego, Servicios Gráficos

DEPÓSITO LEGAL:

MU-520-1997

ISSN:

1137-6317

gestión REVISTA DE ECONOMÍA, no se identifica necesariamente con las opiniones expuestas por los autores de artículos o trabajos firmados.

Julio / Diciembre 2018

SUMARIO

04 Editorial

Colaboraciones

05

Cómo la Inteligencia Artificial cambiará nuestras vidas de Contables y qué hacer para no morir en el intento

Isabel Martínez Conesa

13

Influencia del comportamiento ético del jefe de ventas en la actuación del vendedor

Pedro Juan Martín Castejón, Cristián Sánchez Rodríguez y Sandra de la Flor Juárez

25

Diversidad y gobernanza: argumentos económicos

Mercedes Redondo Cristóbal y Francisco Javier Jimeno de la Maza

Nuestro colegio

• II Día del Economista de la Región de Murcia

- Conferencia del Doctor en Economía, Juan Ramón Rallo

• Escuela de Economía. Acto de Apertura del Curso 2018/2019

- Conferencia de Rami Aboukhair, CEO del Banco de Santander España

- Entrega del Ecónomo Institucional del Colegio

• Junta General del Colegio

- Conferencia del presidente del Tribunal Superior de Justicia

- Entrega del Certificado de colegiado e insignia a los nuevos compañeros

• Economistas en Vietnam

• El Colegio en las Redes Sociales

• Servicio de Estudios Económicos

- Publicación "Informe de la Competitividad Regional en España 2018"

- Consejo Consultivo

- Equipo de Trabajo

• El Colegio presente en la Sociedad

31 Información Actual:

"Diez años después de la crisis de Lehman Brothers"

"Los Economistas de Murcia entregan el Ecónomo Institucional de la corporación a Rami Aboukhair, CEO Santander España, por su excelencia en el sector financiero"

"Los Economistas entregan el Ecónomo Institucional de la corporación a Tomás Fuertes"

33 Internet y los Economistas: Direcciones

34 Reseña Literaria





Editorial

Mercedes Palacios

Directora "Gestión-Revista de Economía"

Este número lo iniciamos con un trabajo realizado en el ámbito universitario por nuestra compañera Isabel Martínez Conesa de la Universidad de Murcia. Este interesante artículo intenta predecir cómo la implantación de la Inteligencia Artificial va a modificar los modelos de negocio de las empresas. A lo largo del trabajo, trata de dar respuesta a preguntas relacionadas con las medidas adoptadas por las empresas para aprovechar las tecnologías, detallando una serie de prototipos sobre los que se está trabajando, al servicio de la auditoría y la contabilidad, y cómo su futura utilización por los auditores va a modificar su forma de entender el negocio.

El segundo trabajo, realizado por Pedro Juan Martín, Cristián Sánchez y Sandra de la Flor, del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Murcia, analiza la importancia de las percepciones éticas que los vendedores tienen sobre sus jefes de ventas y hasta qué punto esto influye en el comportamiento ético con sus clientes. Para ello, se estudia la manera en la que repercuten ciertos factores personales como el nivel de estudios y tipo de contrato del vendedor, al igual que determinadas variables situacionales como el tamaño del equipo de ventas y el sector de actividad. Los resultados muestran que la forma en la que los vendedores perciben a sus superiores influye en sus actuaciones éticas frente al cliente. Además, los vendedores con formación universitaria y contrato indefinido presentan mayores niveles éticos que el resto de sus compañeros.

El tema de la diversidad de género en el ámbito del gobierno empresarial ha despertado una creciente atención en los últimos tiempos, que se ha manifestado desde distintas esferas institucionales y variados planos de interés. Por ello, el tercer trabajo, realizado por los profesores Mercedes Redondo y Francisco Javier Jimeno de la Universidad de Valladolid, realiza un recorrido por algunos de los principales argumentos expli-

cativos que la investigación académica ofrece para que sea posible presuponer la existencia de unos efectos económicos de la diversidad en el consejo de administración, a la luz de tres de los principales enfoques que, con frecuencia, sirven de soporte teórico: la teoría de la agencia, la teoría de dependencia de recursos y la teoría de los *stakeholders*.

Por lo que respecta a nuestro colegio, destacamos el II Día del Economista de la Región de Murcia, con la Conferencia del Doctor en Economía, Juan Ramón Rallo, titulada "Lehman Brothers, diez años después". En noviembre se celebró el acto de apertura del Curso Académico 2018/2019 de la Escuela de Economía, con la celebración de la Conferencia titulada "La Economía en la era de los cambios" impartida por Rami Aboukhair, CEO del Banco de Santander España. El Servicio de Estudios presentó la publicación del segundo "Informe de la Competitividad Regional en España 2018", y como en otras ocasiones, el Colegio ha estado presente en la sociedad a través de diversos foros.

La información de interés para el Economista y lector en general, reseña de dos libros y las direcciones de Internet concluyen la edición del número 67. Esperando que sea de vuestro agrado, recibir un cordial saludo de todo el Consejo Editorial de la Revista y de la Junta de Gobierno del Colegio de Economistas de la Región de Murcia.

Cómo la Inteligencia Artificial cambiará nuestras vidas de Contables y qué hacer para no morir en el intento

Isabel Martínez Conesa

Catedrática Acreditada de la Universidad de Murcia y
Vicepresidenta del Círculo de Economía de la Región de Murcia

Para todos aquellos que sientan la necesidad de pararse a pensar sobre los cambios que están modificando la profesión de auditor y nuestra forma de vida, solo pretendo ofrecerles un modesto punto de partida para que cada cual haga su propia reflexión y saque sus conclusiones. Digamos que la intención es más hacer preguntas que dar respuestas aunque, naturalmente, en estas páginas se desliza mi opinión.

Ha llegado para quedarse y cambiar nuestra vida. La Inteligencia Artificial (en adelante IA) es el motor de la cuarta revolución industrial, junto con la robótica y la biotecnología. Nos pone a prueba y nos seduce porque nos facilita la vida. Desde que nos levantamos con la alarma del móvil ya está presente para facilitarnos el camino más corto, para sugerirnos búsquedas en internet, para completar la frase que no recordamos, para identificarnos por nuestros rasgos o para proponernos compras de acuerdo con nuestros gustos.

Es un cambio apasionante que tenemos la suerte de vivir y poder contar a nuestros nietos. Algunos podremos explicar incluso dos disrupciones: la 3.0 digital y la 4.0, con aplicación de nueva tecnología inteligente. En estos momentos es fácil predecir que la IA va a cambiar nuestras vidas e incluso podremos hablar de las tecnologías futuras, que se van a implantar en nuestras vidas. Sin embargo, lo que es tremendamente difícil de predecir es cómo la implantación de la IA va a modificar los modelos de negocio de las empresas. En todas las dis-

rupciones aparecen nuevas tecnologías que modifican nuestra vida. Por ejemplo, Kodak inventó la fotografía digital pero no fue capaz de valorar su potencial, mayor al de su negocio existente, basado en la venta de carretes. Tanto es así que tampoco podría ni imaginarse que nosotros haríamos fotos digitales a través de nuestros teléfonos móviles. Otro ejemplo sería la suplantación de los ordenadores por los teléfonos móviles como nuestros asistentes: nadie pudo imaginar que la aparición de los *Smartphone* modificaría los negocios de los taxis a través de *Uber*, *Cabify* o cualquier otra.

En definitiva, nueva tecnología, nuevas oportunidades de negocio. ¿Cómo evolucionarán las empresas para aprovechar estas tecnologías y conseguir ser más veaces, eficaces y eficientes? Me voy a atrever, en pocas líneas, a comentar cómo pienso que va a cambiar nuestro trabajo. En primer lugar, intentaré concretar qué es la IA. En segundo lugar, detallaré una serie de prototipos sobre los que se está trabajando, al servicio de la auditoría/contabilidad, y cómo su futura utilización por los auditores va a modificar su forma de entender el negocio. Finalmente, creo necesario concluir con temas como el impacto en el mercado de trabajo, el papel de las Universidades, la seguridad y la ética. No esperéis reflexiones sobre algoritmos, no sabría; sin embargo los seis meses que he pasado en Estados Unidos con el mejor grupo de investigación en IA e Información Financiera, Rutgers University Accounting Lab¹, me permiten esbozar los prototipos sobre los que ya estamos trabajando.

La cuestión básica que subyace es si la inteligencia artificial va a modificar nuestro trabajo como contables/auditores, nos va a sustituir o nos va a permitir ser más transparentes y más eficientes. De acuerdo con la investigación realizada por Frey y Osborne (2013), el 45%

La Inteligencia Artificial es el motor de la cuarta revolución industrial, junto con la robótica y la biotecnología

¹ <http://raw.rutgers.edu/carlab.html>

por ciento de los trabajos actuales son susceptibles a automatización en los próximos diez años y lo que llama la atención es que el reemplazo de contadores y auditores alcanza un 94% de probabilidad. ¿Amenaza u oportunidad? Para mi oportunidad, sin duda.

1. Acerca de la Inteligencia Artificial

La IA tiene capacidad de lograr racionalidad y eficiencia a nivel humano en todas las actividades de tipo cognoscitivo, suficiente para engañar a un evaluador humano (Test de Turing²). Los datos son el combustible de la inteligencia artificial. Por ello, desde que en 1943 Warren McCulloch y Walter Pitts propusieron un modelo de neurona del cerebro humano hasta su actual implementación, han sido necesarios algunos cambios. El primero: la digitalización masiva, acompañada del desarrollo de la capacidad de los ordenadores y *Bigdata*.

Quizá no sean tan conocidos los términos *Machine-Learning*, *Deep-Learning* o *Neuronal Networks*, como partes de ese intento de replicar la capacidad humana mediante maquinas. Son algoritmos capaces de automatizar las actividades que vinculamos con procesos de pensamiento humano, actividades como la toma de decisiones, resolución de problemas y aprendizaje. La IA aprende de nosotros: primero descubre patrones de nuestro comportamiento (para ello analiza un input de información y su conclusión u output buscando una ley que rija la relación) y, luego, cada nueva información disponible le permite actuar de forma más eficiente, con una capacidad nunca alcanzada por el ser humano. A esto se conoce como *Machine-Learning* y consta de una red neuronal simple.

Por el contrario, *Deep-Learning*, juega con la base de las relaciones básicas encontradas e indaga nuevas combinaciones más abstractas e innovadoras, simulando la capacidad humana. Estos algoritmos se le suelen identificar como *blackbox* (caja negra) porque experimentan nuevas soluciones que no controlamos: son racionales desde el punto de vista de las decisiones que se ofrecen, pero no disponemos explícitamente del

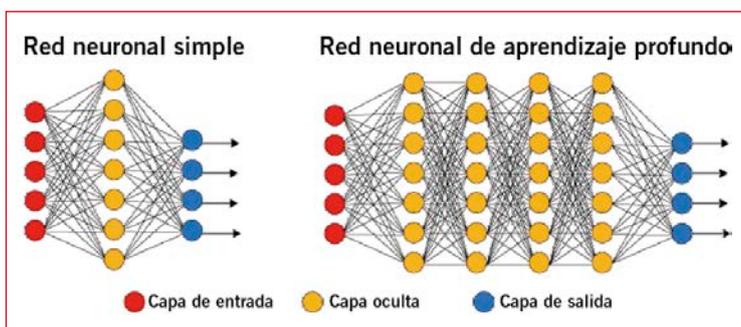
Los datos son el combustible de la Inteligencia Artificial

proceso analítico utilizado. Es decir, pueden hablar e incluso interactuar empáticamente, pero no significa que entiendan lo que dicen. La IA permitirá detectar cosas que el ser humano nunca podría hacer. Se podrán encontrar patrones muy difíciles de descubrir por el cerebro, por más que lo intente. Esto afectará a muchos niveles, tanto relativos a la auditoría o financieros como en el ámbito turístico o el sanitario, la justicia o la inteligencia militar. Es curioso que se hable de minería de datos o de textos.

El continuo avance de la IA está llevando a una mejor evaluación de pruebas de auditoría. IBM Watson es el asistente inteligente más famoso. Rápido, seguro y eficiente, es capaz de desarrollar un análisis de textos basado en el aprendizaje profundo que puede leer directamente archivos de texto o incluso direcciones URL. Elimina automáticamente las publicidades, los enlaces de navegación y otros contenidos irrelevantes y crea una lista de características de datos como autores, palabras clave, conceptos, relaciones entre esos conceptos y sentimientos o emociones incorporados³. Desde 2015, IBM hizo un fuerte esfuerzo para agregar capacidades de aprendizaje profundo a Watson, agregando reconocimiento de voz y reconocimiento de imagen con AlchemyAPI. La herramienta utilizada para el análisis de sentimientos y emociones es Alchemy Language API, un servicio en la nube de análisis de texto basado en un profundo aprendizaje proporcionado por IBM Watson⁴.

También recientemente se han utilizado tecnologías de *Deep-learning* para “aprender” de siete años de estados financieros a través de seis algoritmos de aprendizaje automático. Esto permite examinar datos suficientes para evaluar mejor dónde se encuentran los riesgos actuales. La IA permite incluso predecir los riesgos futuros. Esto permitirá a los equipos de auditoría revisar y perfeccionar su enfoque en el informe relativo a las cuestiones clave de la auditoría. También presenta posibilidades increíbles para la detección de fraudes. Fuera del ámbito de la IA pero colaboradores estaría la aplicación de formatos *XBRL* para el uso de datos y, por supuesto, el uso de *Blockchain* en el intercambio de información.

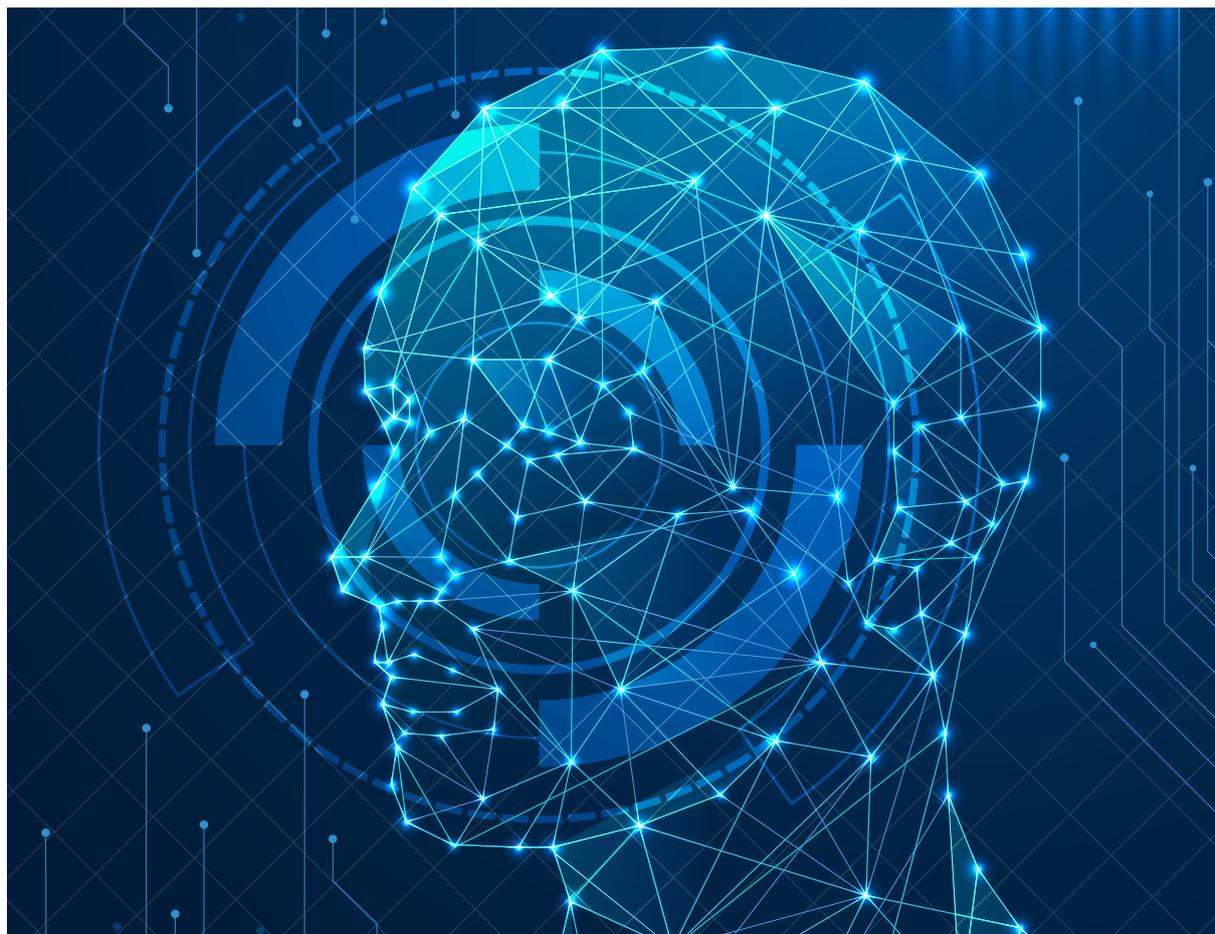
Sun y Vasarhelyi (2017) analizan el uso de análisis textual, identificación de voz y análisis



² Alan M. Turing: "Computing Machinery and Intelligence", Mind LIX 236:433-460, doi:10.1093/mind/LIX.236.433

³ "Descripción general del Servicio de comprensión del lenguaje natural de IBM Watson" IBM, <https://ibm.co/2rlsSQh>

⁴ <https://alchemy-language-demo.mybluemix.net/>



sis mediante video en su aplicación de *Deep-learning* en el trabajo de auditoría. Los auditores podrán utilizar sensores, datos biométricos, reconocimiento de voz, intercambio de meta-información, agrupación y sistemas expertos para evaluar clientes y analizar las relaciones entre empresas. Un intercambio de meta-información será desarrollado a partir de datos para examinar de manera eficiente y efectiva las relaciones entre compañías similares. Por ejemplo, los elementos de inventario etiquetados con chips de identifica-

La IA permite incluso predecir los riesgos futuros. Esto permitirá a los equipos de auditoría revisar y perfeccionar su enfoque en el informe relativo a las cuestiones clave de la auditoría. También presenta posibilidades increíbles para la detección de fraudes

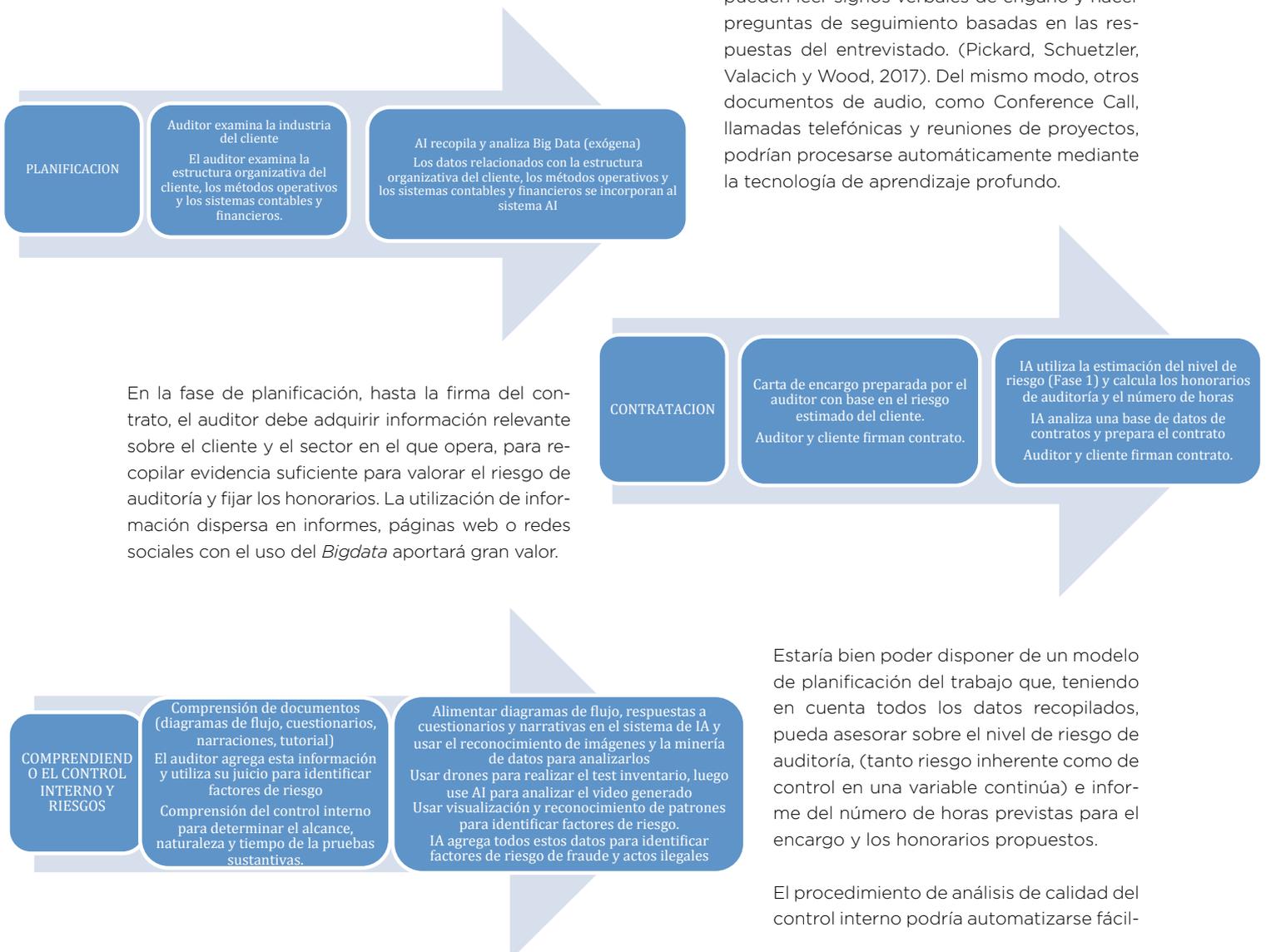
ción por radiofrecuencia (RFID) se pueden usar para el control de producción, la gestión de la cadena de suministro y se pueden almacenar como registros de auditoría del uso del inventario. El software y los archivos de reconocimiento facial y de voz pueden servir como evidencia de respaldo para la seguridad cibernética o, más prosaicamente, como controles de autorización, separación de funciones y meta-controladores.

Como la IA requiere datos, la simbiosis perfecta es *Bigdata* y *Deep-learning* ya que una mayor cantidad de datos aumentará dramáticamente tanto la capacidad de medir los riesgos como la cantidad de excepciones y anomalías identificadas. Con la utilización del *Bigdata* en Auditoría podremos identificar y evaluar los riesgos asociados con la aceptación o la continuación de un compromiso de auditoría. Nos permitirá conocer mejor la entidad y su entorno (NIA 315) así como detectar errores significativos en los estados financieros, debido al fraude y pruebas de fraude, teniendo en cuenta los riesgos evaluados (NIA 240). Por otra parte, de acuerdo con la NIA 520 podrá utilizarse la IA en las pruebas sustantivas a fin de evaluar los riesgos de error material o cerca del final de la auditoría para ayudar al auditor a formar una conclusión general.

2. Auditoría 4.0 y los junior virtuales

Disponer de esta tecnología supondrá una ventaja competitiva importante, por lo poco que conocemos de los trabajos desarrollados por los Laboratorios de IA de las grandes firmas de Auditoría; y no es clara su futura comercialización. Son conocidos algunos prototipos desarrollados en los trabajos de investigación de Universidades, en su mayoría americanas. Debe quedar claro que la IA se diseña y entrena para ayudar en tareas concretas, necesitaremos tantos asistentes como tareas deban realizar; todavía queda bastante para el junior virtual.

En las siguientes figuras, sobre la base de Issa, Sun y Vasarhelyi, (2016), analizaré fase a fase la auditoría. En primer lugar, cómo la auditoría tradicional encuentra evidencias y, posteriormente, cómo sería aplicando asistentes inteligentes.



generada en las entrevistas de auditores, auditores internos, empleados, auditores predecesores, banqueros, asesores legales, aseguradores, analistas u otras partes interesadas, puede ser analizada mediante la IA *Deep-learning* (aprendizaje profundo), tanto si viene en formato texto, como grabaciones de voz o videos. Ahora, la función de reconocimiento de voz del aprendizaje profundo puede transcribir y traducir el habla en tiempo real, independientemente del ruido o los diversos acentos de los hablantes, lo que permite el análisis del texto y la extracción de emociones, factores de riesgo y otras ideas directamente.

Hablemos de las entrevistas en el proceso de auditoría. Parece que los futuros Agentes Conversacionales Incorporados (ECA)⁵ serán más eficientes, efectivos y seguros que los humanos. Nos solo harán preguntas pre-diseñadas y registrarán las respuestas sino que, una vez integradas con el aprendizaje profundo, las ECA pueden leer signos verbales de engaño y hacer preguntas de seguimiento basadas en las respuestas del entrevistado. (Pickard, Schuetzler, Valacich y Wood, 2017). Del mismo modo, otros documentos de audio, como Conference Call, llamadas telefónicas y reuniones de proyectos, podrían procesarse automáticamente mediante la tecnología de aprendizaje profundo.

En la fase de planificación, hasta la firma del contrato, el auditor debe adquirir información relevante sobre el cliente y el sector en el que opera, para recopilar evidencia suficiente para valorar el riesgo de auditoría y fijar los honorarios. La utilización de información dispersa en informes, páginas web o redes sociales con el uso del *Bigdata* aportará gran valor.

Estaría bien poder disponer de un modelo de planificación del trabajo que, teniendo en cuenta todos los datos recopilados, pueda asesorar sobre el nivel de riesgo de auditoría, (tanto riesgo inherente como de control en una variable continua) e informe del número de horas previstas para el encargo y los honorarios propuestos.

El procedimiento de análisis de calidad del control interno podría automatizarse fácil-

Quizá la parte más difícil es comprender el control interno y los riesgos. La cantidad ingente de información

⁵ Son "interfaces de computadora autónomas capaces de interacciones de tipo humano para conducir entrevistas de forma autónoma" (Pickard, Burns y Moffit,, 2013).

mente trabajando con textos, datos o videos grabados en las oficinas que reflejen las rutinas de trabajo durante un periodo de tiempo. De toda esta información, el aprendizaje profundo podría ofrecer una puntuación bien continua o cualitativa. Basta establecer una categoría de datos que el auditor utiliza habitualmente para catalogar el control interno y el output o valoración que el auditor dio a esta empresa. Entrenando con una serie de casos realizados por el mismo auditor o dentro de la misma firma, la IA será capaz de establecer modelos abstractos, detectar inconsistencias y mejorar la toma de decisiones. La pregunta sería: ¿cuántos casos son necesarios? Depende de la complejidad, cuantos más casos mejor, pero para el control interno quizá podrían ser suficientes ¿cien casos? Cada entrenamiento funciona por prueba y error hasta que el junior virtual esté preparado. Algo parecido a nuestros junior humanos. Sin embargo, las diferentes dimensiones pueden hacer de cada auditoría algo único y las decisiones a las que estamos acostumbrados algo “artesanales”, lo que podría ser una dificultad a la hora de entrenar al junior virtual.

Entrenando con una serie de casos realizados por el mismo auditor o dentro de la misma firma, la IA será capaz de establecer modelos abstractos, detectar inconsistencias y mejorar la toma de decisiones

EVALUACION DEL RIESGO DE CONTROL

Los sistemas de monitoreo de control continuo examinan los controles continuamente

IA ejecuta la minería de procesos para verificar la correcta implementación del control interno

Los registros se generan automáticamente para garantizar su integridad.

Examen de las políticas y procedimientos de control interno del cliente.

Evaluación de riesgos para cada atributo.

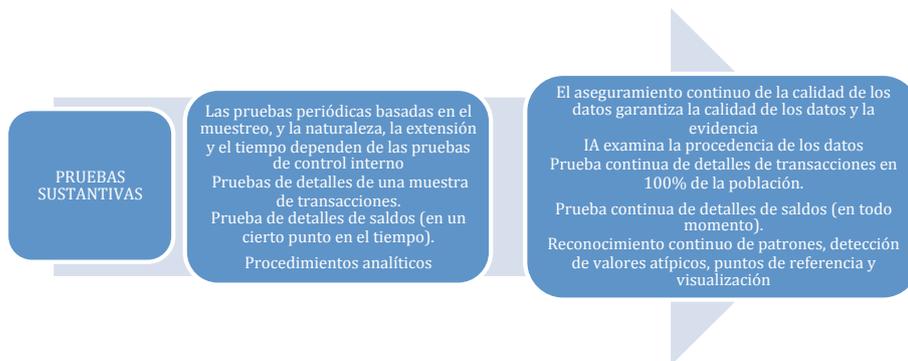
Prueba de controles

Reevaluación del riesgo

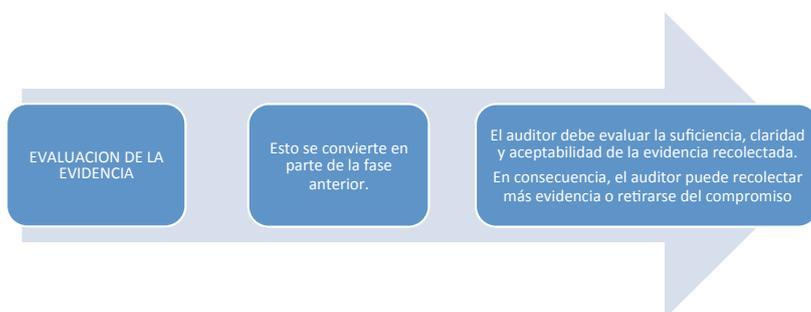
Prueba de documentos de los controles.



En relación con las pruebas sustantivas, la ventaja es trabajar sobre la población completa a fin de tener una mejor evaluación de riesgo de auditoría, lo que nos permite centrarnos sólo en analizar los valores atípicos y las anomalías, tal y como recomienda la Junta Internacional de Normas de Auditoría y Aseguramiento (IAASB). La gran mayoría pueden automatizarse con el uso de la IA, ya que son de carácter repetitivo. Minería de datos y minería de textos dominarán el panorama. En este sentido, las grandes firmas de auditoría trabajan en un prototipo capaz de realizar el proceso de recuento de existencias utilizando tecnología de drones, aplicando la IA y el aprendizaje automático, lo que creará una capacidad que puede revolucionar áreas de fabricación, cadena de suministro y gestión de inventario.

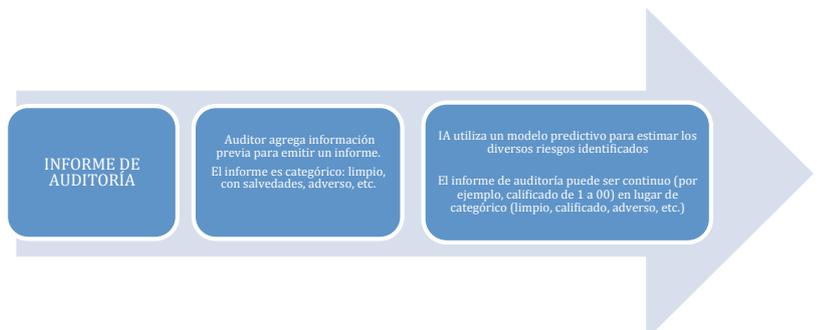


Los procedimientos de auditoría manual ahora se pueden automatizar con la función de reconocimiento visual del aprendizaje profundo. Por ejemplo, podemos utilizarlos para la prueba de inventario y podrán identificar cada uno de los modelos, la cantidad de unidades y el estado en que se encuentra cada uno, a través de una imagen de video filmado por un dron en el almacén de la empresa. Pero además, podrá reconocer rostros de personas, detectar objetos e identificar conceptos y tipos de escenas en tiempo real y a una velocidad extraordinaria.



En definitiva, la capacitación ideal conlleva la evaluación de la evidencia y esto dependerá de nuestra claridad para saber qué buscamos y qué nivel de ase-

guramiento necesitamos. La elaboración del informe de auditoría automatizado es realmente de lo más simple.



A continuación os resumiré algo de lo que se conoce de los prototipos de las grandes firmas, según información de las propias web. Ilustra algo de lo que la IA puede ofrecer. No puede, por el momento, reemplazar el juicio, el escepticismo o la experiencia que los humanos aportan a su trabajo. Hacer comparaciones o juicios de valor no es la función de este tipo de IA.

Las Grandes Firmas han aplicado recientemente IA en varias direcciones mediante la creación de Laboratorios de Inteligencia Artificial en cada una de ellas pero con resultados similares. Esta bastante avanzado el prototipo global para expandir el uso de drones en las observaciones de inventario. Con el fin de mejorar la calidad de la auditoría, este extenso proyecto piloto está utilizando tecnología pionera en la industria para mejorar la precisión y la frecuencia de la recopilación de datos de recuento de inventario. Al innovar el proceso de recuento de existencias utilizando tecnología de drones innovadora, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático crearán una capacidad que puede revolucionar las áreas de fabricación, cadena de suministro y gestión de inventario.

También utilizan tecnologías de aprendizaje profundo en el proceso de contabilidad de arrendamiento. La IA se utiliza para simplificar la captura de datos de los contratos al identificar las cláusulas relevantes para el tratamiento contable, como la fecha de inicio del arrendamiento, las cuantías de pago y las opciones de renovación o terminación, que brindan un mejor soporte a los clientes en su transición a nuevos estándares de contabilidad, como la NIIF 16. Los programas piloto muestran que las herramientas de IA permitirían revisar aproximadamente entre el 70% y el 80% de los contenidos de un simple contrato de arrendamiento, dejando que el resto sea

Las Grandes Firmas han aplicado recientemente IA en varias direcciones mediante la creación de Laboratorios de Inteligencia Artificial

considerado por un humano. Con arrendamientos más complejos (en bienes raíces, por ejemplo), esa cifra sería más del 40% pero, a medida que las herramientas mejoran y las máquinas aprenden, es probable que se puedan leer, gestionar y analizar contratos y datos más complejos.

Finalmente, también se está trabajando en una prueba de concepto que conecta la IA con la automatización de procesos robóticos y los chatbots. Con ello mejoraría aún más la precisión de sus equipos y la calidad de sus auditorías, al proporcionar un acceso más inteligente en tiempo real a preguntas técnicas, como las regulaciones de auditoría para un país específico, a través de nuestras diversas plataformas a las que los equipos de auditoría acceden a nivel mundial.

Los avances tecnológicos nos permiten estar más informados en nuestra evaluación de riesgo de auditoría y en nuestras pruebas, para enfocarnos en los valores atípicos y las anomalías, en lugar de simplemente agregados y poblaciones homogéneas. En 2016, KPMG se asoció con IBM para adoptar técnicas cognitivas para lograr la garantía de auditoría. Ahora es posible que los sistemas interpreten cantidades masivas de información no estructurada, como acuerdos contractuales, para dirigir al auditor a enfocar sus esfuerzos. Si bien el juicio del auditor difícilmente puede ser reemplazado, la visibilidad sobre grandes volúmenes de datos, así como el enfoque habilitado por el análisis predictivo y cognitivo y la IA seguramente están configurados para dar forma a la profesión en algo más dinámico.

3. Desafíos de la Inteligencia Artificial: profesional y ético

Son muchos los desafíos y las etapas que tenemos que pasar para que la tecnología se vulgarice y ayude a los auditores a trabajar de una forma más eficiente y segura. Pero cuanto antes empecemos a familiarizarnos con ella, antes tendremos ese excelente asistente virtual de nuestro trabajo. Creo que ha quedado claro que el junior virtual tiene que ser entrenado y que para que trabaje con nuestro *know-how* y criterios de auditoría, tendrá que ser entrenado con nuestros encargos anteriores. Cuanto más coherentes entre sí sean nuestros encargos, más sencillo y más eficaz será el entrenamiento.

Esto cambiará la estructura de los equipos y la cultura de empresa. La profesión de auditoría se ha organizado tradicionalmente de una forma jerárquica con empleados de nivel inferior que realizan tareas repetitivas de bajo nivel, verificando documentos que sus superiores revisan y opinan. Con la IA, la cooperación en el trabajo entre senior, gerentes y socios cambiará y la estructura de personal será más horizontal ya que todos podrán revisar los papeles de trabajo compartidos sobre los que opinar.

Es evidente que IA traerá grandes cambios sociales y en el mercado de trabajo. No debemos preocuparnos, aunque sí ocuparnos: principalmente reemplazará tareas, no trabajos. Ahí está el reto: el 40% de los trabajos que habrá en 2030 no existen hoy. Ocurre en cada revolución industrial: se destruyen tareas y se crean otras nuevas. Existe en cada trabajo toda una capa de interpretación y comunicación de resultados y de viaje emocional que las máquinas no harán. Por ejemplo, los contables de manguitos desaparecerán y en su lugar tendremos que ser contables creativos, expertos en valoración o interpretación de los datos.

Al introducir nuestros asistentes virtuales inteligentes en los equipos de auditoría, el componente humano deberá ser menos jerarquizado y más diverso en cuanto a formación; se incluirán nuevos perfiles especializados para permitir la implementación, diversidad de habilidades tanto tecnológicas como relacionadas con una visión más estratégica de los sectores. Coincido con la predicción de Persico y Boillet⁶, en la que el análisis razonado y la interpretación, siempre valorada, serán más valiosas que nunca, pero se pedirá a los auditores que aporten una gama más amplia de experiencia y conocimientos. Adiós contables de manguitos. Muchos profesionales de auditoría avanzarán hacia el rol de un asesor de negocios confiable, que requerirá habilidades y cualidades interpersonales excepcionales, así como la creatividad para brindar información estratégica, utilizando las herramientas a su disposición. Esta información les dará la capacidad para estar más orientados hacia el futuro y ser más predictivos, ayudando a los clientes a identificar futuros riesgos y oportunidades.

Por ello, ¿qué sentido tiene una Universidad que enseña recetas? Formamos a nuestros alumnos en conocimientos pero no nos preocupamos tanto de su entrenamiento personal para gestionar la incertidumbre. Tenemos que preparar a los estudiantes para trabajos que todavía no existen, usando tecnologías que no han sido inventadas, destinadas a resolver problemas que todavía no han sido identificados (*Ellen Glazerman* -

⁶ Felice Persico es la vicepresidenta global de aseguramiento en EY y Jeanne Boillet es la líder mundial en innovación de aseguramiento en EY. ¿Cómo impactarán la inteligencia artificial y las tecnologías de aprendizaje profundo en la auditoría?. WWW.SILICONREPUBLIC.COM/ENTREPRESE/AUDIT-AI-FINTECH-EY

ED E&Y Foundation). Por ello, hemos de integrar en nuestras asignaturas proyectos reales de empresas, haciendo así del proceso educativo una vivencia personal y profesional. Tengo experiencia probada de que hacer, analizar y opinar, tanto si se acierta como si se falla, produce mejores resultados que estudiar en un entorno puramente teórico.

El reto es cultural y político: hay que crear en el entorno de la Entidad una cultura interna que pueda apoyar el proceso del cambio. La resistencia es importante: tendencia a hacer las cosas como siempre se han hecho, limitaciones presupuestarias y rigidez del marco legal. Este es un aspecto muy importante: cómo serán las normas que permitan hacer todo esto. Mi experiencia es que en España, para dotar de seguridad y fiabilidad lo que hacemos es poner más reglas y procedimientos que se validan en sí mismos y que olvidan el para qué fueron creados. Y lo peor, al final son ellos los que impiden conseguir ese objetivo. Normas sí, por ejemplo para regular la ciberseguridad, que a muchos nos preocupa. El contexto legal es también un gran desafío puesto que son muchos los aspectos jurídicos que hay que considerar con la llegada de la IA. ¿Qué pasa con la protección de datos? ¿De quién es la responsabilidad jurídica? Finalmente, ¿cómo controlaremos la seguridad informática? No podré entrar ahora también en ese tema, lo dejamos pendiente.

Finalmente, para mí el verdadero desafío es ético. ¿Hasta dónde vamos a delegar en la IA la toma de decisiones? Tendremos incluso que contemplar la posibilidad de que sea manipulada o de que se nutra de información tendenciosa en la red, dando por ejemplo muestras de xenofobia en sus decisiones, o que pueda

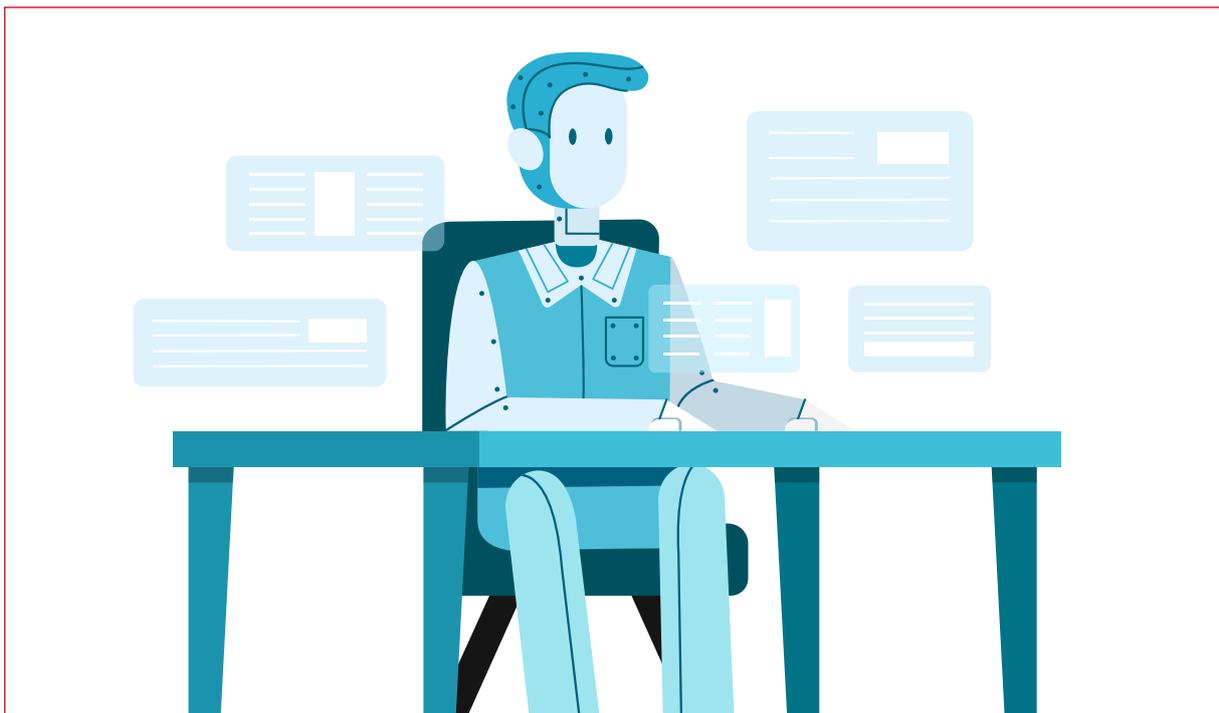
ser utilizada para actos de dudosa moralidad; porque en definitiva los robots son programados por seres humanos y se nutren de nuestras vivencias y nuestra forma de pensar.

4. A modo de conclusion

Que IA nos sustituya o nos acompañe dependerá de nosotros...

Referencias

- Frey y Osborne (2013): The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? *Technological Forecasting and Social Change* 114, pp. 254-280. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019
- Issa, H., Sun, T., & Vasarhelyi, M. A. (2016): Research ideas for artificial intelligence in auditing: The formalization of audit and workforce supplementation. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 13 (2), pp.1-20.
- Pickard, M.; Burns, M. and Moffitt, K (2013): A Theoretical Justification for Using Embodied Conversational Agents (ECAs) to Augment Accounting-Related Interviews. *Journal of Information Systems: Fall*, 27 (2), pp. 159-176. <https://doi.org/10.2308/isys-50561>
- Pickard, Matthew & Schuetzler, Ryan & Valacich, Joseph & Wood, David. (2017). Next-Generation Accounting Interviewing: A Comparison of Human and Embodied Conversational Agents (ECAs) as Interviewers. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.2959693.
- Sun, T., & Vasarhelyi, M. A. (2017): Deep learning and the future of auditing: How an evolving technology could transform analysis and improve judgment. *CPA Journal*, June 2016.



Influencia del comportamiento ético del jefe de ventas en la actuación del vendedor

Pedro Juan Martín Castejón

Cristián Sánchez Rodríguez

Sandra de la Flor Juárez

Universidad de Murcia

1. Introducción

Los escándalos empresariales se han incrementado en esta última década, lo que lleva a las empresas a centrarse en las políticas éticas corporativas y en especial en las prácticas que de ellas hacen sus líderes (Mulki et al., 2009). La ética empresarial desempeña un papel imprescindible ya que las cuestiones éticas aparecen en casi todas las funciones de la organización. No obstante, en el ámbito de la fuerza de ventas es de especial relevancia, pues se enfrentan continuamente a una toma de decisiones éticas, debido a su relación más cercana con el mercado. Por ello, sus acciones generan un efecto inmediato en la empresa, no solo en la cifra de ventas sino en otros indicadores subjetivos como la satisfacción, confianza y lealtad del cliente (Román y Iacobucci, 2009). Así pues, este entorno de ventas competitivo, junto con las crecientes exigencias de los clientes, hacen que la presión para producir resultados pueda explicar por qué algunos vendedores caen en la tentación de llevar a cabo conductas poco éticas, o al menos situarse en los límites éticos cuando interactúan con los clientes.

En este contexto caracterizado por la presencia de consumidores cada vez más exigentes y sofisticados, es vital la figura y el comportamiento del vendedor como mediador entre el cliente y la organización. Por ello, todo contacto de éste con el comprador debe ser considerado como un “momento de la verdad” (Revilla, 2004). Esto se debe a que las empresas, cada vez dan mayor importancia a la credibilidad y la confianza ante sus clientes y esto se consigue, entre otras cosas, mediante comportamientos éticos. Por tanto, las actividades de venta realizadas desde una perspectiva ética dejan de ser un requisito impuesto por la moralidad y pasan a ser una condición para el mantenimiento de sus clientes y la satisfacción de los mismos (Martín et al., 2011).

Esta conducta ética puede estar ocasionada por numerosos factores que enfatizan la susceptibilidad de

Las actividades de venta realizadas desde una perspectiva ética dejan de ser un requisito impuesto por la moralidad y pasan a ser una condición para el mantenimiento de sus clientes y la satisfacción de los mismos

las situaciones con dilemas éticos. Por consiguiente, el objetivo de este estudio es analizarlos, poniendo énfasis en la influencia de la actuación del jefe de ventas en el comportamiento ético del vendedor, relacionándolo con la manera en la que inciden las variables: formación, tipo de contrato, sector y el tamaño del equipo de ventas, en las actuaciones de la fuerza de ventas.

A fin de alcanzar el objetivo expuesto se plantea la siguiente estructura: en primer lugar se establece un marco conceptual, examinando la influencia del jefe de ventas y los factores determinantes del comportamiento ético. A continuación, se recoge la metodología de la investigación y, finalmente, se presentan los resultados y conclusiones, aportando una serie de implicaciones para la gestión de ventas.

2. Influencia de las actuaciones de los jefes de ventas en el comportamiento de los vendedores

Son muchas las organizaciones que están tomando conciencia de la relevancia de la ética como fuente generadora de beneficios, pudiendo llegar a ser una ventaja competitiva respecto a sus competidores. Sin

embargo, en ocasiones la respuesta a lo que está bien o lo que está mal, qué es ético o no, no está del todo clara dentro de la organización. Esto justifica que en el ámbito de la venta personal, no exista consenso en cuanto a la definición de comportamiento ético ni a qué aspectos engloba.

En el Cuadro 1 se observan una serie de aproximaciones al concepto de ética, en lo que se refiere al trato de la fuerza de ventas con el cliente:

Cuadro 1: Delimitación conceptual de la venta ética



AUTORES	CONCEPTO
(Dodge, 1973)	Comportamiento basado en una orientación a largo plazo y con sentido de responsabilidad social.
(Weitz et al., 2004)	Tener una conducta apropiada y conforme a unos principios establecidos por el grupo de referencia del individuo.
(Manning y Reece, 2004)	Forma de comportamiento a través de la cual queda reflejado el carácter y sentimiento de la comunidad e ir más allá de la definición legal de lo que está bien y lo que está mal.
(Román y Munuera, 2005)	Comportarse de forma honesta y justa de forma que facilite el correcto desarrollo de la relación con el cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Martín et al. (2011)

En este contexto, es conveniente tener en cuenta que la gerencia de ventas y la venta personal son tareas que requieren habilidades y conocimientos distintos, pues pertenecen a diferentes niveles en la organización. No obstante, la figura del vendedor se ve influida en gran medida por el director de ventas, pues éste configura la mayoría de las acciones que giran en torno al mismo (Mulki et al., 2009). Así pues, estos superiores deberían fomentar un entorno de trabajo caracterizado por altos niveles de satisfacción y rendimiento, sin comprometer las normas éticas. Por consiguiente, éste debe reflexionar sobre el trabajo que él como líder debe llevar a cabo y de cómo influirá esto en la fuerza de ventas (Davis y Rothstein, 2006).

Por otra parte destacan una serie de acciones consideradas como poco éticas dentro la organización:

Figura 1: Acciones poco éticas



Fuente: Elaboración propia a partir de Küster y Román (2008).

No solo se trata de situaciones carentes de ética, sino particularmente antagónicas a la satisfacción del cliente (Román, 2008). Este tipo de comportamiento poco ético es un problema grave para las organizaciones, aún más en la venta donde las acciones de los empleados pueden tener consecuencias importantes para otros. Por ello la forma en la que el director de ventas se comunique e influya en su personal, será determinante a la hora de ejercer de líder del equipo comercial y poder realizar su trabajo con éxito (Jacobs et al., 2014).

3. Factores determinantes del comportamiento ético

La dirección de ventas puede llevar a cabo políticas que promuevan comportamientos éticos de sus vendedores, o lo que es lo mismo, evitar que se comporten de manera no ética. Estas acciones van encaminadas a estimular estas actuaciones éticas en su trato con los clientes, con la propia empresa e incluso con los competidores. En la Figura 2, se observan algunos de estos comportamientos:

Figura 2: Factores influyentes en el comportamiento ético



Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores.



En primer lugar, es relevante que las políticas de la dirección posean influencia sobre la actitud y comportamientos de la fuerza de ventas ya que los valores morales pierden importancia si son impuestos por la organización. Sin embargo, si estos valores son identificados como propios y se atribuye énfasis a su importancia, efectivamente serán puestos en práctica. Para ello, es necesario que tanto la dirección de la empresa como los encargados de gestión del equipo de vendedores sirvan de ejemplo con sus propios comportamientos encarnando características personales positivas y tratando de influir en sus empleados mediante la gestión activa de la conducta ética (Chin-Shan y Chi-Chang, 2014).

Debido a que no todas las personas presentan una gran sensibilidad moral, se hace necesario que la empresa

Es relevante que las políticas de la dirección posean influencia sobre la actitud y comportamientos de la fuerza de ventas ya que los valores morales pierden importancia si son impuestos por la organización

desarrolle una serie de políticas éticas o código ético en la que se establezcan una serie de directrices generales, aplicables por toda la organización, donde se diferencie claramente lo que es ético de lo que no lo es (Kotler y Armstrong, 2016). Por tanto, resulta imprescindible disponer un código ético que sea compartido por todos en la organización y, en particular, por la fuerza de ventas.

De la misma manera, existen ciertos rasgos de personalidad y valores propios de los individuos que conducen a distintos comportamientos éticos. La dirección puede tenerlos en cuenta a la hora de seleccionar y reclutar a la fuerza de venta, escogiendo a aquel vendedor cuyos valores morales se adecuen más a la organización. La empresa además, debería proporcionar formación que genere los conocimientos adecuados sobre los productos de la empresa y de la competencia. En el caso de los primeros, es necesario resaltar los beneficios que tiene para el cliente, mientras que en el caso de los competidores, estos deben utilizarse de manera profesional, no haciendo uso de críticas injustificadas. Estas actividades de formación pueden ir enfocadas a que el personal de ventas conozca el procedimiento ante una situación o dilema ético (Küster y Román, 2008).

Igualmente, el proceso de evaluación de la actuación es cada vez más visto como un vínculo clave entre el comportamiento de los empleados y los objetivos estratégicos de la organización (Dusterhoff et al., 2014). Por tanto, es importante que la dirección enfatice un

compromiso claro para que el personal de ventas no se sienta presionado por la consecución de objetivos de venta a corto plazo. Esto obedece a que numerosos estudiosos dictan que la extremada competitividad es una de las razones por la que la fuerza de ventas sustituye sus valores morales por comportamientos no éticos (Schwepker y Good, 2004).

Por otro lado, la problemática derivada del paquete retributivo en las ventas obedece a que tradicionalmente, la remuneración de los vendedores y de sus supervisores estaba basada en objetivos de venta a corto plazo, resultando más probable que éstos se involucren en situaciones no éticas (Honeycutt, 2001). Es por ello que la retribución debe tener un componente fijo y otro variable ligado no solo a los objetivos de venta, sino a otros aspectos como la rentabilidad de las ventas o incluso a niveles de satisfacción de los clientes.

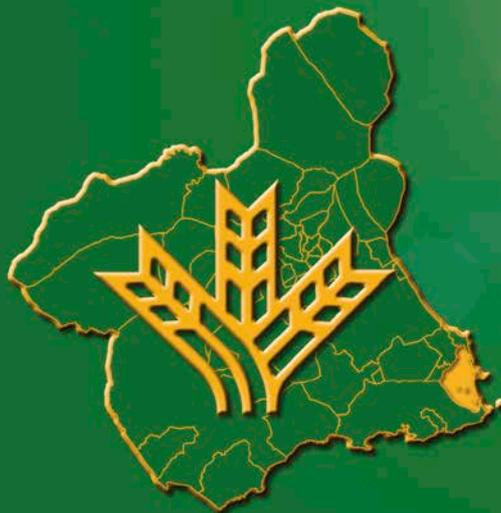
El clima ético dentro de una organización también posee una influencia importante en la ética, pudiendo influir en las actuaciones individuales del vendedor (Chin-Shan y Chi-Chang, 2014). Este clima es entendido como las percepciones y comportamientos éticos llevados a

cabo por todos los miembros de la organización. No obstante, cuando la cultura ética defiende determinados valores, es de esperar que éstos se generalicen en los empleados.

Finalmente, se encuentran otra serie de factores que podrían influir en el comportamiento ético del vendedor, que todavía no se han estudiado de manera individual o sus relaciones, siendo abordadas en el siguiente epígrafe.

4. Hipótesis

Tradicionalmente, la dirección de ventas ha tratado de crear entornos éticos mediante la implementación de una serie de iniciativas, incluidos los códigos de conducta y los programas de formación ética. En este contexto, los gerentes representan un factor clave en el desempeño de estas actuaciones éticas, pues son las personas más visibles de la organización y sus acciones sirven claramente de guía para los empleados. De esta manera, resulta bastante probable que la fuerza de ventas realmente realice acciones similares a las de sus superiores en lugar de hacer lo que éstos les dicen que



CAJA RURAL REGIONAL
 La Caja Rural de la Región de Murcia

*Apostamos por
 nuestra región*

www.ruralregional.es

deberían hacer (Amyx et al., 2008). Por consiguiente, si las empresas quieren crear ambientes verdaderamente éticos, los superiores deben entender cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo y las causas que preceden a estas percepciones. Así han de dar ejemplo de los estándares morales más altos de ética tanto en sus conversaciones cotidianas como en sus acciones, decisiones y actuaciones, estableciendo así una buena conducta a seguir para sus subordinados.

Además, si los gerentes y compañeros proveen modelos positivos pueden convertirse en una fuerza que ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones éticas. Sin embargo, cuando existe un conflicto severo de roles y presión para cometer acciones no éticas, las actuaciones no deseadas en la empresa pueden crecer. De lo anterior deriva la siguiente hipótesis:

H.1: La actuación del jefe de ventas influye en el comportamiento ético de los vendedores.

Son numerosos los investigadores que han indicado que el tamaño de la empresa tiene un efecto importante en las prácticas de gestión ética. Algunos de ellos determinaron que los individuos actuarán de forma menos ética en la medida en la que el tamaño del grupo aumente, porque ninguno siente la responsabilidad personal de actuar o de responsabilizarse de la culpa (Rodríguez, 2012). A menudo el tamaño del grupo es utilizado como factor representativo en el ámbito de control y supervisión. Normalmente, los empleados en grupos más grandes suelen recibir menos atención personalizada por parte de los supervisores, que aquellos que se encuentren en grupos más pequeños. Por tanto, en grupos más reducidos los individuos se comportan más éticamente ya que se ejerce una mayor supervisión sobre ellos (Liu y Batt, 2010). Estos datos contrastan con el hecho de que estas empresas, normalmente, son las que menos inversión realizan en los programas éticos y de responsabilidad social corporativa. A continuación, se plantea la hipótesis:

H.2: Los equipos de ventas más numerosos presentan peor comportamiento ético.

Los ejecutivos de hoy en día cada vez más tienen que liderar éticamente a través de diferentes culturas y sectores, volviéndose vital el desarrollo de una visión más holística de cómo la ética y el liderazgo ético se percibe en función de las características específicas de cada industria (Eisenbei y Brodbeck, 2014). De esta manera, "la conducta normativamente apropiada" de los vendedores varía con la sociedad y el sector de permanencia (Brown et al., 2005).

Otros autores afirman que el sector no puede utilizarse como referente situacional en materia de actuaciones éticas ya que no tiene relación alguna con el comportamiento del vendedor (Akaah, 1996). Sin embargo, en

ocasiones la percepción que poseen los empleados sobre la administración de normas éticas en su organización está influida por el tipo de negocio, derivando en una serie de iniciativas que variarán en función de este factor. Así pues, se plantea la siguiente hipótesis:

H.3: Las actuaciones éticas del vendedor varían en función del sector de pertenencia.

Por otro lado, la presencia de una modalidad de contrato de trabajo deseado por el individuo generará mayores niveles de satisfacción y motivación, derivando en un mayor compromiso hacia la organización. Otros autores afirman que la motivación y satisfacción del individuo no varía en función de la temporalidad de sus contratos (Díaz et al., 2014). Pese a ello, los contratos temporales están asociados con menores niveles de satisfacción laboral que los permanentes, pues no se garantiza la estabilidad laboral (Bustamante, 2013). Finalmente, si el individuo se siente satisfecho y posee una actitud positiva hacia la organización desempeñará una serie de comportamientos que beneficien a la misma. Todo ello, deriva en la siguiente hipótesis:

H.4: Los vendedores con contrato indefinido tendrán una conducta más ética.

Numerosos investigadores tienden a pensar que la educación actuará como detonante para un comportamiento ético mayor. Aunque algunos individuos altamente educados han resultado ser muy poco éticos en su experiencia empresarial, hay pruebas que sugieren que las personas con un nivel de estudios superior son más propensas a involucrarse en comportamientos éticos que sus compañeros con un menor nivel educativo. En este contexto, se puede esperar que los vendedores con mayor formación tengan un nivel de desarrollo moral cognitivo superior que los que han recibido una educación menor (López et al., 2005). No obstante, se encuentran investigaciones donde se halla que el nivel de estudios no está relacionado con las actuaciones

Los ejecutivos de hoy en día cada vez más tienen que liderar éticamente a través de diferentes culturas y sectores, volviéndose vital el desarrollo de una visión más holística de cómo la ética y el liderazgo ético se percibe en función de las características específicas de cada industria

éticas que llevaban a cabo (Román y Munuera, 2005).

Pese a ello, las evidencias de que la formación influye positivamente en el comportamiento ético, son mayores. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H.5: Los vendedores con mayor nivel de estudios actuarán más éticamente.

5. Metodología

Ante la necesidad de obtener la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas, se elaboró un cuestionario. Posteriormente, se procedió a la recogida de datos, la cual tuvo lugar la segunda quincena de marzo, durante la realización de un seminario de habilidades comerciales desarrollado en Cartagena. Al finalizar dicho seminario, se distribuyó la encuesta a los vendedores asistentes. De esta manera, se recogieron una totalidad de 114 cuestionarios, de los cuales todos son considerados válidos.

Cuadro 2: Características de la muestra

MUESTRA	DESCRIPCIÓN	%	N=114
Género	Hombre	64,9	74
	Mujer	35,1	40
Estudios	Universitarios	68,4	78
	No universitarios	31,6	36
Tipo de contrato	Indefinido	47,4	54
	Temporal	52,6	60
Tamaño de la empresa	Pequeña	50,9	58
	Mediana	41,2	47
	Grande	7,9	9
Tamaño del equipo de ventas	Menos de 5	37,7	43
	Entre 5 y 10	28,9	33
	Más de 10	33,4	38
Sector de actividad	Primario	21,9	25
	Secundario	37,7	43
	Terciario	40,4	46

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro 2 presenta la caracterización de la muestra:

NCS Software le ofrece una solución completa para su despacho profesional

Sus aplicaciones están totalmente integradas y permiten realizar un seguimiento y control completo de sus clientes.

Gracias al convenio con el Colegio de Economistas acceda a las condiciones especiales de instalación de "La Solución NCS" sólo por una cuota mensual de mantenimiento y con la garantía que supone probar las aplicaciones antes de su adquisición en firme.

- **Cuota de instalación 0€.**
- **Formación inicial 0€.**
- **Sin compromiso** de permanencia de más de un mes.
- **50% de descuento en la iguala** el primer año.
- **50% de descuento en las ampliaciones** el primer año, si ya es cliente.
- **Traspaso de datos** de su aplicación actual.

NCS Asesoriaweb

NCS EfacturaE

NCS Fiscal

NCS Laboral

NCS Contabilidad

NCS Scan



C/ Pintor Muñoz Barberan, 1 Bajo • 30011 Murcia
 Tel. 968 267 222 • www.ncs.es

6. Análisis de resultados

Para estudiar la influencia del comportamiento del directivo en las actuaciones de los vendedores, se ha realizado un análisis de correlaciones. De este análisis se puede afirmar que existe una relación muy significativa ($p < 0,01$) entre las percepciones del jefe de ventas y la actuación del vendedor frente al cliente. Estas variables están positivamente correlacionadas en la medida en la que si aumenta una variable, la otra también lo hace. Por tanto, si el vendedor percibe que su jefe de ventas está llevando a cabo una conducta ética, este comportamiento se verá plasmado en los propios vendedores, asumiendo una actitud más ética con los clientes. Sin embargo, si los integrantes de la fuerza de ventas tienen una visión ética negativa de la conducta de su superior, las acciones no éticas aumentarán en la organización. Con esto se acepta la H.1: "La actuación del jefe de ventas influye en el comportamiento ético de los vendedores". Por tanto, se puede afirmar que si los jefes de ventas presentan altos niveles éticos con los clientes, sus vendedores también lo harán.

Cuadro 3: Correlaciones entre percepción del jefe de ventas y actuación del vendedor con el cliente

		Percepción del jefe de ventas	Actuación frente al cliente
Percepción del jefe de ventas	Correlación Pearson	1	,493**
	Significación		0,000
	N	114	114
Actuación frente al cliente	Correlación Pearson	,493**	1
	Significación	0,000	
	N	114	114

A continuación se procede a estudiar la actuación del vendedor frente al cliente. Concretamente, los resultados del Cuadro 4 ponen de manifiesto la significatividad de la relación entre el tipo de contrato y la figura del vendedor ($p < 0,01$). En este sentido, los individuos que posean un contrato fijo llevarán a cabo compor-

tamientos más éticos frente al cliente (6,64) que los empleados con contrato temporal (6,00), aceptando la H.4: "Los vendedores con contrato indefinido tendrán una conducta más ética".

Por el contrario, se observa que el nivel de estudios de manera individual no ejerce una fuerte influencia sobre la conducta ética, rechazando la H.5: "Los vendedores con mayor nivel de estudios actuarán más éticamente".

Cuadro 4: ANOVA: Actuación frente al cliente: tipo de contrato y nivel de estudios

Tamaño de la Variación	Grados de Libertad	F	Significatividad
Nivel de estudios	1	0,000	n.s.
Tipo de contrato	1	7,536	0,007
Nivel de estudios* Tipo de contrato	1	6,722	0,010

Valores Medios	N	Indefinidos	N	Temporales	N Casos totales	Total Variación de Medias
Sin estudios universitarios	10	6,28	26	6,25	36	6,26
Con estudios universitarios	44	6,73	34	5,81	78	6,33
Totales	54	6,64	60	6,00	114	6,31

Sin embargo, es de especial relevancia la interacción que surge entre el nivel de estudios y el tipo de contrato, pues presenta diferencias significativas al 1%. Concretamente, aquellos integrantes del equipo de ventas con titulación universitaria y contrato indefinido, serán

los que mayores niveles éticos desempeñen en de cara al cliente (6,73), en relación a sus compañeros indefinidos sin estudios universitarios (6,28), o los individuos temporales con estudios universitarios (5,81) o sin ellos (6,25).

Sin embargo, es de especial relevancia la interacción que surge entre el nivel de estudios y el tipo de contrato, pues presenta diferencias significativas al 1%. Concretamente, aquellos integrantes del equipo de ventas con titulación universitaria y contrato indefinido, serán los que mayores niveles éticos

desempeñen en de cara al cliente (6,73), en relación a sus compañeros indefinidos sin estudios universitarios (6,28), o los individuos temporales con estudios universitarios (5,81) o sin ellos (6,25).

Si los jefes de ventas presentan altos niveles éticos con los clientes, sus vendedores también lo harán.

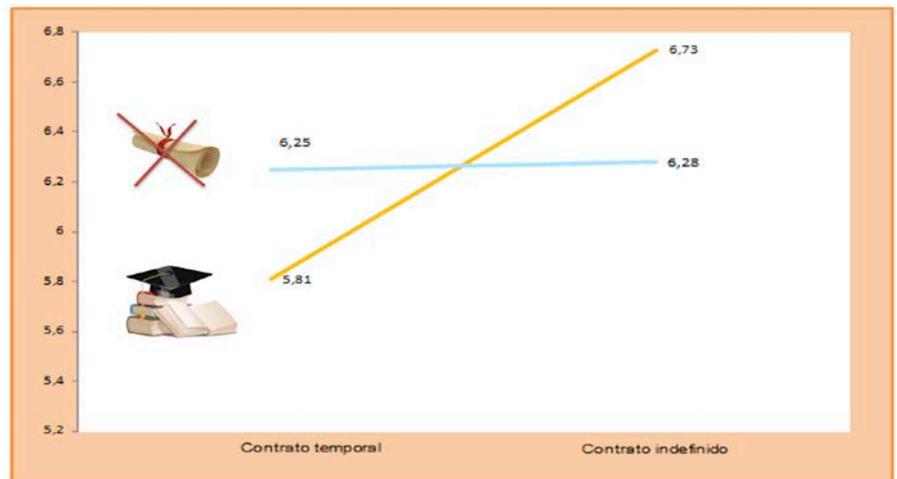
Aquellos integrantes del equipo de ventas con titulación universitaria y contrato indefinido, serán los que mayores niveles éticos desempeñen de cara al cliente

desempeñen en de cara al cliente (6,73), en relación a sus compañeros indefinidos sin estudios universitarios (6,28), o los individuos temporales con estudios universitarios (5,81) o sin ellos (6,25).

Gráficamente, se observa los extremos entre el contrato temporal y el indefinido en los vendedores con titulación universitaria. Sin embargo, la diferencia en las actuaciones de los vendedores con estudios primarios/ secundarios, es mínima

Atendiendo al análisis de la influencia del tamaño del equipo de ventas y el sector de actividad en las actuaciones éticas del vendedor, cabe destacar que no existen diferencias significativas a nivel individual en ninguna de las variables. Por ello, en principio el tamaño del equipo de ventas y el sector de actividad no tendrían relación con la conducta del vendedor, rechazando la H.2: "Los equipos de ventas más numerosos presentan peor comportamiento ético" y la H.3: "Las actuaciones éticas del vendedor varían en función del sector de pertenencia".

Gráfico 4.1: Actuación frente al cliente: tipo de contrato y nivel de estudios



Sin embargo, el Cuadro 5 muestra como los empleados englobados en el sector terciario son aquellos que presentan peores niveles éticos (6,01) frente a sus compañeros del sector primario (6,66) y secundario (6,41).

Abierto Plazo Inscripción

PROGRAMAS MÁSTER*

para la excelencia en la gestión y dirección de empresas

***Consulta becas y financiación.**

ENAE
BUSINESS SCHOOL

LA DIRECCIÓN DEL FUTURO

- ▶ Másteres y Cursos.
- ▶ Formación de postgrado.
- ▶ Formación para Directivos.
- ▶ Bolsa de empleo.
- ▶ Becas.
- ▶ Asesoramiento empresarial.
- ▶ Networking nacional e internacional.
- ▶ Desarrollo de talento profesional.
- ▶ Más de 25 años de experiencia.

Descuentos especiales para colegiados economistas

E **economistas**
Colegio Oficial de la Región de Murcia



ENAE Business School is a member of AACSB International



www.enaes.es



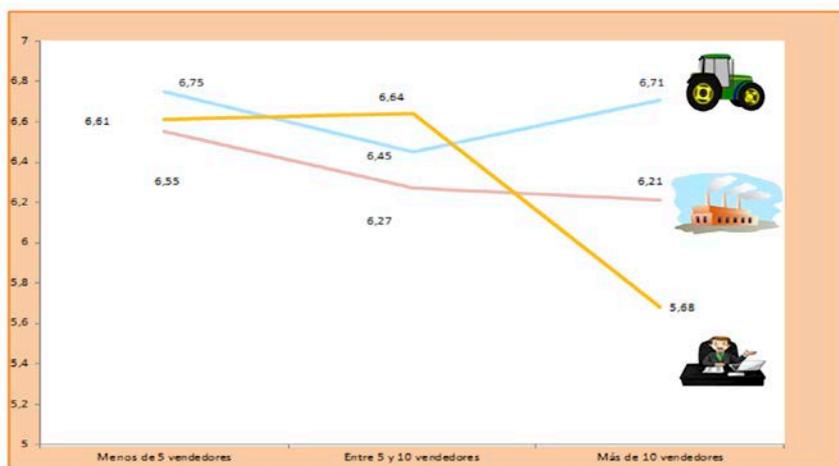
Cuadro 4.2: ANOVA: Actuación frente al cliente: sector de actividad y tamaño del equipo de ventas

Tamaño de la Variación	Grados de Libertad	F	Significatividad
Tamaño del Equipo de Ventas	2	1,758	n.s.
Sector	2	1,151	n.s.
Tamaño del Equipo de Ventas*Sector	4	1,513	n.s.

Valores Medios	N	Menos de 5 vendedores	N	Entre 5 y 10 vendedores	N	Más de 10 vendedores	N Casos totales	Total Variación de Medias
Primario	14	6,75	7	6,45	4	6,71	25	6,66
Secundario	23	6,55	16	6,27	4	6,21	43	6,41
Terciario	6	6,61	10	6,64	30	5,68	46	6,01
Totales	43	6,62	33	6,42	38	5,84	114	6,31

En lo referente a la interacción entre ambas variables, los resultados determinan como la fuerza de ventas compuesta por más de diez vendedores y englobados en el sector terciario son aquellos que menores comportamientos éticos presentan (5,68) con suma diferencia al resto de integrantes.

Gráfico 4.3: Actuación frente al cliente: sector de actividad y tamaño del equipo de ventas



El gráfico 4.3 muestra esta situación, lo que lleva a pensar que si el tamaño de la muestra fuese superior, existirían diferencias significativas tanto en la variable sector de actividad, como en la interacción entre ambos factores. Por otro lado, el análisis univariado de la percepción del jefe de ventas dependiendo del sector de actividad y el tamaño del equipo de ventas, informa que el sector presenta diferencias significativas al 1%, mientras que el tamaño del equipo de ventas no. En este sentido, la percepción de la gravedad de las situaciones poco éticas varía dependiendo del tipo de negocio o categoría de la industria donde se englobe. Concretamente, los

vendedores del sector terciario tienen una peor visión ética de sus superiores (5,86) que los englobados en actividades primarias (6,28) y secundarias (6,21).

Además, como muestra el Cuadro 4.5 existen diferencias significativas al 10% en la percepción del

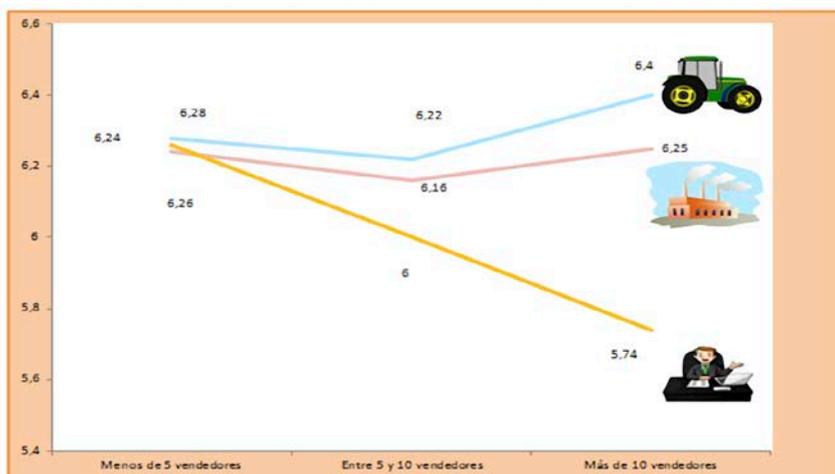
Cuadro 4.4: ANOVA: Percepción del Jefe de Ventas: sector de actividad y tamaño del equipo de ventas

Tamaño de la Variación	Grados de Libertad	F	Significatividad
Tamaño del Equipo de Ventas	2	1,362	n.s.
Sector	2	4,871	0,010
Tamaño del Equipo de Ventas*Sector	4	2,054	0,092

Valores Medios	N	Menos de 5 vendedores	N	Entre 5 y 10 vendedores	N	Más de 10 vendedores	N Casos totales	Total Variación de Medias
Primario	14	6,28	7	6,22	4	6,41	25	6,28
Secundario	23	6,24	16	6,16	4	6,25	43	6,21
Terciario	6	6,26	10	6,01	30	5,74	46	5,86
Totales	43	6,26	33	6,12	38	5,86	114	6,09

jefe de ventas debido a la interacción de ambas variables, es decir, la forma en la que los vendedores perciben a su jefe inmediato variará en función del tamaño del grupo y del sector en el que se encuentren. Concretamente, los equipos con más de diez vendedores y englobados en el sector terciario perciben a su jefe como menos ético (5,74), que los grupos que abastecen el resto de sectores. Gráficamente, se muestra a continuación:

Gráfico 4.5: Percepción del Jefe de Ventas: sector de actividad y tamaño del equipo de ventas



Las fuerzas de ventas compuestas por más de diez vendedores y situadas en el sector servicios son aquellas que perciben menores niveles de ética en sus superiores y, además, son los vendedores que peor conducta ética desempeñan de cara al cliente

Estos datos apoyan los anteriores resultados, ya que las fuerzas de ventas compuestas por más de diez vendedores y situadas en el sector servicios son aquellas que perciben menores niveles de ética en sus superiores y, además, son los vendedores que peor conducta ética desempeñan de cara al cliente.

7. Conclusiones, limitaciones y posibles futuras líneas de investigación

En este contexto caracterizado por la presencia de consumidores cada vez más sofisticados y exigentes, se hace necesaria una correcta gestión de la ética empresarial. Esta gestión se constituye como una ventaja competitiva para la organización, generando una serie

de beneficios tales como el incremento de la confianza y satisfacción del cliente o el aumento de la satisfacción laboral del vendedor al no tener que desempeñar acciones poco éticas en la venta.

De esta manera, las principales conclusiones que se extraen de este estudio, realizado sobre una muestra de 114 vendedores, son las siguientes:

En primer lugar, el comportamiento ético del vendedor frente a los clientes, está influenciado por las percepciones que tiene sobre la conducta de su jefe de ventas, resultando bastante probable que la fuerza de ventas realice acciones similares a las que perciben de sus superiores.

Además, existe una relación directa entre el tipo de contrato y el comportamiento del vendedor. Concretamente, aquellos vendedores con contrato indefinido gozan de una conducta más ética en su relación con el cliente. Es de especial relevancia la interacción que surge entre la formación y el tipo de contrato, pues aquellos individuos con titulación universitaria y contrato indefinido, presentan los niveles más altos de ética en la fuerza de ventas. Además, son aquellos que perciben a su superior con una conducta más ética, lo que se relaciona directamente con el apartado anterior, ya que los vendedores con contrato indefinido y con titulación universitaria tienen unas percepciones éticas más positivas sobre sus superiores y también son los que presentan mayores comportamientos éticos.





Por otra parte, los resultados sugieren que la fuerza de ventas del sector terciario lleva a cabo acciones menos éticas que el resto de los sectores. Igualmente, los datos revelan la importancia de la interacción entre ambos factores, pues los grupos de más de diez vendedores, pertenecientes al sector terciario son los que presentan menores niveles éticos. Además estos individuos son aquellos que perciben a su jefe como menos ético, lo que reitera los hallazgos anteriores.

En definitiva, el análisis realizado genera una serie de implicaciones empresariales tanto para los jefes de ventas como para los vendedores.

En primer lugar, sería conveniente que las organizaciones advirtieran la importancia que tiene para el jefe de ventas tener una conducta ética, tanto a nivel individual como colectivo, ya que sirve claramente de ejemplo para el comportamiento del vendedor. Además, no solo debería tener unos correctos hábitos, sino también tendría que demostrarlo mediante un cuidado de su imagen ética, la cual serviría de guía para el fomento de una cultura empresarial basada en unos pilares sólidos.

En segundo lugar, las empresas deberían reducir la temporalidad de sus contratos ya que esto ayudaría a incrementar los valores éticos puesto que los integrantes se sentirían más comprometidos con la organización. Concretamente, aquellas empresas que quieran dotarse de las mejores prácticas éticas deberían disponer de vendedores universitarios con contrato indefinido. Estos hallazgos, desvelan la importancia que tiene

para la organización tener un personal formado, capaz de tomar decisiones moralmente correctas y dirigidas a una política ética estable, imprescindible para dotar a la organización de la mayor excelencia.

En tercer lugar, sería conveniente que las empresas del tercer sector apoyasen firmemente una formación ética intensa sobre sus jefes de ventas y vendedores, para poder al menos situarse en los límites éticos impuestos por el resto de industrias. Especialmente, los jefes de ventas de organizaciones con grupos de más de diez vendedores y englobados en este sector deberían realizar un mayor esfuerzo para que sus vendedores los percibieran de forma más ética, ya que esto repercute directamente sobre el comportamiento que el vendedor ejercerá sobre el cliente. Además, tendrían que fomentar una supervisión más individualizada, incluso incorporando un número mayor de gerentes en las líneas medias, si fuese necesario.

Para concluir, cabría presentar algunas limitaciones del presente estudio que podrían inspirar futuras investigaciones. En este sentido tenemos que hacer

La fuerza de ventas del sector terciario lleva a cabo acciones menos éticas que el resto de los sectores

referencia a la muestra utilizada, ya que se trata de una muestra de conveniencia la cual proviene solo de la zona del sureste español y su tamaño es reducido, 114 vendedores. Por ello, sería interesante disponer de un mayor número de datos, procedentes de otras regiones que permitiese observar el efecto de las variables aplicadas a nivel nacional. Además, el estudio sólo se ha realizado con una muestra de vendedores. Sería conveniente que en futuras investigaciones se obtuvieran datos de los jefes de ventas. Igualmente, sería interesante realizar estudios para conocer cual sería la estructura ideal del paquete retributivo de los vendedores para que se impulse en enfoque ético en la venta, así como el efecto que podría tener en los beneficios de la empresa la introducción de la prima por venta ética.

Referencias

- Akaah, I. P. (1996). "The influence of organizational rank and role on marketing professionals' ethical judgments". *Journal of Business Ethics*, 15(6), 605-13
- Amyx, D., Bhuiyan, S., Sharma, D., & Loveland, K. (2008). "Salesperson Corporate Ethical Values (SCEV) Scale: Development and Assessment among Salespeople". *Journal of Personal Selling and Marketing Management*, 28 (4), 387-401.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bustamante, E. (2013). "El clima de comunicación, la motivación y la Satisfacción laboral en un proceso de atención Primaria en Colombia". *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49.
- Chin-Shan, L., & Chi-Chang, L. (2014). "The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context". *Journal of Business Ethics*, 124, 209-223.
- Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). "The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-Analysis". *Journal of Business Ethics*, 67 (4), 407-419.
- Díaz, J., Díaz, P., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresa formales de la ciudad de Bogotá". *Revista Iberoamericana de Psicología, Ciencia y Tecnología*, 7, 59-77.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J., & MacGregor, J. (2014). "The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective". *Journal of Business Ethics*, 119, 265-273.
- Eisenbeis, S., & Brodbeck, F. (2014). "Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis". *Journal of Business Ethics*, 122, 343-359.
- Jacobs, G., Belschak, F., & Hartog, D. (2014). "Unethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice". *Journal of Business Ethics*, 121, 63-76.
- Honeycutt, K., Glassman, M., Zugelder, M., & Karande, K. (2001). "Determinant of ethical behavior: a study of autosalespeople". *Journal of Business Ethics*, 32, 69-79.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). "Principios de Marketing". Madrid: Pearson Education S.A.
- Küster, I., & Román, S. (2008). "Venta Personal y Dirección de Ventas: La Fidelización del Cliente". Madrid: Thomson Editores Spain.
- Liu, X., & Batt, R. (2010). "How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study Of Coaching and Group Management in the Technology-Mediated Services". *Personnel Psychology*, 63, 265-298.
- López, Y., Rechner, P., & Olson-Buchanan, J. (2005). "Shaping Ethical Perceptions: An Empirical Assessment of the Influence of Business Education, Culture, and Demographic Factors". *Journal of Business Ethics*, 60, 341-358.
- Martín, P., Román, S., & Fernandez, E. (2011). "Efectos y resultados de la interacción del vendedor con el cliente industrial". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 91-109.
- Mulki, J., Jamarillo, J., & Locander, W. (2009). "Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors". *Journal of Business Ethics*, 88, 125-141.
- Revilla, M. (2004). "La Ética en la Venta desde la Óptica del Consumidor: la Imagen Ética de los Vendedores en la Relación de Compraventa". *Libro de Ponencias. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 16, 847-67.
- Riivari, E., & Lamsa, A. (2014). "Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organizations' Ethical Culture and Innovativeness". *Journal of Business Ethics*, 124, 1-17.
- Rodríguez, S. (2012). "Estudio sobre el comportamiento ético en las organizaciones: ¿Por qué la ética se queda en palabras?". 2-38.
- Román, S. (2008). "La venta personal y la dirección de ventas desde un prisma ético". Fundación Séneca, 7-53.
- Roman, S., & Iacobucci, D. (2009). "Antecedent and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers". *Journal of the Academy Marketing Science*, 38, 363-382.
- Román, S., & Munuera, J. (2005). "Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople". *European Journal of Marketing*, 58, 473-495.
- Schwepker, C., & Good, D. (1999). "The impact of sales quotas on moral judgment in the financial services industry". *The Journal of Services Marketing*, 13, 38-58.



gestión
REVISTA DE ECONOMÍA

67

JUL. - DIC. 2018

nuestro collegio

NUESTRO COLEGIO

II DÍA DEL ECONOMISTA DE LA REGIÓN DE MURCIA

Más de 300 profesionales de la empresa y del sector público han participado en la celebración de esta Jornada



El Colegio celebra el **II Día del Economista** como actividad complementaria de la corporación de derecho público para dar a conocer a la sociedad la importante actividad generada por este colectivo de profesionales en todos los sectores productivos de la Comunidad Autónoma.

En su intervención, **Ramón Madrid, Decano**, comentó que *“no se entiende una sociedad moderna y avanzada sin un sistema productivo que tenga incorporado a los economistas con alta cualificación en cada una de las áreas de actividad que generan bienestar y eficiencia en las empresas e instituciones*





públicas”, asegurando que esta celebración es una gran oportunidad de ampliar el conocimiento de la actividad laboral con otros compañeros, facilitando la posibilidad de aumentar la NETWORKING de los colegiados.

En esta edición contamos con el **Doctor en Economía, Juan Ramón Rallo**, Profesor de IE Business School, que ofreció la Conferencia titulada **“Lehman Brothers, diez años después”**.

Rallo no dejó a nadie indiferente al exponer que la crisis económica estuvo motivada, principalmente, porque el sistema financiero tenía “numerosos privilegios y protecciones”, lo que provocó un comportamiento imprudente. En su opinión, la crisis que se inició hace ahora

diez años no se debió sustancialmente a una liberación masiva de los mercados, sino a esas conductas imprudentes de los bancos que concedieron créditos de forma masiva y muy arriesgada, abocando a la bancarrota al sistema financiero.

Por su parte el **presidente de la Comunidad de Murcia, Fernando López Miras**, destacó que los economistas, y el Colegio Profesional que los acoge, son piezas claves para el avance productivo de la Región de Murcia, animando además a que se continúe con el *Barómetro semestral del Colegio* y el *Índice de Competitividad Regional* que facilita información de indicadores avanzados de la economía regional, y son de gran ayuda para la toma de decisiones de la Administración y de las empresas.

También el **Consejero de Hacienda, Fernando de la Cierva**, alagó y reconoció a los economistas como



agentes sociales de primera magnitud en una estructura productiva avanzada.

Al finalizar la conferencia y posterior debate tuvo lugar un almuerzo de trabajo en el que participaron los colegiados y las autoridades presentes en un ambiente distendido.

Ya se está trabajando en la **tercera edición del Día del Economista de la Región de Murcia**.



ESCUELA DE ECONOMÍA

ACTO DE APERTURA CURSO ACADÉMICO 2018/2019

Rami Aboukhair, CEO del Banco de Santander España impartió la Conferencia "La Economía en la era de los cambios"



El pasado mes de noviembre, se retomó la celebración del inicio del **Curso Académico de la Escuela de Economía**. En este acto multitudinario se contó con

la asistencia de los principales agentes económicos, académicos y sociales de la Región, estando especialmente representado el sector financiero dado el

cargo del invitado a impartir la conferencia en esta edición.

En su presentación **Pedro Soto, Director de la Escuela de Economía** reseñó el esfuerzo de calidad y excelencia que desde el Colegio se lleva a cabo para que los profesionales consigan las herramientas formativas que trasladen a sus empresas y clientes con la máxima eficiencia empresarial.

Ramón Madrid, Decano, aprovechó para añadir que la Escuela de Economía es un recurso fundamental y una de las piezas claves en el reciclaje profesional para el trabajo en cualquier sector productivo. Son miles de

horas de formación especializada las que se imparten a lo largo del año favoreciendo la máxima excelencia en la tarea diaria de los economistas de la Región de Murcia.

En su intervención, **Rami Aboukhair** hizo un recorrido de su trabajo, siempre relacionado con las entidades financieras, desde su participación en la operación de integración del Banco Popular hasta su puesto actual como **CEO del Banco de Santander España**.

Su presencia y participación ha sido, sin duda, todo un lujo para presentar la **Programación de la Escuela de Economía 2018/2019**.

ENTREGA DEL ECÓNOMO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO A RAMI ABOUKHAIR

El prestigioso experto financiero nacido en Granada es considerado un Abaranero de adopción, además de estar considerado como uno de sus hijos ilustres porque fue la tierra que le vio crecer y a la que se siente vinculado desde su infancia y juventud.

Desde el Colegio se distinguió su presencia y le hizo entrega del **"Ecónomo Institucional"** por la importante labor que desarrolla en el ámbito económico-financiero.

Ramón Madrid, Decano presentó el acto y le hizo en-



trega del reconocimiento haciendo una breve exposición sobre su trayectoria profesional desde que llegó al Grupo Santander hace dieciséis años, tras su paso por Banesto, incorporándose al equipo de Ana Botín

en el Reino Unido e inició la transformación cultural hacia un banco sencillo, personal y justo, filosofía que luego se trajo a España.



JUNTA GENERAL DEL COLEGIO

CONFERENCIA DEL PRESIDENTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE MURCIA

En la Junta General Ordinaria, celebrada el 20 de diciembre, se aprobó por unanimidad el **Presupuesto del Colegio para el Ejercicio 2019**, tal como establecen los Estatutos vigor.

En el Acto Complementario, el **presidente del Tribunal Superior de Justicia, Miguel Pasqual del Riquelme** ofreció la Conferencia **“Reflexiones sobre el impacto en la economía regional de las ineficiencias del sistema legal y judicial”**.



ENTREGA DEL CERTIFICADO DE COLEGIADO E INSIGNIA A LOS NUEVOS COMPAÑEROS

Al finalizar la Conferencia y contando con el **Consejero de Presidencia, Pedro Rivera**, se procedió a la entrega del correspondiente **“Certificado de Colegiación”** a los nuevos compañeros incorporados al Colegio.

El acto se cerró con un animado cóctel que contó con una nutrida representación de colegiados e invitados institucionales.



ECONOMISTAS EN VIETNAM

Crónica de un viaje lleno de matices a través del sureste asiático



El Colegio organiza esta iniciativa con un grupo importante de colegiados y VIETNAM como primer destino.

El grupo disfrutó de una experiencia fantástica, recorriendo Vietnam de Norte a Sur, con paradas tan emblemáticas como Hanoi, la Bahía de Ha Long o Saigón (actual Ho Chi Minh).

En Hanoi, la Capital de este país que cuenta con más de 90 millones de habitantes, se visitó el Mausoleo y la Casa de Ho Chi Minh, además del impresionante Jardín Botánico y el Palacio Presidencial.

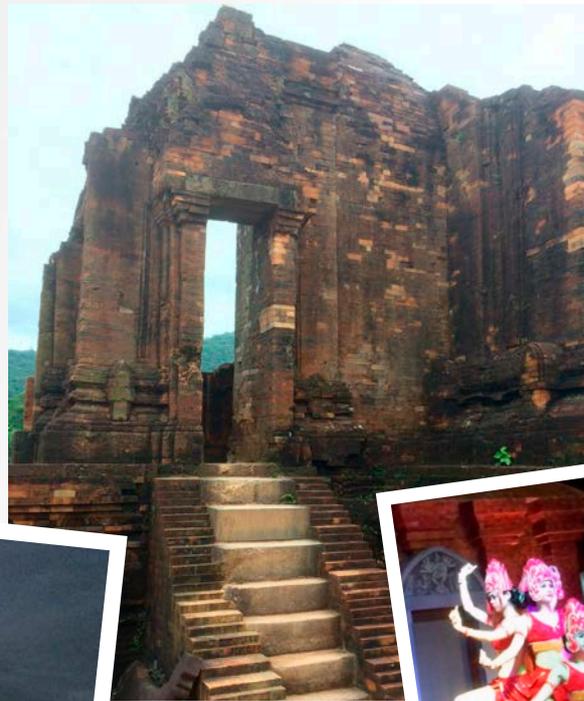
En dirección a la Bahía de Ha Long, se presenció la actividad de una Granja de Perlas dedicada a su cultivo, practicando una técnica artesanal basada en la tradición vietnamita y la tecnología japonesa.



En el recorrido por la Ciudad del Imperio Champa, My Son, situado a unos 45 km de Hoi An, se visitaron las famosas ruinas que dejaron las tribus locales que habitaron el lugar, además de disfrutar de un espectáculo musical en directo dentro de este mágico entorno.

La aldea pesquera de Lang Co, un cruceo a lo largo del Río del Perfume, la Pagoda de Thien Mu, una de las más veneradas, el recorrido por el Delta del Mekong, el complejo de los túneles de Cu Chi, las fantásticas vistas de la moderna ciudad de Saigón..., son un pequeño resumen de una vivencia espectacular.

Dado el éxito del viaje, desde el Colegio seguimos apostando por iniciativas lúdicas que, como ésta, tendrán continuidad.



SERVICIO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS SEE

Publicación INFORME DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL EN ESPAÑA 2018

Editado por el Consejo General de Economistas, este segundo informe ha sido elaborado por un equipo de trabajo de la Universidad de Murcia, bajo la dirección y coordinación del Servicio de Estudios Económicos del Colegio

El pasado 18 de diciembre se presentó en la Sede del Consejo General el segundo informe sobre la competitividad regional en España a partir de los resultados obtenidos del "Índice de Competitividad Regional" (ICREG). Este informe es resultado del proyecto sobre competitividad regional que se puso en marcha en 2017, a iniciativa del Consejo General, cuya finalidad es detectar las oportunidades que fortalezcan la productividad empresarial y el bienestar de los ciudadanos, así como el crecimiento económico y la generación de empleo. Partiendo de este objetivo, en el ICREG se analizan y cuantifican, desde una perspectiva estática y dinámica, un conjunto de ejes competitivos de cuya agregación se obtiene el Índice de Competitividad para cada una de las Comunidades Autónomas.

En su presentación **Valentín Pich, presidente del Consejo General**, señaló que este Índice constituye un punto de partida más para la que debe ser asignatura obligatoria en la política económica regional, a saber, la elaboración de agendas autonómicas para la competitividad, facilitando así el diagnóstico, seguimiento y evaluación de las medidas propuestas.

Por su parte, **José Carlos Sánchez de la Vega, Director Técnico del Informe**, destacó que, en conjunto, la competitividad estructural del conjunto de comunidades

aumentó un 4,3%, superando claramente el crecimiento medio del periodo 2008-2017, si bien, los resultados apuntan a una desaceleración en la evolución de la competitividad regional.



El Colegio en la Redes Sociales



economistas
Colegio Oficial de la Región de Murcia



<https://www.facebook.com/Colegio-Oficial-de-Economistas-de-la-Region-de-Murcia>



<https://twitter.com/economistasrm>



<https://www.linkedin.com/company/colegio-de-economistas-de-la-region-de-murcia/>



<https://www.youtube.com/user/EconomistasMurcia/live>

CONSEJO CONSULTIVO Y EQUIPO DE TRABAJO

Este órgano consultivo está integrado por reconocidos profesionales del ámbito de la economía y la empresa y tiene como función el asesorar y orientar sobre el diseño y desarrollo del ICREG para que el mismo cumpla

con su objetivo de detectar oportunidades que fortalezcan la productividad regional, así como ser una herramienta útil en la toma de decisiones en el ámbito de la política económica.



De izda. a dcha.: José Luis García Delgado, vicepresidente del Consejo Consultivo del ICREG; Rosario Fernández Fernández y Luis Souto Vázquez (Banco Sabadell); Antonio Bonet Marduga; Carmen Mur Gómez; Valentín Pich Rosell, presidente del Consejo General de Economistas y del Consejo Consultivo del ICREG; Patricio Rosas Martínez, coordinador del informe; José Carlos Sánchez de la Vega, director técnico del ICREG; Ramón Madrid Nicolás, decano del Colegio de Economistas de Murcia y secretario del Consejo Consultivo del ICREG y José Antonio Martínez Serrano.

Presidente

Valentín Pich Rosell, Presidente del Consejo General de Economistas de España.

Vicepresidente

José Luis García Delgado, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid.

Secretario

Ramón Madrid Nicolás, Decano del Colegio de Economistas de la Región de Murcia.

Vocales

Eduardo Bandrés Moliné, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Zaragoza.

Antonio Bonet Madurga, presidente del Club de Exportadores e Inversores.

María Helena de Felipe Lehtonen, Presidenta de Fepyme Cataluña.

Pascual Fernández Martínez, Decano del Colegio de Economistas de Madrid.

José Antonio Martínez Serrano, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia.

Blanca Montero Corominas, Directora de Negocios Institucionales de Banco de Sabadell.

Carmen Mur Gómez, socia de MUR&MARTÍ.

Equipo de Trabajo

Coordinación y dirección

Patricio Rosas Martínez, Coordinador del Informe. Director del Servicio de Estudios del Colegio de Economistas de la Región de Murcia.

José Carlos Sánchez de la Vega, Director Técnico del ICREG.

Director Técnico del Barómetro del Colegio de Economistas de la Región de Murcia.

Investigadores (profesores de la Universidad de Murcia)

José Daniel Buendía Azorín

Antonio Calvo-Flores Segura

Miguel A. Esteban Yago

EL COLEGIO PRESENTE EN LA SOCIEDAD



Convenio CÁRITAS. Firmado por el Director Diocesano de Cáritas, **José Antonio Planes**, con el objeto de establecer cauces para la realización en común de actividades que redunden en beneficio de ambas partes; difusión y concienciación social, asesoramiento, investigación y formación, etc. Julio '18



Registro Economistas Auditores REA-CG. Jornada 30 Aniversario de la Ley 19/1988 de Auditoría de Cuentas. Madrid, julio '18.



IX Olimpiadas de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia. Premio al talento de Estudiantes de Bachillerato. Julio '18.



Jornada Técnica de Contabilidad y Auditoría. Valencia, septiembre '18.



Ruta senderista por Paterna del Madera. Organizada por la asociación de amigos de Paterna del Madera y la Diputación de Albacete. Septiembre '18.



Foro de Empleo ENAE - UPCT. Stand informativo del Colegio en el Campus de Cartagena. Octubre '18.



IV Edición. Ciclo de Charlas de Educación Financiera. (Comisión de Educación y Formación). Se inicia nuevo ciclo dirigido especialmente a los alumnos de los I.E.S. de la Región, con la intención de que logren desarrollar habilidades, destrezas y actitudes emprendedoras. **Charla “Finanzas para ti”.** Ponente: **Samuel Baixauli**, Decano de la Facultad de Economía y Empresa. Octubre '18.



Instituto de Fomento. Organización de la Jornada **Día de la Persona Emprendedora (Diape18)**. Octubre '18.



Conferencia Facultad Economía y Empresa. (Colaboración del Colegio) “La falsa bonanza, la recuperación económica y los retos pendientes”, a cargo de **Miguel Sebastián**, Exministro de Industria, Turismo y Comercio. Octubre '18.



V Ciclo Cine Economía y Empresa (Comisión de Educación y Formación). Bajo el lema “Economía a Debate”, organizamos un nuevo ciclo con la colaboración de la Asociación de Antiguos Alumnos de la Facultad de Economía y Empresa, BANKIA y la CARM, con el objeto de generar difusión y debate sobre la cultura financiera y el manejo de expresiones económicas para el público en general. **Proyección “Office Space”.** Mesa Debate compuesta por **Carmen Valentín**, directora RRHH Disfrimur, SL, **Vicente Moreno**, director RRHH de Interempleo, SL, Moderada por **Gregorio Sánchez**, Profesor de RRHH de la Universidad de Murcia. Octubre '18.



Popular Televisión Murcia. “Los Presupuestos Generales del Estado” en el programa El Debate. Participación por parte del Colegio; **Ramón Madrid, Gonzalo Wandosell y Diego de la Cotera.** Octubre '18.



Reunión con el presidente de la **Federación de Junior Empresas de la Región de Murcia FEJERM, Alejandro Martínez** para establecer una línea de colaboración entre ambos colectivos. Octubre '18.



Consejo General. (Comisión de Marketing). 2ª Jornada de Economistas y Marketing, con la participación de **Pedro Juan Martín.** Octubre '18.



< **Proyecto IUMA.** Puesta en marcha de este proyecto de Reindustrialización de la Región de Murcia, por el Colegio de Ingenieros Industriales, con la colaboración del Colegio y la CARM, que contempla la realización de 9 meses de debate y 12 jornadas de formación sobre **Industria, urbanismo y Medio Ambiente.** Octubre '18.



Los desayunos de los Graduados Sociales. “Reforma laboral, presente y futuro”, con la participación de **Ramón Madrid**. Noviembre '18.



Ecónomo Institucional del Colegio. Entregado a **Tomás Fuertes** y **José Fuertes** en reconocimiento a su excepcional trayectoria en la industria alimentaria española. Noviembre '18.



Jornada “Información no financiera empresarial: Tendencias actuales”. (Comisión de Contabilidad y Auditoría). Ponentes: **Esther Ortiz**, directora del Dpto. de Economía Financiera de la Universidad de Murcia y **José Vidal**, Vocal del Consejo Directivo de Economistas Contables EC-CGE. Moderada por Mercedes Bernabé, Coordinadora de la Comisión. Noviembre '18.



Colaboración del Colegio en la **VII Carrera Popular de Manos Unidas**. Noviembre '18.



Ciclo de Charlas de Educación Financiera. (Comisión de Educación y Formación). Charla “De la infancia de tus abuelos a hoy: Cómo ha cambiado la publicidad”. Ponente: **Nacho Tomás**, director de N7 Agencia de comunicación. Noviembre '18.



Registro de Economistas Auditores REA-CG. 9º Auditmee-ting. Madrid, diciembre '18.

V Ciclo Cine Economía y Empresa (Comisión de Educación y Formación). **Proyección “Capital C”.** Mesa Debate compuesta por **Bruno Dureux**, CEO Innovations Capital, SL, **Juan María Soler**, Director de Inversiones Avanza Capital Family Office, Moderada por **Gaspar Brändle**, Profesor de Sociología de la Universidad de Murcia. Diciembre '18.



Tu acceso a vLex a través del Colegio de Economistas de la Región de Murcia

La mayor colección de conocimiento jurídico del mundo

- ✓ **Acceso completo** al BOE, BORM y a los principales textos consolidados a nivel estatal y autonómico.
- ✓ **Amplia selección de Jurisprudencia de Tribunales de España:** Primera Instancia, AAPP, TS, TSJ, TC y AN.
- ✓ Selección de **contratos y formularios** listos para usar.
- ✓ Selección de **textos doctrinales y revistas jurídicas** a texto completo.
- ✓ Acceso completo a **guías prácticas:** Práctico laboral, Práctico Impuestos, Práctico Sociedades Mercantiles y Práctico Concursal.
- ✓ Acceso a la **actualidad jurídica:** Boletín de Actualidad, Dosieres Legislativos, Jurisprudencia destacada del mes...
- ✓ **Funcionalidades avanzadas.**



Diversidad y gobernanza: argumentos económicos

Mercedes Redondo Cristóbal
Francisco Javier Jimeno de la Maza

Universidad de Valladolid

1. La diversidad como aspecto del gobierno corporativo

En los últimos tiempos se viene generando una creciente atención desde distintos ámbitos institucionales respecto de la todavía escasa presencia femenina en los estratos superiores de decisión empresarial (Sánchez Marín, 2018). Esta situación contrasta con el que cabe presuponer como suficiente número de potenciales candidaturas de perfiles de mujeres aptas y cualificadas que cuentan con competencias y capacidad para alcanzar tales posiciones. Dicha cuestión también encuentra el consiguiente reflejo estadístico en el desequilibrio que las cúpulas corporativas exhiben en cuanto a diversidad de género, tal y como se documenta en múltiples estudios recientes. Adicionalmente a las implicaciones que esta circunstancia acarrea en lo tocante a los avances en igualdad de oportunidades que las sociedades contemporáneas han conseguido, hay otra prominente línea de debate articulada en torno al posible “*business case*” de la diversidad, que se interroga por las hipotéticas ventajas económicas o razones de negocio, centrandose a menudo el foco de interés en el área del gobierno de la empresa. De hecho, baste señalar que hoy en día las recomendaciones acerca de la diversidad de género en el consejo de administración ya aparecen recogidas en la práctica totalidad de los códigos nacionales de buen gobierno corporativo de sociedades cotizadas que se han promulgado (Labelle et al., 2015).

El concepto de diversidad envuelve multiplicidad de significados en la literatura académica y de divulgación, si bien la acepción típica en contextos organizacionales es la referida al grado en el que se hallan distribuidos los atributos demográficos de los individuos que componen una unidad, grupo u organización (Jackson et al., 2003). Acudiendo a las tipologías de más frecuente utilización en los estudios descriptivos, se comprueba que son de común uso ciertas características básicas de prominencia visible como el género o la edad, pues representan categorías universales primarias o innatas de diversidad cuya asignación es prácticamente consustancial a cualquier persona. Además, el cómputo de la diversidad conforme a una dimensión demográfica

suele ser relativamente sencillo, siempre que sea posible el acceso a fuentes de datos empresariales confiables que contengan información desagregada sobre la composición de grupos y equipos organizacionales. Ahora bien, para que, desde el punto de vista de la congruencia del discurso de la diversidad resulten aceptables este tipo de planteamientos que se basan en el recuento de características demográficas se requiere que, de algún modo, esos atributos individuales representen un adecuado subrogado de factores convencionales de contribución productiva.

De esta manera, los trabajos previos relativos a los efectos de la diversidad demográfica se suelen apoyar en una aproximación multidisciplinar ecléctica, en la cual se reúnen proposiciones del capital humano, paradigmas conductuales, teorías de grupos organizacionales, teorías del liderazgo, teorías de la decisión, enfoques de procesamiento de la información o desarrollos propios del campo del gobierno corporativo, entre otras aportaciones.

Tras algunas décadas de contribuciones teóricas al tema y de estudios experimentales y empíricos, podría afirmarse que el armazón explicativo que sirve de base a las hipótesis sobre los efectos económicos de la diversidad demográfica en los grupos decisorios organizacionales se muestra prometedor y adecuadamente consistente. Sirva como ejemplo de las formulaciones enmarcadas en esta línea de investigación las relacionadas con la influencia que el género de los individuos

Hoy en día las recomendaciones acerca de la diversidad de género en el consejo de administración ya aparecen recogidas en la práctica totalidad de los códigos nacionales de buen gobierno corporativo de sociedades cotizadas



puede llegar a tener en aspectos tan elementales como la expresión de preferencias estereotipadas sobre el riesgo y el conservadurismo financiero, el activismo en la aportación de conocimientos específicos, la propensión a la innovación o el uso compartido de información relevante en el seno de los grupos. Asimismo, el género es también un factor de relevancia en el marco de la cultura corporativa, en la medida en que a veces se asocia a sesgos o a presupuestos de patrones de conducta prototípica que giran en torno a dicha dimensión (Singh y Vinnicombe, 2004).

Antes de profundizar en algunos de los principales razonamientos que se han sugerido para fundamentar la existencia de una relación entre diversidad y buen gobierno corporativo, nos detendremos brevemente en ciertos aspectos del funcionamiento de un consejo de administración, mecanismo interno de base legal que se constituye en pieza clave en el sistema de gobierno corporativo de las sociedades por acciones. Como es bien conocido, la estructura básica que configura a un consejo será el resultado de una serie de decisiones autónomas e interrelacionadas que corresponden a quienes ostenten el control de la entidad, definiéndose a partir de su número de miembros y de su composición, con base en los sujetos que lo integran. Por lo tanto, se puede decir que la diversidad del consejo de administración se corresponderá con la combinación variada de atributos, características o habilidades que

Un consejo de administración, mecanismo interno de base legal que se constituye en pieza clave en el sistema de gobierno corporativo de las sociedades por acciones

están aportando los componentes (Van der Walt e Ingle, 2003).

¿Cuál es la contribución que, en esencia, debería esperarse de los miembros de un consejo, y qué puntos de conexión mantiene el rol estándar de consejero con algunas de las características demográficas que típicamente se emplean al establecer una dimensión mensurable de la diversidad? En primer término, y en lo que atañe al funcionamiento de un consejo, ha de resaltarse que sus tareas tienen un contenido específicamente cognitivo, pues parece indiscutible que haya de contemplarse genuinamente como un grupo organizacional de decisión, inclusive en aquellas ocasiones en las que esta condición no goce de reconocimiento, en especial cuando se dan circunstancias en que la calidad del gobierno corporativo se muestre pobre, o el papel fáctico de consejeros sea meramente ceremonial (Bainbridge, 2002). Con todo, hemos de reafirmar que, en el modelo institucional al uso, e inclusive en las empresas que confían las principales responsabilidades ejecutivas a una dirección profesionalizada, las funciones típicas de un consejo de administración son inseparables de una capacidad decisoria, ya sea mediante la formulación de la estrategia corporativa, adoptando directamente decisiones en sus reuniones u ocupándose de la supervisión, validación o desautorización de aquellas que la alta dirección haya propuesto.

Así, y bajo el prisma de la participación en un equipo de trabajo especializado en cometidos de tipo cognitivo, y en lo referente a la contribución individual esperable de cada componente de un consejo de administración, cabría exigir no solo el aporte de conocimientos, capacidades, habilidades directivas y de liderazgo, experiencia y prestigio reputacional, de acuerdo al papel y responsabilidades que se tengan atribuidas, sino que también resulta de conveniencia que se alleguen recursos y competencias relacionales, así como destrezas de interacción grupal, en aras de optimizar el desempeño de funciones que resultan de la expresión de una voluntad colectiva que se supone se ha de negociar y consensuar entre personas que difieren en estatus, posición, perfil o preponderancia.

Efectuemos a continuación un somero repaso por algunos de los principales argumentos explicativos que se contienen en los desarrollos que nos preceden, en relación con los efectos de la diversidad de género sobre el desempeño de funciones atribuidas a los consejos de administración, realizando un recorrido a través de perspectivas el enfoque de la teoría de la agencia, el de los *stakeholders* y el de la dependencia de recursos.

2. Argumentos derivados de la teoría de la agencia

El recurso al enfoque de agencia suele resultar frecuente en los estudios relacionados con la composición de

las estructuras de gobierno empresarial. La versión más popularizada de la perspectiva de la agencia es la fundamentada en la idea de la probable existencia de discordancias entre los objetivos perseguidos por la propiedad de la firma y aquellos otros por los que la acción directiva se guía. Por lo tanto, responde al escenario típico al que se enfrentan entidades de cierta dimensión, accionariado disperso y dirección profesionalizada. Así, cuando se producen situaciones en las que afloran asimetrías informativas o imperfecciones contractuales, se requiere de mecanismos de salvaguarda que eviten o limiten los comportamientos directivos oportunistas que supongan incurrir en sobrecostos. Y a este respecto, es común que la principal responsabilidad de velar por los intereses de la propiedad de la compañía recaiga en la esfera de actuación del órgano de administración, con motivo de su habitualmente atribuida función de supervisión y control (Core et al., 2006).

La investigación académica es coincidente a la hora de subrayar que el desempeño de la función de control se ve favorecido cuando los consejos de administración exhiben un alto grado de independencia, entendida esta cualidad en sentido extenso, lo que implica que se pone en evidencia respecto de la dirección ejecutiva, respecto de accionistas de relevancia por su proporción en el capital social o también respecto de otros terceros involucrados (Forbes y Milliken, 1999). La independencia se identifica con la expresión de un criterio que no se sujeta a otro condicionante que no sea el que deviene de la posición corporativa central que ocupa el órgano de gobernanza. Descendiendo a escala individual de los consejeros, a menudo son las connotaciones inherentes a ciertas características personales de cada perfil las que se proyectan como señales de independencia, aunque colectivamente se modulen mediante el balance de interacciones que se producen entre los componentes de un consejo, en el curso de las dinámicas de trabajo que se lleven a cabo.

Puesto que el nivel de diversidad de un consejo podría estar siendo indicativo de la disponibilidad de una mayor variedad de perfiles, también supone un catalizador a las posibilidades de que en el grupo emerjan voces independientes (Beecher-Monas, 2007), lo cual, indirectamente, acabará beneficiando a las tareas de monitorización ejecutiva. Además, la heterogeneidad grupal también permite la apertura hacia líneas alternativas de pensamiento, incluso facilita que surjan puntos de vista críticos. En este sentido, hay algunas aportaciones a la literatura académica que vienen a sugerir una estrecha conexión entre un nivel superior de diversidad de género en la composición del consejo y una mayor independencia. Por ejemplo, habrá muchas ocasiones en las que la independencia se pueda correlacionar fácilmente con la presencia de consejeras, al darse la circunstancia de que en numerosos casos son nombradas por su condición de externas a la firma, lo cual pro-

mueve una más adecuada defensa de los intereses del accionariado al que representan, en aras de preservar la reputación que corresponde al estatus de su vía de designación.

Aunque parece razonable que la composición del consejo incida en una mejor monitorización de los conflictos de agencia, es cierto que su aplicabilidad como planteamiento general también presenta limitaciones obvias. Así, ese hipotético impacto quedaría restringido a los casos de propiedad dispersa y desvinculada del núcleo de decisión ejecutiva, y a empresas que se hayan decantado por la adopción de sistemas de gobierno corporativo en los que se conceda protagonismo al control y la supervisión de la actuación directiva. Todo ello es normalmente distintivo de compañías de gran tamaño o cotizadas, pero no corresponde al patrón más extendido de estructuras empresariales de entidades de limitada dimensión, concentradas en manos de un mismo sujeto o de redes familiares, y donde propiedad y gestión a menudo se superponen. Por tanto, en el segmento corporativo en el que la aplicación de este tipo de enfoques no sea pertinente, el soporte argumental sobre los efectos de la diversidad queda severamente debilitado, al no poderse albergar unas sólidas expectativas de reducciones importantes de costes de agencia.

3. Argumentos encuadrados en la perspectiva de la dependencia de recursos

La influencia de la diversidad en el gobierno corporativo también se ha abordado desde planteamientos que combinan las propuestas estratégicas y conductuales que caracterizan a los desarrollos basados en el denominado como enfoque de dependencia de recursos, que goza de creciente aceptación en el campo organizacional por su flexibilidad interpretativa. En términos genéricos, se trata de una perspectiva en la que se enfatiza la importancia de los vínculos formales e informales que una firma establece con el entorno, a fin de conseguir intercambios que conduzcan a la obtención de recursos críticos que permitan alcanzar exitosamente los convencionales objetivos corporativos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento (Pfeffer y Salancik, 1978). En este contexto, el sentido de “dependencia” se ciñe a la idea de la estrecha vinculación de la empresa con el entorno, poniéndose el acento en la capacidad de obtener recursos que son proporcionados a través de las interrelaciones que se tejen con otras organizaciones, o bien con los partícipes que acuden a los mercados de factores, productos y servicios. Esos vínculos se acumularían en el conocido como “capital social”, esto es, el procedente del entorno social de actuación de la empresa, cada vez más identificado con el concepto de “capital relacional” (a fin de evitar confusiones semánticas), de importancia crucial para la vertiente competitiva de la firma.

El desempeño de la función de control se ve favorecido cuando los consejos de administración exhiben un alto grado de independencia

Dentro del conocido como “rol de servicio”, propio de los consejos de administración (Johnson et al, 1996), se encuadraría la función estratégica de dependencia de recursos, que será eficazmente ejecutada cuanto mayor sea el capital relacional valioso acumulado. Es de suponer que la vía más directa de suministro del capital relacional para la empresa sea la que corresponde al que cada consejero podría traer consigo, a través de la red de vínculos externos a la que tiene acceso, posiblemente construida mediante puntos de coincidencia con su perfil de identidad, como sucede en el típico caso de colegas con los que se ha compartido trayectoria académica o profesional. En última instancia, ese capital relacional acumulado puede habilitar a la firma para el acceso a asesoramiento, canales de comunicación, legitimidad, confianza, oportunidades de inversión y financiación o vinculación preferente con agentes externos de relevancia. De esta manera, si la composición de un consejo de administración favorece las posibilidades de conseguir y expandir capital relacional, también estará optimizando la función de dependencia de recursos, repercutiendo de esta manera en el logro de ventajas competitivas.

Estudios previos apuntan a la sistemática correspondencia entre una alta variedad y, por ende, elevada diversidad de perfiles demográficos en el consejo de administración y el impulso de los vínculos relacionales establecidos por la organización con agentes significativos del entorno (Hillman y Dalziel, 2003). En concreto, el género aparece con habitualidad como una destacable fuente de dependencia de recursos en las estructuras de gobierno corporativo. A este respecto, las ventajas relacionales que se obtienen con los casos de multipertenencia a consejos han de contemplarse desde la perspectiva de la dependencia de recursos (Kaczmarek et al, 2014), habiéndose observado que es una situación que se da con mayor frecuencia relativa en mujeres, lo que quizá se explique precisamente por la escasa diversidad que existe en las cúpulas empresariales.

4. Argumentos enmarcados en el enfoque de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders*, en su denominación según el vocablo anglosajón, o de los interesados, en una de las traducciones más habituales, comparte la visión



de empresa abierta al entorno con los enfoques de dependencia de recursos, distinguiéndose por un ideario central en el que se insta a una ampliación de la misión tradicional de las organizaciones, a fin de incorporar también cuestiones ambientales y de responsabilidad social. En el área del gobierno corporativo, la aplicabilidad de un patrón basado en este enfoque se viene a manifestar en forma de una consideración preferente hacia los intereses múltiples de una pluralidad de individuos o de grupos que puedan verse afectados por actuaciones de la firma.

Son numerosos los trabajos que resaltan la especial aptitud de la óptica *stakeholder* y la de la responsabilidad social para el análisis de los aspectos relacionados con la diversidad de género en las estructuras de gobierno corporativo, al sugerir el importante papel que puede jugar en la obtención de legitimación y reputación corporativa. Hay que tener en cuenta que, dentro de las razones que podemos entender como instrumentales, y que motivan a las empresas al desarrollo de actuaciones que exhiban un comportamiento socialmente responsable, ocupa un lugar destacado la intención de preservar la reputación de la firma. Este concepto alude al juicio público externo que se ha acumulado a lo largo del tiempo (Musteen et al., 2010), y representa a un valioso recurso intangible que se sitúa en el centro de atención de la relación de la entidad con sus terceros involucrados. En este sentido, hoy en día no es infrecuente que las empresas se encuentren sometidas a presiones encaminadas al fomento de la presencia femenina en las cúpulas corporativas que provienen de variedad de planos de actuación social, incluyendo a instancias institucionales, movimientos activistas y mercados de consumo o directrices de inversión responsable, amplificándose la exposición al escrutinio público en el caso de las compañías cotizadas, al situarse bajo un seguimiento de analistas profesionales. El hecho innegable es que una composición demográficamente más diversa del consejo resulta más sensible a la realidad de los mercados globalizados en los que hoy en día operan las empresas, caracterizados por patrones demográficos heterogéneos y por una participación cada vez más activa de las mujeres en la esfera económica y productiva (Oakley, 2000).

Seguro de Responsabilidad Civil Profesional para Economistas y Titulados Mercantiles

¿QUÉ TE OFRECEMOS?

Póliza Única para todas las Actividades:

- Asesoría Laboral, Fiscal y Contable.
- Economistas Forenses
- Auditoria
- Arbitraje / Arbitro
- Mediación en asuntos civiles y Mercantiles
- Administrador Concursal y Mediación Concursal
- Compliance Officer
- Experto en el ámbito de blanqueo de capitales
- Administración de Fincas
- Gestoría Administrativa
- Asesor Financiero

En la misma póliza se pueden asegurar los socios personas físicas y todas las sociedades que realizan estas actividades.

Coste del seguro en función del volumen de facturación global de todas las actividades y sociedades. Sin regularización anual.

Cobertura completa en materia de Protección de Datos GDPR (Reglamento Europeo).

Franquicias más bajas del mercado.

Opciones de límite de capital asegurado que puede llegar hasta €4 millones con doble agregado de €8 millones año.

(límites adaptados a la legislación vigente para cada actividad)

Mejor precio garantizado.



Calcula online el coste de tu seguro en:

<https://www.responsabilidadprofesional.es/responsabilidad-civil-profesional-economistas-economistas-forenses-administrador-concursal>



Te ayudamos y asesoramos
en el teléfono 91 793 43 33



economistas
Colegio Oficial de la Región de Murcia

GLOBALFINANZ
CONSULTORÍA DE RIESGOS Y CORREDURÍA DE SEGUROS

C/ Núñez de Balboa 114, 3º Oficina 18 28006 Madrid
visita www.globalfinanz.es

De conformidad con esta idea, la diversidad de género y la incorporación de mujeres a los consejos sirven de señal positiva de la responsabilidad social de una compañía en el terreno de la igualdad, lo cual, en última instancia, bien podría traducirse en ventajas económicas. En sentido contrario, un deterioro de la reputación corporativa que se deba a una percepción externa de sospechas de discriminación en el acceso a un asiento en el consejo de administración, podría comportar graves consecuencias negativas, en forma de castigo por parte de los mercados, perjudicando a los objetivos de supervivencia o rentabilidad de la firma (Roberson y Park, 2007).

Conclusiones

Aunque los argumentos expuestos respecto de las ventajas económicas de la diversidad de género en las estructuras de gobierno corporativo parecen mostrarse sólidos y consistentes, lo cierto es que los resultados que se obtienen con los muchos estudios empíricos que se han llevado a cabo no terminan de ofrecer evidencias concluyentes, por lo que la cuestión permanece todavía abierta a una profundización de las investigaciones sobre este tópico (Redondo, 2016).

No obstante, incluso en el hipotético caso de que la aportación intrínseca de la diversidad no produjese unos efectos significativos reales y materiales, o que estos se vean condicionados o limitados por las circunstancias concretas del contexto empresarial, lo cierto es que hay una progresiva confianza, tanto de mercados como de analistas que monitorizan este parámetro, en la existencia de algún tipo de impacto, tal y como se pone en evidencia recurrentemente. Es posible apreciar que la simple presencia de alguna mujer en un consejo recibe un juicio favorable de los mercados financieros, de forma que muchos nombramientos femeninos causan de inmediato una reacción positiva que se refleja en cotizaciones y en primas de riesgo atribuidas, convirtiendo de esta manera a la diversidad en el consejo en una motivación de primera magnitud para determinadas firmas que pretenden enviar una señal positiva a su entorno. Por consiguiente, al tratarse de un aspecto que hoy en día es socialmente aceptado y altamente valorado, se puede afirmar que, al menos uno de los beneficios que se consigue con la diversidad de género en el gobierno corporativo es el de la mejora reputacional, por la positiva percepción externa de terceros ajenos a la empresa.

Referencias

Bainbridge S.M. (2002): Why a board? Group decision-making in corporate governance. *Vanderbilt Law Review*, 55: 1-55.
 Beecher-Monas, E. (2007): Marrying diversity and independence in the boardroom: Just how far have you come, baby. *Oregon Law Review*, 86: 373-411.

Core, J.E.; Guay, W.R.; Rusticus, T.O. (2006): Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors' expectations. *The Journal of Finance*, 61(2): 655-687.
 Forbes, D.P.; Milliken, F.J. (1999): Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3): 389-505.
 Hillman, A.J.; Dalziel, T. (2003): Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management*, 28(3): 383-396.
 Jackson, S.E.; Joshi, A.; Erhardt, N.L. (2003): Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6): 801-830.
 Johnson, J.L.; Daily, C.M.; Ellstrand, A.E. (1996): Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3): 409-438.
 Kaczmarek, S.; Kimino, S.; Pye, A. (2014): Interlocking directorships and firm performance in highly regulated sectors: the moderating impact of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 18(2): 347-372.
 Labelle, R.; Francoeur, C.; Lakhali, F. (2015): To regulate or not to regulate? Early evidence on the means used around the world to promote gender diversity in the boardroom. *Gender, Work & Organization*, 22(4): 339-363.
 Musteen, M.; Datta, D.K.; Kemmerer, B. (2010): Corporate reputation: Do board characteristics matter? *British Journal of Management*, 21: 498-510.
 Oakley, J.G. (2000): Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27: 321-334.
 Pfeffer, J.; Salancik, G. (1978): *The external control of organizations: A resource-dependency perspective*. New York: Harper & Row.
 Redondo, M. (2016): *Análisis de las relaciones entre la diversidad de género en los consejos de administración y las características económico-financieras de la firma*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.
 Roberson, Q.M.; Park, H.J. (2007): Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, 32(5): 548-568.
 Sánchez Marín, G. (2018): Gobierno corporativo y diversidad de género: el acceso de la mujer a puestos del consejo de administración. *Revista AECA*, 123: 56-59
 Singh, V.; Vinnicombe, S. (2004): Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, 12(4): 479-488.
 Van der Walt, N.; Ingley, C. (2003): Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11 (3): 218-234.



Los representantes del Colegio de Economistas posan con el conferenciante invitado, Juan Ramón Rallo. JULIO ESCUDERO

Diez años después de la crisis de Lehman Brothers

El II Día del Economista reúne a 300 profesionales de la Región que han analizado las causas de la recesión

EFE

Los economistas murcianos han celebrado este viernes el II Día del Economista, que ha reunido a más de 300 profesionales del ám-

bito público y privado de la Región. En el encuentro intervino el economista Juan Ramón Rallo, profesor de IE Business School, que ofreció una conferencia titulada 'Lehman Brothers, diez años después', al cumplirse una década del cataclismo económico que desencadenó la recesión.

Rallo apuntó que la crisis económica estuvo motivada, principalmente, porque el sistema financiero tiene «numerosos privi-

legios, salvaguardas y protecciones por parte del poder político», lo que provocó «un comportamiento muy imprudente» de los bancos que los llevó a la quiebra. En su opinión, en contra de la tesis mantenida por la mayoría de los expertos, la crisis económica que se inició hace ahora diez años no se debió sustancialmente a «una liberalización masiva de los mercados», sino a esas conductas «imprudentes» de los bancos, que

concedieron créditos de forma masiva y de forma muy arriesgada, «abocando a la bancarrota del sistema financiero». En su opinión, «la banca parasita a la sociedad» a través de los privilegios que le concede el poder político, que llegó a rescatarla cuando quebró «a costa de los contribuyentes».

Respecto al salario mínimo de 1.000 euros dijo que «no tiene sentido que sea igual en todas las comunidades autónomas».

LaOpinión 27/10/18

GALARDÓN

Los economistas entregan el Ecónomo Institucional de la corporación a Tomás Fuertes

El presidente de Grupo Fuertes recibe el reconocimiento "por su trayectoria excepcional en la industria alimentaria española"



MURCIA DIARIO

16/12/2018

Los economistas de Murcia entregan el Ecónomo Institucional de la corporación a Rami Aboukhair, CEO Santander España, por su excelencia en el sector financiero

Fuente: Agencias



El decano, Ramón Madrid resaltó el proceso de superación personal del consejero delegado del primer banco de España y cómo a través de una buena formación en la UMU, comenzada previamente en una pequeña ciudad de la Región de Murcia, ha llegado a convertirse en uno de los principales directivos del mundo

El Colegio de Economistas de la Región de Murcia ha entregado el Ecónomo Institucional de la corporación de derecho público a Rami Aboukhair, CEO Santander España, por su trayectoria personal de excelencia en el sector financiero. El galardón lo recogió personalmente en el Acto de Apertura del Curso 2018-19 de la Escuela de Economía de la citada institución.

Rami Aboukhair, que pasó su infancia y juventud en la población murciana de Abarán, agradeció el reconocimiento al decano, Ramón Madrid, por el significado emocional que tiene para él ya que estudio Económicas en la Universidad de Murcia.

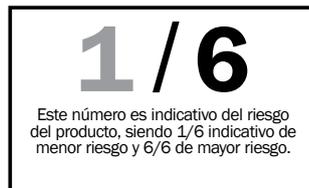
Posteriormente, en una entrañable conferencia en la que se refirió a su niñez y a la formación humana recibida de su padre, el pediatra de la pequeña localidad, el consejero delegado de Santander España quiso destacar que su trayectoria vital se ha trasladado al modelo de relaciones personales y de cercanía que hoy tiene su organización con el cliente. Ofreció, asimismo, una visión global sobre la disrupción tecnológica que, a su juicio, está generando cambios en el orden geopolítico situando el eje estratégico cada día más cerca de Pekín-, la irrupción de nuevas potencias económicas (no Estados, sino empresas tecnológicas), la aparición de nuevas formas de negocio y la eliminación de las fronteras comerciales, lo que está provocando que cada vez más pymes españolas "se asomen a la ventana de la internacionalización". La revolución 4.0 ha provocado concluyó- un cambio de era.

Murcia.com. 16/11/2018

Una cuenta pensada para que autónomos, comercios, despachos profesionales y pequeñas empresas se hagan grandes.

Cuenta Expansión Negocios Plus PRO

Bonificamos su cuota de colegiado



Banco de Sabadell, S.A. se encuentra adherido al Fondo Español de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito. La cantidad máxima garantizada actualmente por el mencionado fondo es de 100.000 euros por depositante.

10%	+	0	+	Hasta 20€	+	Gratis
de su cuota de colegiado máximo 50 €/anuales.*		comisiones de administración y mantenimiento. ¹		bonificación del 1% hasta 20€ brutos al mes en la emisión de nóminas y seguros sociales, abono efectivo a partir del 3r mes. ²		Servicio Kelvin Retail, información sobre el comportamiento de su negocio. ³

Llámenos al **900 500 170**, identifíquese como miembro de su colectivo, organicemos una reunión y empecemos a trabajar.

* Abonamos el 10% de la cuota de colegiado con un máximo de 50 euros por cuenta para cuotas domiciliadas en una cuenta de la gama Expansión, para nuevos clientes de captación. La bonificación se realizará un único año para las cuotas domiciliadas durante los 12 primeros meses, contando como primer mes el de la apertura de la cuenta. El pago se realizará en cuenta el mes siguiente de los 12 primeros meses.

1. Rentabilidad 0% TAE.
2. Si domicilia conjuntamente la emisión de nóminas y seguros sociales y, además, realiza un mínimo de una operación mensual con la tarjeta de crédito vinculada a la cuenta, le bonificamos el 1% con un máximo de 20€ brutos/mes. La bonificación se aplicará a partir del tercer mes de la apertura de la cuenta. El primer abono de la bonificación se efectuará durante el cuarto mes desde la apertura de la cuenta y será calculado en base a los cargos del tercer mes realizados en concepto de nóminas y seguros sociales. Los siguientes procesos de revisión/bonificación se realizarán mensualmente.
3. Contará con un servicio periódico de información actualizada sobre el comportamiento de su comercio, sus clientes y su sector, para ayudarle en la toma de decisiones. También le ofrecemos el TPV en condiciones preferentes.

Las excelentes condiciones mencionadas de la Cuenta Expansión Negocios Plus PRO se mantendrán mientras se cumpla el único requisito de ingresar un mínimo de 3.000 euros/mensuales (se excluyen los ingresos procedentes de cuentas abiertas en el grupo Banco Sabadell a nombre del mismo titular). Si al segundo mes no se cumplen estas condiciones, automáticamente la Cuenta Expansión Negocios Plus PRO pasará a ser una Cuenta Profesional. Oferta válida desde diciembre 2018.

sabadellprofessional.com



Internet y los Economistas

Las seleccionadas en este número son las siguientes:



REDI-CGE

<https://redi.economistas.es>

El Registro de Economistas Docentes e Investigadores (REDI-CGE) persigue unos objetivos claros y acordes con su misión al objeto de dar cumplimiento a su fin último, que no es otro que el posicionamiento de la profesión de la enseñanza e investigación de la economía.

Los objetivos que persigue el REDI son los siguientes:

- Compromiso con la Sociedad.
- Facilitar el trabajo de los economistas docentes mediante la prestación de servicios.
- Ofrecer un cauce para la organización y la participación de los economistas que trabajan en los campos de la educación.
- Participar en la defensa de los intereses profesionales de los economistas que se dedican a tareas de educación.



- Favorecer la actividad educativa, investigadora y científica en el ámbito económico.
- Fomentar la calidad de la enseñanza de la economía en todos sus niveles y contenidos.
- En el marco de la U.E., velar por el correcto tratamiento de las titulaciones en los procesos de convalidación y el reconocimiento de las titulaciones.
- Facilitar al Consejo General y a los Colegios apoyo científico y asesoramiento técnico.
- Estimular las relaciones entre los Colegios y el Consejo General con las instituciones y asociaciones españolas especializadas en el ámbito de la docencia en materia económica y empresarial.
- Colaborar con el Consejo en el mantenimiento de las relaciones internacionales del Consejo General con las asociaciones españolas especializadas en el ámbito de la docencia en materia económica y empresarial.

EAL-CGE

<https://eal.economistas.es>

EAL-CGE (Economistas Asesores Laborales) persigue como objetivo atender los problemas a que se enfrentan todos aquellos que se dedican en sus despachos profesionales a la contratación laboral de trabajadores, liquidación de seguros sociales, confección de nóminas, y en general a todo lo relacionado con el asesoramiento laboral para Empresas y Profesionales.



Este grupo de trabajo ha iniciado su puesta en funcionamiento con la firma de un convenio de colaboración con el Secretario de Estado de la Seguridad Social para la realización de acciones formativas en esa materia, así como la elaboración de un turno de actuación profesional que gestionará cada colegio para las actuaciones de los economistas en el ámbito laboral a requerimiento de la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS).



Reseña Literaria

INFORME DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL EN ESPAÑA 2018

Equipo de trabajo: **José Carlos Sánchez de la Vega** (Director Técnico) y **Patricio Rosas Martínez** (Coordinador)

Investigadores: **José Daniel Buendía Azorín, Antonio Calvo-Flores Segura y Miguel A. Esteban Yago**

Editorial: **Consejo General de Economistas de España**



Esta segunda edición del Informe de Competitividad Regional en España es un análisis exhaustivo del Índice de Competitividad Regional 2017-ICREG- construido a partir de los principales indicadores de índole socioeconómico para conocer el nivel de competitividad, crecimiento económico y bienestar de los ciudadanos por Comunidades Autónomas. Del informe resulta un mapa de la situación de la competitividad territorial en España, un análisis comparado de las diferencias existentes entre las distintas Comunidades Autónomas, y una perspectiva dinámica necesaria para detectar las tendencias en el tiempo. Uno de los puntos fuertes del ICREG es su estructura en 7 ejes de competitividad, formados por 53 variables que permiten realizar un análisis en profundidad de aquellos aspectos que se consideran críticos para la capacidad de competir de las Comunidades.

EMPRENDER EN LA REGIÓN DE MURCIA: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS

INFORME EJECUTIVO 2016 REGIÓN DE MURCIA

Equipo investigador (Universidad de Murcia)
Dirección Proyecto GEM Murcia: **Antonio Aragón Sánchez y Alicia Rubio Bañón**

Equipo de investigación: **J. Samuel Baixauli Soler, Nuria Nevers Esteban Lloret, José Andrés López Yepes, María Feliz Madrid Garre, Catalina Nicolás Martínez, Mercedes Palacios Manzano y Gregorio Sánchez Marín**

Este libro trata sobre el comportamiento emprendedor de la población adulta entre 18 y 64 años de la Región de Murcia en el año 2016, tratándose de la undécima edición del informe GEM - Región de Murcia, dentro del proyecto internacional GEM (Global Entrepreneurship Monitor) que coordina en España el centro Internacional Santander de Emprendimiento (Cise) y la Asociación RED GEM España.



GEM es un proyecto internacional desarrollado por Instituciones y Universidades de 65 economías en su edición de 2016.

En el libro se tratan aspectos relativos a la actividad emprendedora y la dinámica empresarial en la Región de Murcia, a los tipos de iniciativas emprendedoras, al perfil socioeconómico de los emprendedores, a las características de las actividades resultantes del proceso emprendedor, a la financiación de dicho proceso y a la motivación y capacidad para emprender en Murcia en 2016, así como a su evolución en los últimos años.

El trabajo aporta interesantes y oportunos resultados en el contexto económico actual de salida de la larga crisis económica que se inició en el 2008, así como una visión longitudinal de la evolución de las principales magnitudes en la Región de Murcia desde 2006. En definitiva, tiene en sus manos la undécima edición del informe GEM Región de Murcia, que en su conjunto viene a confirmar que el emprendimiento regional sigue su evolución en dientes de sierra, con subidas y bajadas de uno a otro año que, por lo general, se explican como consecuencia de la evolución de la economía española y regional.

LEXUS NX300h BUSINESS 2019

NAVIGATION POR 41.900€*

Impuestos incluidos y gastos de matriculación.

Regalo de 1 año de mantenimiento incluido* (o 15.000 km).



LEXUS MURCIA

Avenida Primero de Mayo, 7
Tel. 968 203 163
www.lexusauto.es/murcia

Persona de Contacto:

Tomás Huertas
T. 630 175 680
tomas.huertas@labasa.es

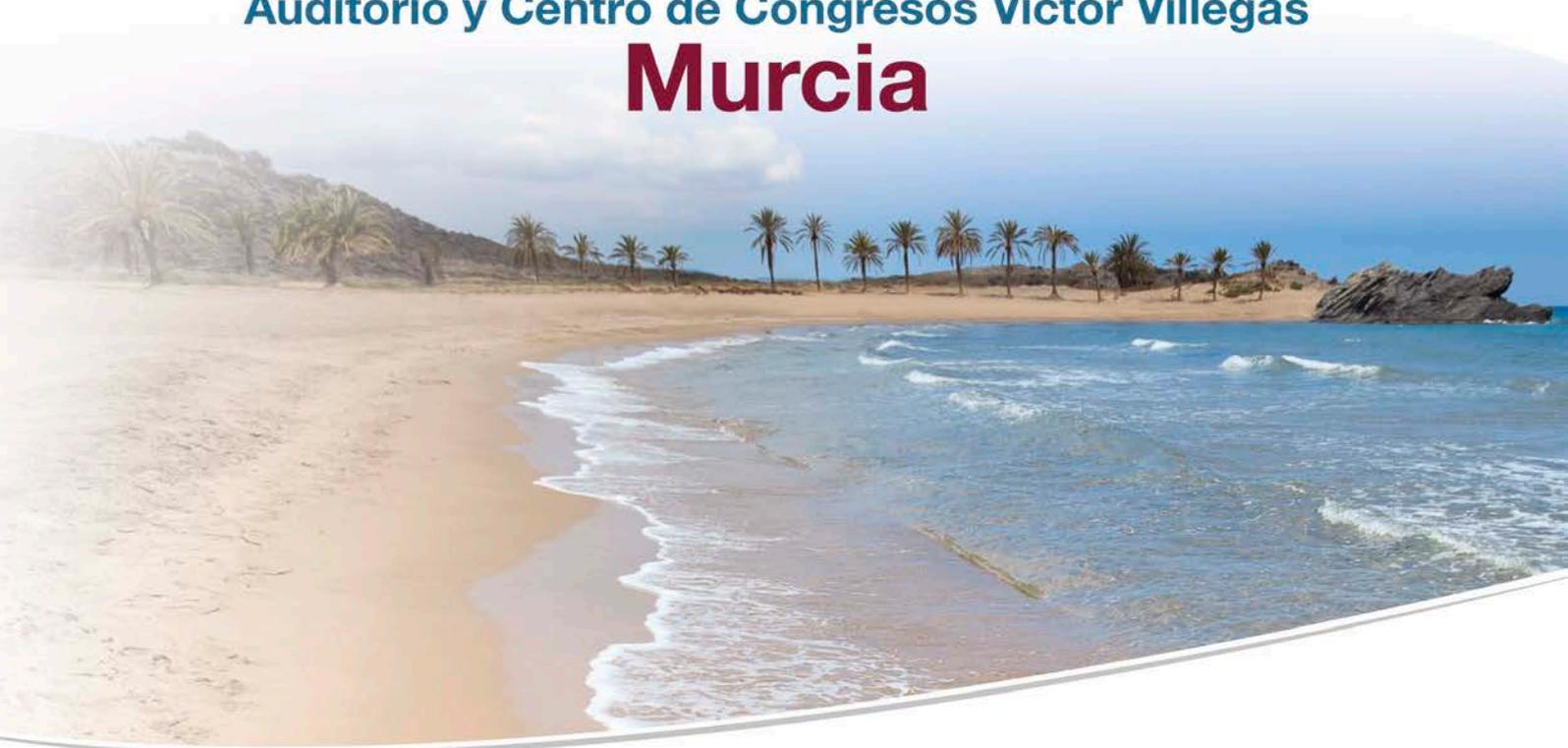




14 y 15 de febrero, 2019

Auditorio y Centro de Congresos Víctor Villegas

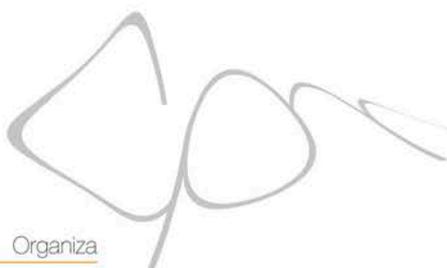
Murcia



Inscripciones y programa

cpm2019.es

cpm2019@conexioncultura.es



3er Congreso profesional del Mediterráneo **Insolvencia y sociedades**
Murcia 14 y 15 de febrero de 2019



Organiza



Ilustre Colegio de Abogados de Murcia