



## TEMA 6: RECURSOS HUMANOS

1. Introducción.
2. La gestión de los RRHH en las ONL de interés general
  - 2.1. Los voluntarios: definición y normativa
  - 2.2. Diferencias entre socio y voluntario
  - 2.3. La gestión del voluntariado
  - 2.4. la gestión del personal contratado
3. La gestión de las RRHH en las cooperativas
  - 3.1. Características específicas de las RRHH en las cooperativas
  - 3.2. El caso de Eroski
4. Referencias bibliográficas

### ***Lecturas para ampliar:***

Bellostas, A., Marcuello, C., Marcuello, Ch. y Moneva, J.M. (2002): *Mimbres de un país. Sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón*, Editorial Prensas Universitarias, Zaragoza, cap, 4.

Pynes, J. E. (2004): "*Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*", John Wiley Publisher

Coordinadora Aragonesa de Voluntariado <http://www.aragonvoluntario.net/>



## Tema 6: Recursos Humanos

### **Objetivos del tema:**

- Conocer las características básicas de la gestión de los Recursos Humanos en las ONL diferenciando para ONL de interés general y ONL de interés particular





## 1. Introducción

Voluntariado en ONL por países europeos, 1999-2000, EVS

<i>País</i>	<i>No voluntario (%)</i>	<i>En una (%)</i>	<i>Dos o más (%)</i>
Alemania	80,0	16,3	3,7
Austria	69,3	20,7	10,0
Bélgica	62,1	22,4	15,5
España	82,2	12,9	4,9
Finlandia	46,1	32,3	21,6
Francia	72,9	20,0	7,1
Grecia	59,8	19,2	21,0
Holanda	50,8	25,5	23,6
Italia	73,8	15,8	10,4
Irlanda	66,8	19,2	14,0
Portugal	83,3	13,5	3,3
Suecia	43,9	27,9	28,2
<i>Total</i>	<i>67,9</i>	<i>19,7</i>	<i>12,4</i>

Fuente: European Values Survey, 1999-2000.

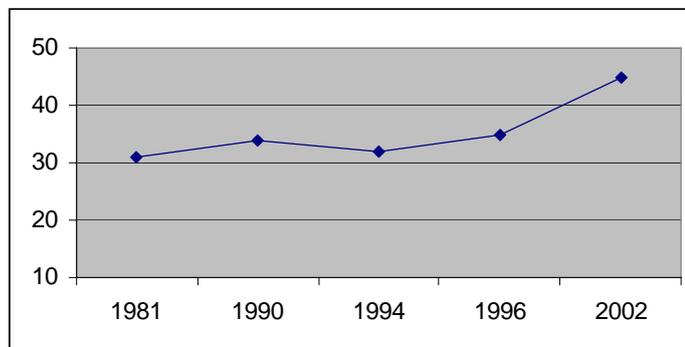


3



## 1. Introducción

**Evolución del porcentaje de personas que pertenecen a alguna organización 1981-2002.**



Fuente: tomado de Mota (1999), (de Sistemas de Valores en la España de los noventa, CIS, 1996; y CIS Estudio 2.218, 1996).



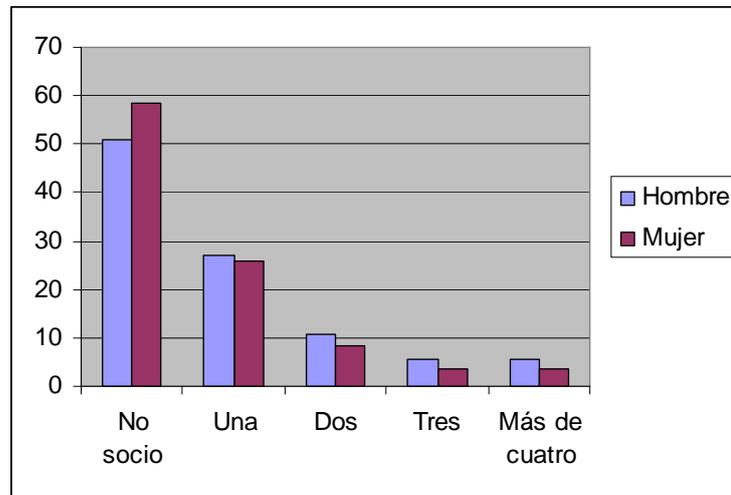
Tomado de Marcuello (2007)

4



## 1. Introducción

Porcentaje de pertenencia a organizaciones no lucrativas por número y sexo, 2002.

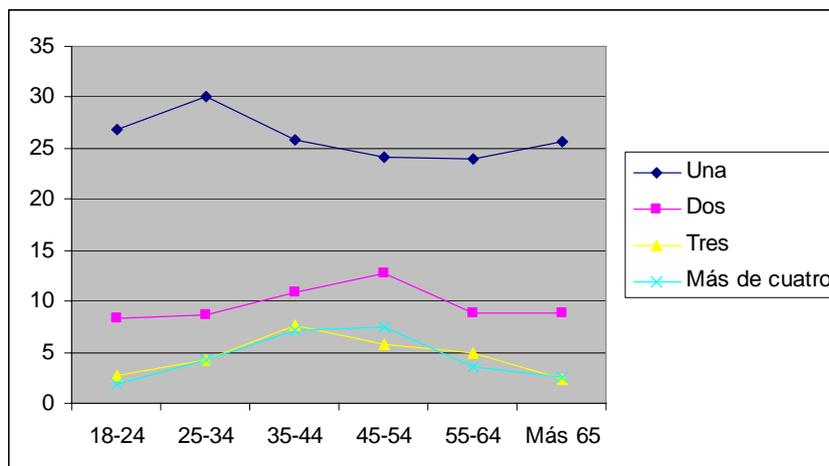


Fuente: CIS, Estudio nº 2.450, año 2002, Tabla 5 (ANEXO III). Tomado de Marcuello (2007)



## 1. Introducción

Distribución del porcentaje de pertenencia a organizaciones por tramos de edad.



Fuente: CIS, Estudio nº 2.450, año 2002, Tabla 5 (ANEXO III). Tomado de Marcuello (2007)



## 1. Introducción

### Pertenencia a ONL según el número de entidades 1999-2000, EVS

País	No socio	SOCIO			
		Una	Dos	Tres	Más de cuatro
Alemania	53,0	28,0	12,9	4,1	2,0
Austria	32,8	28,8	17,6	10,3	10,6
Bélgica	33,8	28,0	16,4	8,8	13,1
Dinamarca	,2	35,5	31,2	16,9	16,1
España	68,9	20,6	5,4	2,1	2,9
Finlandia	13,2	29,2	27,0	17,0	13,7
Francia	60,5	25,7	8,3	3,2	2,3
Grecia	43,3	25,6	14,9	7,5	8,7
Holanda	7,6	14,3	21,9	19,0	37,2
Irlanda	42,4	26,7	16,9	5,7	8,4
Italia	57,9	24,0	9,6	4,2	4,4
Portugal	72,1	20,8	3,9	1,6	1,5
Reino Unido	66,4	19,7	8,8	2,5	2,6
Suecia	4,3	13,4	23,1	20,6	38,5
Total	42,4	24,7	14,7	8,0	10,2

Fuente: European Values Survey, 1999-2000.

Tomado de Marcuello (2007)

7



## 1. Introducción

### Cooperativas y Sociedades Laborales: Número de empresas y trabajadores en situación de alta en la Seguridad Social. Evolución en el periodo 2000-2006(\*).

	Cooperativas	Empleo	Sociedades Laborales	Empleo	Total Empresas	Total Empleo
2000	23.334	269.063	11.935	84.870	35.269	353.933
2001	24.351	277.385	14.318	92.979	38.669	370.364
2002	25.336	284.675	16.855	100.775	42.191	385.450
2003	24.907	319.755	18.407	109.596	43.314	429.351
2004	25.354	308.808	19.393	116.852	44.747	425.660
2005	26.146	313.972	20.279	125.646	46.425	439.618
2006	25.617	291.643	20.343	130.377	45.960	422.020

(\*) Datos a 31/09/06

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría General de Empleo. Dirección General de Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo.



8



## 1. Introducción

Número de empresas y trabajadores en situación de alta en la Seguridad Social.  
Distribución por Comunidades Autónomas 2005

	Empresas		Trabajadores	
	Número	%	Número	%
Andalucía	10.305	22,2	89.832	20,4
Aragón	1.592	3,4	11.178	2,5
Asturias	828	1,8	6.628	1,5
Baleares	430	0,9	3.686	0,8
Canarias	1.173	2,5	10.794	2,5
Cantabria	264	0,6	2.641	0,6
Castilla la Mancha	3.237	7,0	23.518	5,3
Castilla León	2.457	5,3	16.438	3,7
Cataluña	8.112	17,5	54.628	12,4
C. Valenciana	4.961	10,7	64.621	14,7
Extremadura	1.246	2,7	10.042	2,3
Galicia	2.038	4,4	14.127	3,2
Madrid	3.400	7,3	27.084	6,2
Murcia	2.694	5,8	25.980	6,0
Navarra	797	1,7	8.840	2,0
País Vasco	2.574	5,5	66.577	15,2
Rioja (La)	261	0,6	2.451	0,6
Ceuta y Melilla	56	0,1	553	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>46.425</b>	<b>100,0</b>	<b>439.618</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría General de empleo.  
Dirección General de Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo.



9



## 2.- La gestión de las personas en las ONL de interés general

- Intensivas en mano de obra
- Personal especializado
- Voluntarios que participan de forma continua en las actividades de la asociación, voluntarios esporádicos y voluntarios miembros de la junta directa
- Empleados

- <http://www.msf.org/volunteer/index.cfm/>
  - [http://www.msf.es/5\\_1.asp](http://www.msf.es/5_1.asp)



10



## 2. La gestión de las personas en las ONL de interés general

- MOTIVACIÓN
- Dificil concreción y medición del resultado obtenido por los recursos humanos
- Equipos formados por personas que tienen expectativas, dedicaciones, horario y ritmos de trabajo muy distintos
- Expectativas elevadas.
- Principales problemas:
  - Desmotivación, porque:
    - No entienden el sentido de su trabajo
    - No tienen suficiente preparación
    - No pueden participar en las decisiones
  - Falta de compromiso
  - Tensiones entre trabajadores y voluntarios



11



### 2.1. Los voluntarios: definición y normativa

DEFINICIÓN 1: Voluntario es toda persona perteneciente a un grupo u organización con los que comparte normas objetivos y proyectos, acepta rendir cuentas de sus actividades, su acción es gratuita y desinteresada, aunque reciba una compensación de gastos por la realización de su tarea que en ningún caso pueda considerarse como un salario.

DEFINICIÓN 2: (Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado y Orden de 9 de octubre de 1995)

(art. 3) "... el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcional, mercantil o cualquier otra retribuida y reúna los siguientes requisitos:



12



## 2.1. Los voluntarios: definición y normativa

### **NORMATIVA INTERNACIONAL**

- Resolución de Naciones Unidas sobre el Día Internacional del voluntario de 17 de diciembre de 1985

### **NORMATIVA EUROPEA**

- Carta Social Europea de 18 de Octubre de 1951 ratificada por España en 1980
- Resolución del Parlamento Europeo sobre Voluntariado de 16 de Diciembre de 1983
- Recomendación nº 85 del Comité de Ministros de Estados Miembros sobre trabajo voluntario en actividades de bienestar social de 21 de junio de 1985
- Declaración Universal sobre Voluntariado emitida por el Congreso Mundial LIVE 90, celebrado en París en septiembre de 1990
- Carta Europea para los voluntarios
- Manifiesto para voluntarios en Europa 2003

### **NORMATIVA ESPAÑA**

- Ley 6/1996 de 15 de Enero, del Voluntariado
- Orden de 11 de Octubre de 1994 Ministerio de Educación por la que se regula la actividad voluntaria en los centros públicos
- Orden de 9 de Octubre de 1995 por la que se regula el Voluntariado Cultural
- Plan Estatal de Voluntariado 2001-2004

### **NORMATIVA ARAGÓN**

- Ley 4/1987 de 25 de Marzo de Ordenación de la Acción Social
- Ley 9/1992 de 7 de Octubre del Voluntariado Social



13



## 2.1. Los voluntarios: definición y normativa

### **Ley 6/1996 del Voluntariado**

- Que tengan carácter altruista y solidario.
- Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico.
- Que se lleven a cabo sin contraprestación económica, sin perjuicio del derecho al reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.
- Que se desarrollen a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos.
- Quedan excluidas las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas o prestadas al margen de organizaciones públicas o privadas sin ánimo de lucro, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad.
- La actividad de voluntariado no podrá en ningún caso sustituir al trabajo retribuido."



14



## 2.1. Los voluntarios: definición y normativa

### DERECHOS

#### Ley 6/1996 del Voluntariado

- Recibir la información, formación, ...
- Ser tratados sin discriminación.....
- Participar activamente en la organización...
- Ser asegurados ....
- Ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades.
- Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario.
- Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.
- Obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución.



15



## 2.1. Los voluntarios: definición y normativa

### DEBERES:

#### Ley 6/1996 del Voluntariado

- Cumplir los compromisos adquiridos, respetando los fines y la normativa de las mismas.
- Guardar confidencialidad de la información.
- Rechazar cualquier contraprestación material que pudieran recibir bien del beneficiario o de otros relacionadas con su acción.
- Respetar los derechos de los beneficiarios de su actividad.
- Actuar de forma diligente y solidaria.
- Participar en las tareas formativas previstas por la organización.
- Seguir las instrucciones adecuadas a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas.
- Utilizar debidamente la acreditación y distintivos de la ONL
- Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición las organizaciones.



16



## 2.1. Los voluntarios: definición y normativa

Los voluntarios dan:	Los voluntarios reciben:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tiempo</li><li>▪ Entusiasmo</li><li>▪ Conocimientos</li><li>▪ Compromiso</li><li>▪ Responsabilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conocimiento</li><li>▪ Amistad</li><li>▪ Experiencia</li><li>▪ Nuevas habilidades</li></ul>
Las organizaciones dan:	Las organizaciones reciben:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Programas</li><li>▪ Formación</li><li>▪ Gestión</li><li>▪ Apoyo</li><li>▪ Reconocimiento</li><li>▪ Motivación</li><li>▪ Medios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mayor facilidad en logro de sus objetivos</li><li>▪ Imagen y sensibilización públicas</li><li>▪ Implicación en la sociedad.</li><li>▪ Representatividad</li></ul>

Fuente: Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: "Informe 2000 sobre el voluntariado Estudio prospectivo". FICRMLR, Ginebra 2000.



17



## 2.2. Diferencias entre socio y voluntario.

- **SOCIOS:** además de estar inscrito en la asociación—, promueve la existencia y mantiene la entidad participando de las diversas actividades, pero está implicado en sus actividades y preocupado por su gestión acudiendo a las asambleas y otros momentos importantes de la asociación
  - Aunque podemos encontrar diferentes tipologías de socios. (socio de cuota, honorífico, ...)



Bellostas et al. (2002)

18



## 2.2 Diferencias entre socio y voluntario

- **VOLUNTARIO:** puede y debería ser un socio activo en la entidad o equivalente. Sin embargo, podemos observar que junto al fenómeno del voluntariado se han desarrollado algunos casos como los siguientes.
- *Voluntario de plantilla*
- *Voluntario sin compromiso*
- *Voluntario de ocasión*
- *Voluntario por terapia.*



19



## 2.3.- La gestión del voluntariado

- Las cuatro funciones a desarrollar con respecto a gestión del voluntariado son:
  1. Definición de la colaboración
  2. Búsqueda e incorporación de voluntarios
  3. Desarrollo, motivación y retención de voluntarios
  4. Gestión y previsión de las salidas



20



## 2.3.- La gestión del voluntariado

### 1. Definición de la colaboración (reflexión previa en la entidad)

- Qué trabajo pueden hacer los voluntarios
- Qué relación van a tener con otros colectivos
- Oferta de formación y desarrollo personal
- Grado de autonomía y flexibilidad
- Nivel de compromiso ideológico
- Dedicación máxima-mínima
- Estabilidad

### 2. Búsqueda e incorporación de voluntarios

- Definición de la tarea
- Búsqueda de voluntarios: (charlas, mailing, anuncios, web)
- Selección: entrevista, curso formación, periodo de prueba
- Acogida de un nuevo miembro: informar, seguimiento



21



## 2.3.- La gestión del voluntariado

### 3. Desarrollo, motivación y retención de voluntarios

- Formación y desarrollo.
- Seguimiento: motivación
- Reconocimiento / comunicación y participación

### 4. Gestión y previsión de las salidas

- Si la entidad presenta una elevada rotación en cuanto a la entrada y salida de voluntarios hay que valorar el coste que supone a la ONL y valorar las causas de las salidas.



22



## 2.4.- La gestión personal contratado

- Definir criterios que distingan cuándo un puesto de trabajo debe ser cubierto por alguien remunerado o por voluntarios
- Prever y evitar las tensiones entre los dos colectivos remunerados y voluntarios / claridad-transparencia
  - Posibilidades para pasar de uno a otro
  - Derechos y deberes
  - Participación y formación de ambos
- Retribuciones y tipo de contratación: asegurar una adecuada remuneración y tipo de contratación que no sea contradictoria con los valores de la ONL
- Las fases de selección, desarrollo, motivación y evaluación



23



## 3. La gestión de las personas en las cooperativas

### 3.1. Características específicas de las personas en las cooperativas

#### **Socio de Trabajo:**

Las Cooperativas de primer grado que no sean de Trabajo Asociado o de Explotación Comunitaria de la Tierra y las de segundo o ulterior grado, podrán tener la categoría de socio de trabajo de sus trabajadores que lo soliciten. Los Estatutos deberán fijar los criterios para una participación equitativa y ponderada de los socios de trabajo en la cooperativa.

#### **Socios Excedentes**

Aquellos que, habiendo cesado en su actividad cooperativizada y con una antigüedad mínima, sean autorizados a permanecer en la sociedad, con las limitaciones y en las condiciones que en los mismos se establezcan. Podrán ejercer el derecho a voto y el resto de los derechos sociales que se fijen, sin que en ningún caso el número de sus votos sea superior al 15% de los presentes y presentados en aquellos órganos sociales de los que formen parte.



24



### 3.1. Características específicas de las personas en las cooperativas

#### **Socios Colaboradores:**

Personas físicas y jurídicas que desembolsen la aportación fijada por la Asamblea General,

- La suma del importe total de sus aportaciones al capital social no podrá ser superior al 45 % del total de las existentes en la cooperativa.
- No podrán disponer de un conjunto de votos que, sumados entre sí, representen más del 30% de la totalidad de los votos existentes en los órganos sociales de la Cooperativa.
- Podrán ser miembros del Consejo Rector, siempre que lo autoricen los estatutos, no pudiendo superar la tercera parte de éstos.

#### **Socios trabajadores de duración determinada**

Con derechos y obligaciones propios equivalentes a los de duración indefinida, que serán regulados en los Estatutos o en el Reglamento de régimen interno.

El número de socios trabajadores de duración determinada no podrá superar el 20% de los de carácter indefinido.



25



26



## 3.2. El caso de Eroski

### A. Principales Magnitudes de EROSKI

#### B. Cultura EROSKI

- Conceptos Básicos
- Elementos Diferenciales

Fuente:

Dirección Social de Grupo Eroski

Memoria 2006



27



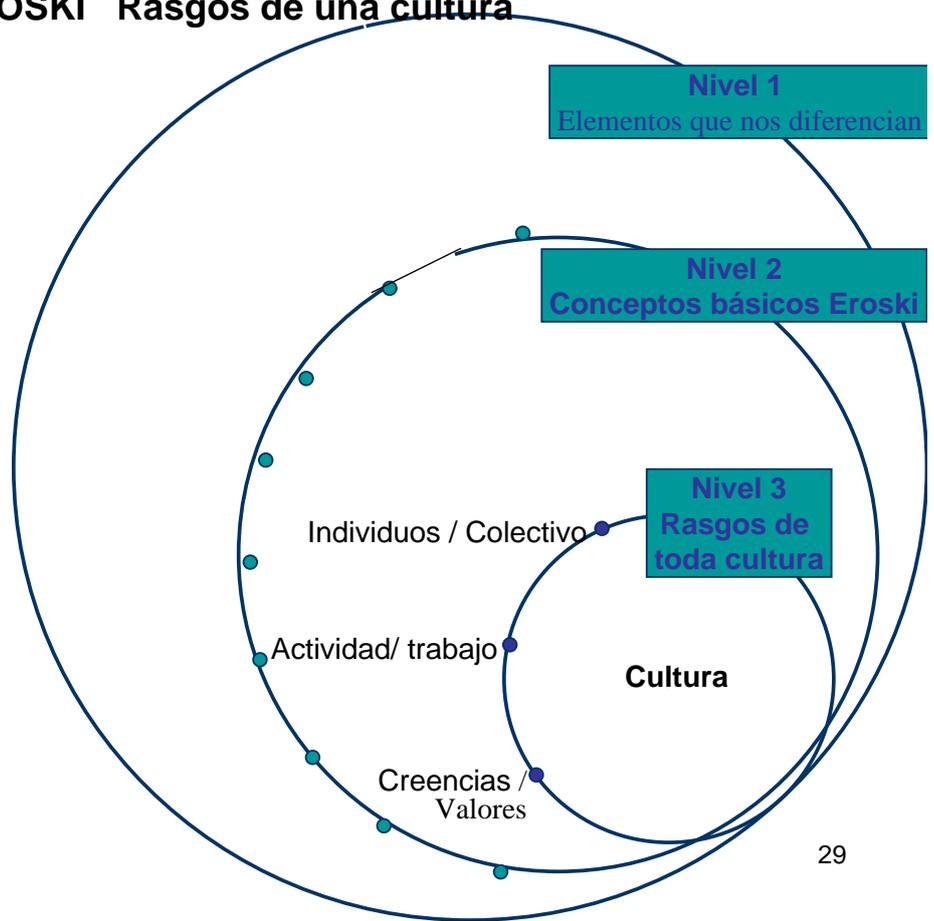
### A. Principales magnitudes de Eroski( 2006)

- 37 años de antigüedad. Cobertura nacional
- 13258 propietarios de un total de 32652 trabajadores
- Trabajadores y consumidores ( 544.553) en Órganos de Gobierno
- Enseñas
  - Eroski ( hiper 84, center 481 , city 65, viajes 256, gasolineras 48)
  - Forum 41
  - IF 227
  - ABAC 2
  - Aliprox 572
  - Francia 37
  - Otros 22
- Ventas 6415 MM ( + 7%)
- Beneficios 190 MM ( +33%)
- EBITDA 6,85% frente a 6,16%
- Inversiones 612 MM
- Cash Flow ( antes intereses) 403 MM ( cobertura 66% Inv.)
- Sala de Ventas 1.467.524 metros cuadrados



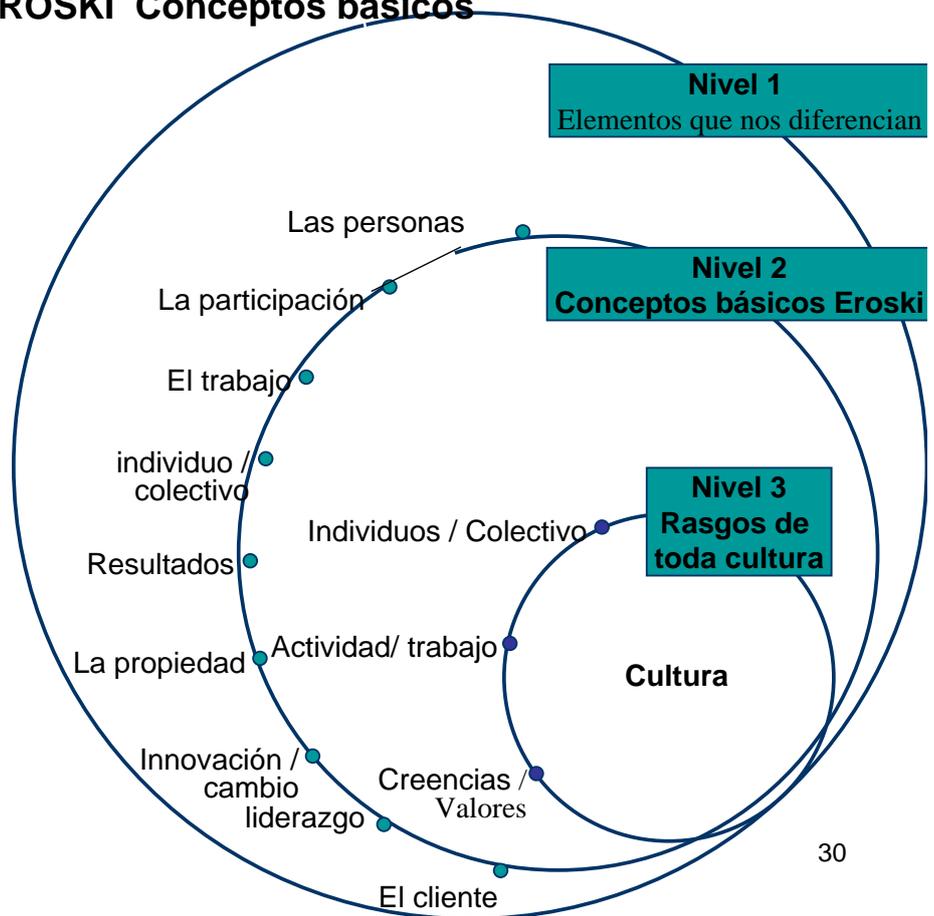
28

## B. CULTURA EROSKI Rasgos de una cultura



29

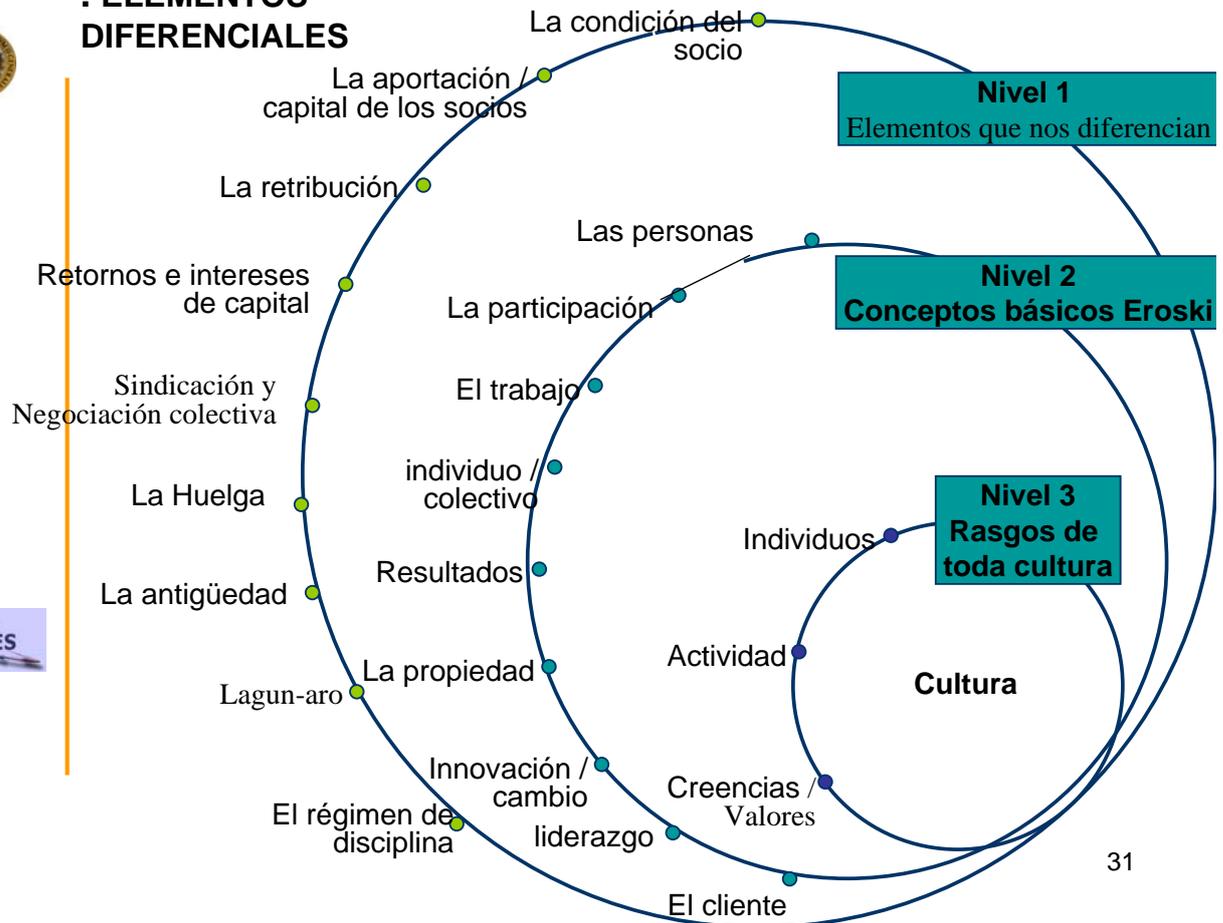
## B. CULTURA EROSKI Conceptos básicos



30



## . ELEMENTOS DIFERENCIALES



31

## ELEMENTOS DIFERENCIALES



### La condición de socio

#### SOCIEDAD COOPERATIVA

- La participación es igual para todos
  - En capital
  - En la gestión
  - En la representación societaria
- Se cumple la doble condición de socio y trabajador.
- Los propios socios definen sus reglas
- El interés individual está condicionado al interés colectivo.
- Con la condición de socio se adquiere la condición de propietario.
- Todos los socios trabajadores disponen de las mismas condiciones de seguridad y estabilidad en el empleo: Todos los socios tienen contratación indefinida estable.



#### SOCIEDAD ANONIMA

- La condición de socio la da exclusivamente la aportación de capital.
- Se es socio por ser accionista, no es necesario ser trabajador.
- La representación societaria está ligada al número de acciones en que se participa.
- El interés individual está relacionado con la inversión realizada, al margen de la gestión de la empresa.
- Las condiciones de seguridad y estabilidad en el empleo, dependen de la arbitrariedad y decisión de los propietarios de la empresa: Los trabajadores no son socios.

32



## DESCRIPCION DE ELEMENTOS DIFERENCIALES

### La aportación a capital

#### SOCIEDAD COOPERATIVA

- La Igual aportación de capital y obligatoria para acceder a la condición de socio trabajador.
- La cantidad a aportar la define la condición de socio: de consumo o trabajo.
- Independiente de valía profesional, status, capacidad económica, o la cantidad de horas de trabajo realizada.
- La misma aportación del capital iguala al socio en la toma de decisiones:
  - 1 persona, 1 voto.
- La aportación individual reporta beneficios personales y compromiso colectivo.
- Capital y trabajo están ligados en un mismo proyecto social y empresarial.

#### SOCIEDAD ANONIMA

- Aportación de capital es voluntaria en la cantidad y depende de los recursos individuales de los socios.
- Quien más aporta más capacidad de decisión tiene.
- Capital y trabajo no tiene porque ir asociados: se puede ser socio y no trabajador.
- La aportación a capital solo busca el interés particular del socio, independientemente de cómo se consiguen los resultados.



33



## DESCRIPCION DE ELEMENTOS DIFERENCIALES

### La Retribución

#### SOCIEDAD COOPERATIVA

- La retribución depende de los resultados.
- No existe el concepto de salario.
- La retribución mensual es un anticipo a cuenta.
- La política retributiva la deciden sus propietarios tomando como base la rentabilidad de la empresa, con la ratificación de los órganos societarios colectivos.
- La distribución del anticipo se basa en los principios de equidad y solidaridad retributiva.

#### SOCIEDAD ANONIMA

- La retribución está ligada a convenio, independientemente de resultados.
- La política retributiva la decide el propietario en base a convenios y negociación con los trabajadores.
- La distribución retributiva remarca las diferencias entre el colectivo de asalariados trabajadores y niveles altos de la empresa



34



## DESCRIPCION DE ELEMENTOS DIFERENCIALES

### Retornos e intereses del capital de las aportaciones

#### SOCIEDAD COOPERATIVA

- La retención obligatoria de los retornos liga de manera permanente al socio trabajador con la empresa..
- Los retornos contribuyen a reforzar la de la empresa.
- La permanencia de los retornos en la empresa acrecienta el sentimiento de pertenencia y propiedad colectiva

#### SOCIEDAD ANONIMA

- Los beneficios producidos por la inversión no asocian en lo laboral obligatoriamente al inversor con la empresa.
- Si el inversor trabaja en la empresa, la recuperación de los beneficios del inversor no desvincula laboralmente al trabajador de su empresa.
- La reinversión de beneficios responde a un interés individual y voluntario de incremento de su patrimonio personal



## DESCRIPCION DE ELEMENTOS DIFERENCIALES

### Sindicación y Negociación colectiva

- Somos a la vez trabajadores y empresarios.
- La negociación colectiva sindical es solo herramienta de presión.
- En la cooperativa no hay negociación sindical.
- La organización sindical no es neutral.





## DESCRIPCION DE ELEMENTOS DIFERENCIALES

### La Huelga

#### SOCIEDAD COOPERATIVA

- Se realizan por motivos externos.
- La condición de propietario impide hacer huelga contra uno mismo.
- Son los propios socios los más interesados en resolver los problemas de su empresa.

#### SOCIEDAD ANONIMA

- Es una medida de fuerza legal que el trabajador utiliza frente a otro que no es de su condición.
- Busca la solución corporativa del colectivo de trabajadores al margen de la solución integral para la empresa



37



## DESCRIPCION DE ELEMENTOS DIFERENCIALES

### La antigüedad

- La antigüedad es un plus, no un derecho.
- El sistema retributivo está basado en el puesto u no en la persona.
- La adhesión a la cooperativa es voluntaria.
- Las prestaciones sociales, salud, protección, empleo, son iguales para todos.



38



## DESCRIPCION DE ELEMENTOS DIFERENCIALES

### Régimen Disciplinario

- Existen hábitos y actitudes que sancionan como la norma escrita.
- La norma está para proteger al colectivo y al individuo:
  - Órganos internos de control sancionador.
  - Procedimientos que garantizan el proceso sancionador.



39



## Bibliografía

- Bellostas, A., Marcuello, C., Marcuello, Ch. y Moneva, J.M. (2002): *Mimbres de un país. Sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón*, Editorial Prensas Universitarias, Zaragoza, cap, 4
- Chacón Fuertes, Fernando y Vecina Jiménez, María Luisa (2002): "Gestión del voluntariado", Editorial Síntesis, Madrid.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: "Informe 2000 sobre el voluntariado Estudio prospectivo". FICRMLR, Ginebra 2000.
- Mozas, Adoración, de la Poza Juan, Vallejo, Manuel Carlos (1997): La gestión de recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico, REVESCO: revista de estudios cooperativos, Nº. 63, (Ejemplar dedicado a: El futuro del sector agrario: las sociedades cooperativas y otras empresas asociativas agrarias) , pags. 93-120
- Pynes, J. E. (2004): "*Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations* ", John Wiley Publisher



40