

MODELO DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN COOPERATIVAS

DOLORES GALLARDO VÁZQUEZ

Universidad de Extremadura

FRANCISCA CASTILLA POLO

Universidad de Jaén

Debemos comenzar indicando que nuestro estudio se centra en un tema tan actual en el momento presente como es el de la Responsabilidad Social (RS) (1) en las empresas. Como primer referente a la hora de abordar la definición de este concepto, acudimos al conocido *Libro Verde. Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*

(Comisión Europea, 2001, p. 7), en el que se señala la RS como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores». De esta definición ya se derivan algunos aspectos característicos de la RS: su carácter voluntario, la integración de aspectos sociales y medioambientales, unidos a los de tipo económico en el día a día de la actividad empresarial, así como la importancia de las relaciones con los diferentes colectivos con los que la empresa interacciona, los llamados agentes de interés o *stakeholders*. Lo anterior atiende a la filosofía actual que incorpora la sostenibilidad en los negocios, cual es la perspectiva del Triple Resultado o *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998, 2004; Pappmehl, 2002; Norman y McDonald, 2003; Brown *et al.*, 2006; Colbert y Kurucz, 2007).

Diez años más tarde, la propia Comisión Europea renueva la definición anterior, argumentando «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad» y haciendo referencia expresa a la necesidad de colaboración con las partes interesadas para «integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos huma-

nos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica» (2011, p. 7). En esta aportación más reciente, se observa la referencia al impacto social que la RS puede generar, con lo cual se expresa la importancia que la sociedad tiene en las actividades empresariales y el compromiso de la empresa para evitar el daño y para mejorar el bienestar de los *stakeholders* y de la sociedad en su conjunto (Mohr *et al.*, 2001). Aparece por este motivo una relación clara entre las demandas de los *stakeholders* en cualquier organización y el papel que la RS ocupa en ellas.

En el presente trabajo se enlaza el tema de la RS con la figura de las sociedades cooperativas, un tipo de entidades de la Economía Social. La Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES, 2007) señaló que en este tipo de economía se produce la sustitución del interés particular por el social, de los principios mercantiles de representación de la voluntad societaria por democracia y autogestión y la aparición de finalidades más allá de las puramente económicas. Por su parte, la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (BOE nº 76, de 30 de marzo de 2011) reconoce y visualiza los valores sociales de este

tipo de entidades y empresas, tales como: a) la primacía de las personas y del fin social sobre el capital y b) el compromiso con el desarrollo local, la cohesión y la sostenibilidad. Esta mención de la Ley de Economía Social no hace más que evidenciar la íntima conexión que existe entre ser empresa de esta naturaleza y tener unos vínculos y valores sociales por encima que cualquier otro tipo de empresa. Se observa por todo lo comentado, la existencia de cierto enfoque social en las sociedades que se adscriben a este sector.

Dentro de este contexto de la Economía Social, las cooperativas aparecen como uno de los ejemplos empresariales de mayor calado. Tal y como la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (1995) las define, se trata de «una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática» (2). Por tanto, podemos observar que se trata de unas sociedades que no sólo se gestionan y controlan de forma democrática y conjunta, sino que sus fines se amplían a cuestiones de tipo social y cultural, superando los motivos puramente económicos. Lo anterior evidencia la relación que acabamos de apuntar entre el enfoque social y alguno de los fundamentos que describen a este tipo de empresas.

La relación entre RS y cooperativas a la que nos dedicamos en este trabajo parte de la existencia de un comportamiento predecible que las vincula a un comportamiento responsable, a tenor de la naturaleza jurídica de estas empresas y de su adscripción al ámbito de la Economía Social. La justificación de lo anterior obedece a la existencia de unos principios y valores cooperativos que guardan bastante relación con la RS (Castilla y Gallardo, 2014). Si bien, lo anterior sólo implica la existencia de una forma de gestión en las cooperativas de la RS diferente a la que se puede presentar ante estos temas en otro tipo de empresas, la denominada RS de cooperativas, RSCoop.

Por la propia concepción de cooperativa, distinguimos en ellas una doble función. La función cooperativizada supone respetar una serie de principios y de valores que constituyen la identidad cooperativa (Castilla y Gallardo, 2014), siendo la nota distintiva por excelencia de este tipo de empresas y el nexo fundamental para justificar su RS. Por otro lado, en el ámbito externo, y como en cualquier otra entidad, son necesarias relaciones basadas en criterios de rentabilidad para conseguir objetivos con el menor coste, la función económica. En definitiva, y aún cuando existen particularidades unidas a la naturaleza intrínseca de las cooperativas, somos conscientes de que la orientación económica de estas sociedades se relaciona con la viabilidad de conseguir su objetivo dentro del mercado, no observando diferencia en la actividad económica o instrumental de este tipo de sociedades con respecto a cualquier otra fórmula mercantil. Por todo lo anterior, el comportamiento prede-

cible en temas de RS supondrá tratar con el conflicto de intereses existentes entre las necesidades económicas y sociales de sus socios o propietarios, teniendo siempre en mente que la finalidad de creación de una cooperativa, su carácter social, desempeña un importante rol para este tipo de empresas.

Planteadas la importancia de la RS para las empresas y evidenciada la existencia de particularidades en la aplicación de estas actuaciones para las cooperativas por sus principios y valores específicos, nos planteamos como objetivo de este estudio el definir un modelo de gestión de la RS en la práctica cooperativa, analizando tanto los aspectos relativos a la definición e implementación estratégica de la RS en este tipo de empresas como los referidos a la revelación pública o privada de tales actuaciones. En este sentido, hemos procedido a diseñar teóricamente un modelo específico para el estudio de la RSCoop, incorporando en su desarrollo las cuestiones que hemos considerado fundamentales para profundizar dentro de cada uno de los aspectos anteriores. Entendemos que no sólo es necesario analizar las peculiaridades de la RSCoop, sino también cómo éstas deben ser tenidas en cuenta a la hora de su gestión por estas empresas.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras la introducción, la sección segunda presenta un apartado dedicado específicamente al análisis de la RSCoop y de sus implicaciones y notas diferenciadoras. A continuación nos adentraremos en la presentación del marco teórico creado para estructurar la RSCoop, justificando y tratando de forma diferenciada los cuatro bloques de análisis que han sido seleccionados por nuestro modelo. Finalizaremos presentando las conclusiones alcanzadas y las limitaciones derivadas del enfoque metodológico seguido.

LAS IMPLICACIONES DE LA RS EN COOPERATIVAS [♦]

Nos centramos en este apartado en el análisis de los fundamentos teóricos que justifican el interés en desarrollar un modelo de gestión para la RSCoop. Nos referimos al papel de los principios cooperativos y a la necesaria atención de la relación función social y económica en cooperativas. Serán ambos los principales aspectos que serán desarrollados a continuación como base conceptual previa a la propuesta de nuestro modelo.

Los principios cooperativos y la RSCoop [♦]

Un elemento jurídico fundamental y distintivo de la cooperativa con respecto a cualquier otra forma jurídica son los principios cooperativos que fueron establecidos por la ACI. Los «principios cooperativos» (3)³ se pueden considerar como guías de actuación tendentes a proveer tanto a socios como a cooperativas de los valores que para cada uno de ellos se establecen. (cuadro 1).

CUADRO 1
PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y RSCoop

Principio cooperativo	Justificación social	Dimensión a analizar por RSCoop.
P. Adhesión voluntaria y abierta	La incorporación a una cooperativa debe ser voluntaria, a la vez que se debe garantizar el libre acceso por parte de cualquier persona.	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura cooperativa • Salida voluntaria • No discriminación
P. Gestión democrática	La dirección de la cooperativa se lleva a cabo mediante el establecimiento, por parte de sus socios, de bases democráticas que garantizan la participación.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en asambleas • Accesibilidad a cargos sociales • Participación uso de servicios cooperativos
P. Participación económica de los socios	Los socios contribuyen de manera equitativa y con un control democrático al capital de la cooperativa. Al menos parte de ese capital es normalmente propiedad común de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Capital como propiedad común • Compensación limitada al capital • Asignación de excedentes • Distribución Valor Añadido Cooperativo • Esfuerzo económico exigido a socios
P. Autonomía e independencia	Deberá vigilarse constantemente que las cooperativas no pierdan su autonomía a pesar de los acuerdos que éstas pudieran adoptar.	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia financiera • Hipotética cesión de derechos políticos
P. Educación, formación e información	La labor formativa y educativa que prestan a los socios, representantes, directores y empleados es esencial para la cooperativa ya que contribuye, en última instancia, a reforzar el movimiento cooperativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Destinatarios Fondo de Educación • Tipo de educación • Incidencias promovidas directamente • No discriminación
P. Cooperación entre cooperativas	La colaboración cooperativa se establece tanto como un fin, el de obtener ventajas de cualquier índole, como un medio, el de contribuir a definir el futuro de estas sociedades.	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación empresarial cooperativa • Interrelación de capital • Cooperación educativa cooperativa • Cooperación aspecto representativo
P. Interés por la comunidad	La integración de la sociedad cooperativa a la comunidad en la que lleva a cabo sus operaciones debe ser patente y articularse a través de diferentes actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación medioambiental • Influencia comunidad cercana • Responsabilidad con los trabajadores

FUENTE: Elaboración propia a partir de Mugarra (2005: 316).

Como podemos observar, existe un importante vínculo entre la RS y los principios cooperativos, pues el detalle ofrecido sobre cada uno de estos principios abarca un número importante de aspectos que pueden ser calificados como de RS. En este sentido, la última columna del cuadro 1 viene a indicar que las cooperativas, por su naturaleza jurídica, deberán atender a cuestiones tan relacionadas con la RS como la no discriminación, a la cooperación con la comunidad, a la preocupación medioambiental, a la responsabilidad con los trabajadores, entre otros aspectos representativos. Para Server y Capó (2009, p. 28) «se trata de normas autoimpuestas, que marcan las pautas sobre la organización y del funcionamiento de las cooperativas y que constituyen, por tanto, un código de conducta cuya puesta en práctica supone la adopción de comportamientos socialmente responsables por parte de estas entidades, pudiendo servir de germen para desarrollar una gestión integrada de la RS».

Estos planteamientos teóricos nos llevan a plantear la existencia de un comportamiento predecible en cooperativas hacia su RSCoop, a la vez que nos lleva a advertir las diferencias entre este tipo de gestión en una cooperativa, donde estatutariamente deberían cumplirse cuestiones de RS, y las empresas privadas como ejemplos representativos donde la naturaleza jurídica de las mismas no las empuja hacia la RS. Si

bien, para que esta situación teórica de ventaja en temas de RS de las cooperativas se traduzca en implicaciones reales y actuaciones reales de RS, estas empresas deben valorar el dilema existente entre su función económica y social, puesto que toda actuación de tipo social lleva asociada un consumo de recursos de diversa índole y obviamente un coste de oportunidad de no utilizar estos recursos en actuaciones propias de la función económica.

El dilema entre la función social y la cooperativa

Nos preocupa especialmente cómo los directivos de una cooperativa pueden alinear la función social con la función económica y que ello se traduzca en efectos sobre la satisfacción de sus socios, como colectivo por excelencia del movimiento cooperativo así como sobre los restantes grupos de interés. La necesidad de que la cooperativa se oriente al mercado así como la obligación moral de atender una serie de principios y valores que le son específicos, constituyen dos pilares básicos en la gestión cooperativa. Zhao y Gijssels (2011) advierten que las cooperativas, como empresas sociales, se encuentran sujetas a un trilema en su actuación determinado por las exigencias del mercado, del estado y de la sociedad civil. Lo anterior pone de manifiesto que la atención de las exigencias económicas no puede ir

en contra de las exigencias sociales que le son propias por su naturaleza y viceversa, esto es, que el ámbito social no puede ignorar que son empresas y que deben prestar un servicio o producto al mercado en las condiciones más eficaces y eficientes.

Junto a esta nota distintiva fundamental de la cooperativa, encontramos la existencia de un segundo tipo de condicionante que debe ser tenido en cuenta por sus directivos o gestores, el papel del socio cooperativo y su trascendencia para la gestión. En este aspecto, consideramos de plena aplicación la Teoría de los Stakeholders y el análisis del papel de los diferentes grupos de interés en el caso cooperativo. Dentro de una misma entidad, los grupos de interés pueden perder o adquirir su condición de estratégicos (Freeman, 1984), si bien, en el caso cooperativo existe un colectivo con este carácter por excelencia que es el socio. Esta circunstancia es significativa hasta el punto en que la cooperativa tendrá que fijarse como objetivo la búsqueda de la satisfacción de sus socios.

Si nos delimitamos al caso de los *stakeholders* cooperativos, cabe entender en un sentido amplio la participación del socio dentro de una cooperativa, ya que no sólo se refiere a aspectos decisorios o de mera gestión, sino que también abarca la intervención en la actividad productiva, en el capital y en los resultados. Los socios de una cooperativa pueden ser además de propietarios, puesto que aportan el capital social de la cooperativa, clientes y demandar los productos finales que elabora la cooperativa; proveedores y abastecer de factores productivos necesarios a aquélla; empleados y desarrollar diferentes funciones tanto a lo largo de la cadena productiva como directiva de estas empresas ejerciendo labores de gestión. Por tanto, pueden cubrir de manera simultánea diversos roles, todos ellos representativos de los principales *stakeholders* presentes en cualquier empresa.

Los socios prestan atención a aspectos económicos tales como el precio de los productos, la calidad y el servicio, pero también se preocupan por la capacidad que tiene la cooperativa para integrar la «diferencia cooperativa» en todos los aspectos del negocio (Brown y Hicks, 2007). No se entiende el éxito de la cooperativa sin atender a sus objetivos sociales. Es por ello que, siguiendo a Genovart (2012), resulte necesario atender dicho carácter social.

Por tanto, concluimos evidenciando que la RSCoop presenta unas notas distintivas específicas si la comparamos con la gran empresa privada, núcleo fundamental de la investigación realizada en el ámbito de la RS. Todo ello viene a plantear la necesidad de establecer un modelo de gestión que, partiendo de la existencia de unos principios cooperativos que guían su buen hacer, permita tomar decisiones que aprovechen tal empuje hacia la RSCoop pero sin perjudicar el necesario resultado económico que, como cualquier otra empresa, debe afrontar una cooperativa. En

este sentido, consideramos que todas las ventajas asociadas a la RS, mejora de imagen, reputación, reducción de costes de calidad, aumento de la satisfacción de empleados, etc, pueden obviamente trasladarse a las cooperativas. Igualmente, todos los perjuicios apuntados por la literatura en el tema, aumento de costes organizativos, la propia inversión de la actuación de RS, las necesidades de información, etc. ¿Cuáles son entonces las notas diferenciales de un sistema de gestión de la RS para cooperativas? Dos serían las cuestiones conceptuales básicas del modelo que proponemos: el papel del socio como colectivo clave en el que deberán tratarse las relaciones coste-beneficios de cualquier actuación de RS y los principios cooperativos como marco de actuación de este tipo de empresas.

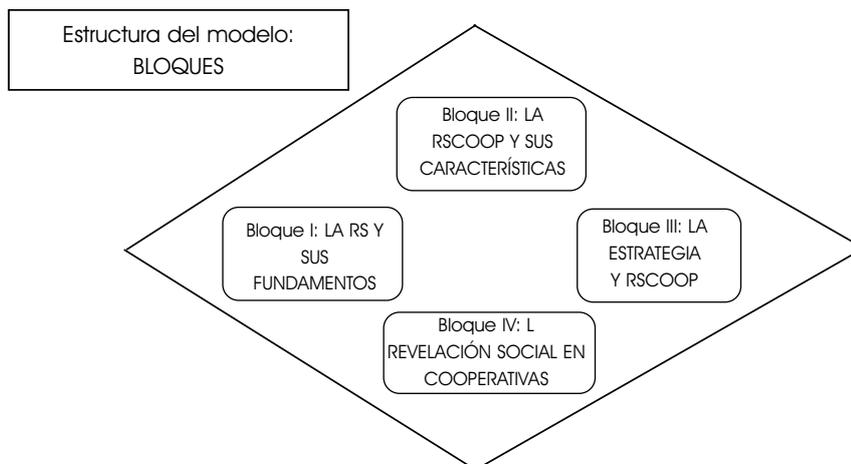
Ante ello, es necesario hacerles ver que tan importante es la actuación que llevan a cabo en el ámbito social como el reconocimiento de la misma, estructurando y adecuando la RSCoop en torno a un esquema teórico de trabajo que facilite su implementación y seguimiento tanto para usuarios internos como externos. Podemos afirmar que la RS no es un tema nuevo para este tipo de empresas pero sí supone una novedad el marco de trabajo que se ofrece en este artículo para que las mismas recojan sus actuaciones responsables, es decir, las sociedades cooperativas han actuado siempre al amparo de unos principios responsables pero no se han preocupado de advertirlos ni de ponerle nombre a sus actuaciones. De ahí, que planteemos un esquema para gestionar esta función social y adecuarla a la consecución de los objetivos cooperativos.

ESQUEMA DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN COOPERATIVAS †

Teniendo en cuenta todo lo apuntado hasta el momento, esto es, la necesidad de gestionar de un modo conjunto la función social y económica en las cooperativas, planteamos un modelo en el que el ejercicio de las prácticas de RS en sociedades cooperativas puede apoyarse en acciones a realizar en torno a cuatro bloques de acción (4). En este sentido, consideramos que el esquema propuesto debe cubrir los siguientes ámbitos: i) La RS y sus fundamentos; ii) La RSCoop y sus características, Caso Cooperativo; iii) Estrategia y RSCoop; y iv) Revelación Social en Cooperativas (figura 1).

Desde nuestro punto de vista, los cuatro bloques de estudio apuntados son necesarios con el fin de ofrecer un recorrido por las diferentes etapas que la gestión de la RS encuentra en una cooperativa y que van desde el análisis de sus fundamentos, hasta las propias características de la RSCoop, la inclusión en la estrategia de la cooperativa y finalmente la difusión que ésta hace de sus actuaciones. A su vez, cada uno de los bloques integrantes del modelo queda integrado por un número variable de interrogantes sobre la temática en cuestión que irán siendo comentados y justificados en los siguientes apartados.

FIGURA 1
ESQUEMA PROPUESTO PARA UNA CORRECTA GESTIÓN DE LA RSCoop



FUENTE: Elaboración propia.

De forma más específica, consideramos que la sociedad cooperativa que utilice este modelo deberá atender los siguientes pasos:

a) **Lectura comprensiva del modelo.** Centrando la problemática de la RSCoop para su caso concreto.

b) **Análisis detallado de cada uno de los bloques y respuesta a los interrogantes planteados sobre RSCoop.** Se trataría de identificar el posicionamiento de la cooperativa en temas de RS ya tratados por ésta en virtud de su naturaleza específica o identidad cooperativa.

c) **Consideración de nuevos aspectos o aspectos no tratados actualmente sobre RSCoop.** Debemos tener en cuenta que cada uno de los cuatro bloques que hemos integrado en nuestro modelo contiene un número variable de interrogantes que la cooperativa en cuestión deberá atender como paso previo a identificar posibles actuaciones de mejora o de refuerzo sobre su RS, introduciendo información clave para la retroalimentación necesaria en este tipo de procesos. Precisamente, la amplitud del modelo propuesto justifica que no todos los ítems hayan sido analizados, es decir, ni tan siquiera haber sido planteados, será momento entonces de posicionarse al respecto. Consideramos que se incluirían fundamentalmente dentro del comentario anterior los temas de revelación pública de este tipo de actuaciones pues las cooperativas no constituyen ejemplos destacables en el campo de la divulgación (Mugarra, 2001).

d) **Posicionamiento deseado en RSCoop y nuevas actuaciones a realizar.** Una vez determinado el papel que quiere desempeñar la cooperativa en temas de RS se trataría de delimitar, en su caso, las nuevas actividades a contemplar dentro de este tema, tras la visión de su situación actual en RSCoop, definida por el modelo.

Una vez indicados los cuatro bloques y los pasos a seguir por la cooperativa, pasamos a explicar con más detalle cada uno de ellos.

La RS y sus fundamentos

Dentro de este primer bloque y con vistas a entender el alcance e implicaciones de la RS como paso previo e imprescindible para la gestión de este concepto por cualquier tipo de empresa, y cómo no, por cooperativas, se han tratado aspectos tales como la propia definición de RS, la identificación de los distintos bloques de actuación en materia de RS, así como las actuaciones concretas acometidas voluntariamente en el ámbito de los empleados, en cuanto a labor social y en el ámbito medioambiental (ver cuadro 2, en la página siguiente).

Junto al propio concepto de RSCoop mantenido por estas empresas y los diferentes enfoques que la justifican en el sentido formulado por Garriga y Melé (2004), entendemos que también la definición de los bloques de actuación en materia de RS resulta fundamental en la medida en que esta estrategia ha de adaptarse a los principios del *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994; Colbert y Kurucz, 2007), recogiendo los aspectos económicos, sociales y medioambientales. Para facilitar y dar coherencia a esta parte del modelo se decidió tomar como base el listado elaborado por la Fundación PROHUMANA (2009) (5)⁵. Así, se pretende indagar siguiendo tal enfoque, en el ámbito de los empleados, sobre la realización de acciones enfocadas a la seguridad e higiene en el trabajo, a la salud, a políticas de contratación y formación del personal, beneficios, medidas de previsión, prevención y sanción del acoso, la conciliación de la vida laboral y familiar así como las políticas de diversidad; en el ámbito de la labor social, en aspectos relacionados con las exigencias a proveedores,

CUADRO 2
LA RS Y SUS FUNDAMENTOS: ESQUEMA DE CONTENIDOS

RS y sus fundamentos	Concepto RS Empresarial		
	Bloques principales actuación empresarial en RS		
	Acciones de RS en la Cooperativa	RS y actuación social: empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad e higiene • Política de salud • Política de contratación • Políticas de formación • Políticas de beneficios • Políticas de previsión • Políticas de prevención y sanción del acoso • Conciliación laboral/familiar • Políticas de diversidad
		RS y actuación social: labor social	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias a proveedores: legalidad y responsabilidad • Exigencias a empresas subcontratadas: legalidad y responsabilidad • Relación con clientes: atención y satisfacción • Diálogo público • Vinculación/inversión comunidad • Voluntariado corporativo
		RS y actuación social: medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias legales ambientales: residuos, emisiones, sustancias peligrosas, etc. • Prácticas ambientales responsables: ahorro de energía, agua, optimización recursos naturales y residuos, etc. • Sistemas de gestión medioambiental: políticas y planes responsables
Conocimiento Ley 15/2010, de RSE en Extremadura	¿Estímulo para realizar acciones socialmente responsables?		
	¿Pérdida carácter voluntario de la RS?		

FUENTE: Elaboración propia.

a las empresas subcontratadas, la relación con los clientes, el diálogo público, la vinculación e inversión con la comunidad y la realización de voluntariado corporativo; finalmente, en el ámbito medioambiental se ha indagado en aspectos tales como las exigencias ambientales en cuanto a residuos, emisiones, sustancias peligrosas, las prácticas ambientales de ahorro de energía, agua, optimización de recursos y residuos así como los sistemas de gestión medioambiental.

Igualmente, nos ha parecido relevante solicitar la opinión sobre la emisión de la Ley de RS Empresarial en Extremadura (Ley 15/2010, de 9 de diciembre) que, aún siendo incentivadora, podría provocar la pérdida del carácter voluntario de estas actuaciones, y por tanto podría dar la idea de obligatoriedad en el campo de la RS. Consideramos que es de gran interés analizar la relación RS-voluntariedad-obligatoriedad, es decir, si se estima apropiado mantener el modelo de RS actual o si por el contrario resulta aconsejable un modelo regulatorio de mínimos.

La RSCoop y sus características. Caso Cooperativo

El segundo bloque del modelo esboza aquellos aspectos propios de la sociedad cooperativa que evidencian y argumentan claramente la puesta en práctica

de la RS en este tipo de empresas, la RSCoop (cuadro 3, en la página siguiente).

Una primera cuestión interesante a este respecto es conocer la importancia de los partícipes estratégicos, partiendo del conocimiento de las funciones desempeñadas por los socios en la cooperativa (clientes, empleados y proveedores). La definición de los grupos de interés o *stakeholders* en la cooperativa es importante a tenor de lo indicado por la Teoría del *Stakeholder* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Atkinson *et al.*, 1997). Es evidente que la RS, como herramienta de gestión, debe poner a las empresas y a sus integrantes en estado de diálogo permanente. Es su esencia, poner a las empresas en coordinación con su capital humano, con los proveedores, los consumidores, la competencia, los poderes públicos, la sociedad civil y la comunidad local y con todos aquellos actores afectados de una forma u otra por su actividad productiva y generadora de riqueza.

Importante resulta conocer la percepción de los diversos grupos de interés (Turker, 2008), llegando a poder analizar el vínculo de la RS con el compromiso organizativo y reflejando las responsabilidades del negocio frente a todos sus stakeholders. Se ha tratado de deducir, en primer lugar, cuáles son los principales grupos de interés y, en segundo, identificar el papel que desempeñan según sean socios o no de la co-

CUADRO 3
LA RS Y SUS CARACTERÍSTICAS: ESQUEMA DE CONTENIDOS

RScoop y sus características	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones de los socios en la cooperativa • Principales grupos de interés para la cooperativa • Diferencias entre los colectivos relevantes según su condición de socio • Los grupos de interés ¿condicionan y determinan la puesta en práctica de acciones de RS?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mantienen los principios cooperativos una relación con la RS? • ¿Son los principios cooperativos principios de RS?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mantienen los valores cooperativos una relación con la RS?
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cabe hablar de una RS Cooperativa? Principales diferencias con la RS de empresas capitalistas o privada

FUENTE: Elaboración propia.

operativa. De este aspecto se derivan la diferencia en la importancia que se concede a los colectivos, según sean socios o no, y la determinación de los grupos de interés ante la definición y puesta en práctica de acciones de RS, es decir, es la propia dirección de la cooperativa la que decide el tipo de actuaciones a realizar o son los socios, clientes, trabajadores, etc. quienes las solicitan.

La existencia de unos principios y valores cooperativos, como elementos configuradores de la naturaleza jurídica de cooperativas, determina una relación muy clara con los fundamentos de la RS. La literatura manifiesta que los propios principios y valores son principios de RS (Mugarra, 2005; Carrasco, 2007; Server y Capó, 2009), lo cual debe ser corroborado con la opinión de personas implicadas en este tipo de empresas. Los principios cooperativos se pueden considerar como guías de actuación tendentes a proveer tanto a socios como a cooperativas de los valores que para cada uno de ellos se establecen. «Se trata de normas auto impuestas, que marcan las pautas sobre la organización y funcionamiento de las cooperativas y que constituyen, por tanto, un código de conducta cuya puesta en práctica supone la adopción de comportamientos socialmente responsables por parte de estas entidades, pudiendo servir de germen para desarrollar una gestión integrada de la RS» (Server y Capó, 2009, p. 28). Nuestro interés a este respecto consiste en corroborar que los principios cooperativos mantienen una relación directa e inmediata con la RS así como su trascendencia para la implementación de la RSCoop.

Por otro lado y siguiendo la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) del año 1995, son valores que deben estar presentes dentro de una cooperativa la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. De otro modo, los socios deberán interiorizar como propios las virtudes de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social. Como se puede observar, existe un elevado grado de interrelación entre estos valores y el concepto RS, hasta el punto de que Carrasco (2007) llega a afirmar que se encuentran en los fundamentos del concepto RSCoop. Por ello, será un tema fundamental sobre el que indagar en nuestro marco de trabajo.

Finalmente, entendemos que resulta imprescindible referirnos específicamente a la RSCoop, al igual que

preguntarse sobre la existencia de diferencias con las tradicionales empresas capitalistas o privadas, cuestiones que también han sido planteadas dentro del modelo.

Estrategia y RSCoop †

El tercer bloque del modelo se centra en el análisis de la puesta en práctica de esta RSCoop y de sus objetivos. Es decir, una vez asumido que las sociedades cooperativas tienen en su propia estrategia interiorizada la realización de sus acciones socialmente responsables, nos cuestionamos por qué se actúa así, ¿Es por cumplir con los principios y valores cooperativos propios ya mencionados? ¿Cabe la existencia de otros objetivos similares a los que conducen a las empresas capitalistas y privadas a la implantación de la RS? Para la búsqueda de respuesta a estas cuestiones se ha planteado la valoración de una serie de posibles beneficios e inconvenientes asociados a la RSCoop desde la teoría (cuadro 4, en la página siguiente).

De forma más concreta, en el ámbito de los beneficios asociados a la RSCoop se incorporaron: la mejora de las relaciones con los grupos de interés, el hecho de atraer y retener socios de calidad, la atracción de inversiones, el refuerzo de la comunicación, el estímulo a los empleados en la formación y el desarrollo de competencias y habilidades (liderazgo, iniciativa propia, creatividad, trabajo en equipo), el aumento de la satisfacción del personal, la disminución de bajas y absentismo; en cuanto a resultados organizativos compartidos, la diferenciación frente a la competencia, el uso más eficaz de los recursos, el incremento de la productividad, la ganancia de ventajas competitivas; en el ámbito de la legitimidad y reputación, el fomento de la conciencia social, un mayor compromiso con la empresa, la mejora de la reputación empresarial, la mejora de la imagen de la empresa, el refuerzo de la fidelidad a la marca; en el ámbito de los resultados financieros, la reducción de costes, el aumento de la rentabilidad económica, el aumento de la rentabilidad financiera en el largo plazo, la generación de innovación y la generación de nuevas oportunidades de mercado.

Junto a los beneficios se llevó a cabo la enumeración de los principales inconvenientes, tales como el

CUADRO 4
LA RS Y SU CARÁCTER ESTRATÉGICO: ESQUEMA DE CONTENIDOS

Estrategia y RScoop	Beneficios de RScoop	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las relaciones con los grupos de interés • Atraer y retener socios de calidad • Atraer inversiones • Refuerzo de la comunicación • Estímulo a empleados en formación y desarrollo de competencias y habilidades • Aumento de la satisfacción del personal • Disminución de bajas y absentismo • Diferenciación frente a la competencia • Uso más eficaz de los recursos • Incremento de la productividad • Ganancia de ventajas competitivas • Fomento de la conciencia social • Mayor compromiso con la empresa • Mejora de la reputación empresarial • Mejora de la imagen de la empresa • Refuerzo de la fidelidad a la marca • Reducción de costes • Aumento de la rentabilidad económica • Aumento de la rentabilidad financiera en el largo plazo • Generación de innovación • Generación de nuevas oportunidades de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son para los socios? • ¿Son para la sociedad? • ¿Son para la cooperativa? • ¿Son para el medioambiente?
	Inconvenientes de RScoop	<ul style="list-style-type: none"> • Coste económico de las actuaciones de RS • Coste de implantación de las acciones de RS • Costes de seguimiento • Dificultades de coordinación entre áreas • Percepción negativa ante algunos colectivos • Consideración como lavado de imagen • Falta de conocimiento e información • Dificultades para la aplicación en la empresa 	

FUENTE: Elaboración propia.

coste económico de las actuaciones de RS, los costes de implantación de las acciones de RS, los costes de seguimiento de las actuaciones de RS, las dificultades de coordinación entre distintas áreas involucradas, la percepción negativa ante algunos colectivos, el hecho de considerarlo como un lavado de imagen, la falta de conocimiento e información sobre el tema y las dificultades a la hora de aplicarlo en la empresa.

Finalmente, y tras la enumeración tanto de beneficios como de inconvenientes, nuestro esquema de trabajo solicita información acerca de sus destinatarios, esto es, si los mismos son para los socios, para la sociedad, para la cooperativa, para el medioambiente, con el fin de deducir por un lado, aquellos colectivos que reciben las ventajas de la realización de estas acciones socialmente responsables en las cooperativas y, por otro, aquéllos que resultan perjudicados pudiendo, incluso, frenar este tipo de actuaciones.

Revelación Social en Cooperativas ▼

El cuarto bloque del modelo teórico se centra en la revelación social dentro de cooperativas, concepto entendido como aquellas divulgaciones voluntariamente realizadas para dar a conocer la actuación de estas empresas en materia de RScoop. Se con-

sidera necesario partir de la opinión del gerente acerca de la suficiencia o no de la información financiera obligatoria a este respecto, así como acerca de la gestión interna de esta información socialmente responsable y de su difusión en la Asamblea General por cuanto es el órgano que agrupa a todos los socios representando la expresión de la voluntad social. No sólo nos resulta de interés la revelación interna, también se profundiza en la revelación externa o social, tratando de conocer los objetivos de la misma (cuadro 5).

Siguiendo la *Guía Global Reporting Initiative (GRI)* específica para la economía social (2007, p.3) podemos afirmar que las cooperativas, como empresas de este tipo de economía, muestran un elevado interés en la transparencia, rendición de cuentas y elaboración de memorias de sostenibilidad, al señalarse que «la economía social es la primera beneficiada por el hecho de dar a conocer sus especiales características y su forma de gestionar riesgos y oportunidades». Saber si se realiza por motivos de filantropía, por propias exigencias del mercado o por algún otro relacionado con los citados permitirá centrar más y mejor la temática de la revelación. A su vez, la no realización nos conducirá a indagar si se debe a algún motivo concreto o bien a su relación con ciertos inconvenientes observados.

Además, la existencia de ciertas variables estructurales puede favorecer o no la práctica de la revela-

CUADRO 5
LA RS Y SU REVELACIÓN: ESQUEMA DE CONTENIDOS

Revelación social en cooperativas	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La información pública es suficiente? • ¿Se gestiona la información de RS internamente? • ¿Se revela en la Asamblea General? • ¿Se realiza revelación social? • ¿Debe obligatoriamente ser revelada la información social? • ¿Debe ser comentada por la cooperativa que lo estime? • La RS ¿depende de la naturaleza de las empresas? • La RS ¿depende de la actividad principal de las empresas? • La RS ¿depende del tamaño de las empresas? • La RS ¿depende de la naturaleza jurídica de las empresas? • La RS ¿se relaciona con el rendimiento de las empresas?
	Puesta en práctica	<ul style="list-style-type: none"> • La RS realizada ¿sigue algún esquema teórico? • Ventajas de seguir un esquema existente • Inconvenientes de seguir un esquema existente • ¿Conoce el Balance Cooperativo, la GRI ES y la RSECOOP como herramientas de RS? • Valore su aplicabilidad, utilidad e interés para la cooperativa • ¿Considera insuficientes las herramientas para la RS? • ¿Qué ventajas tiene no seguir un esquema para la revelación? • ¿Qué inconvenientes tiene no seguir un esquema?
	Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La información social revelada • ¿En qué medios está disponible? • Página web, informe específico, memoria, ... • ¿A quién va dirigida? socios, terceras personas, ... • ¿Está auditada? • ¿Qué repercusión real para la cooperativa ha tenido la RS?

FUENTE: Elaboración propia.

ción social, ¿depende de la naturaleza de las empresas, del tamaño, de la naturaleza jurídica de las empresas, está relacionada con el rendimiento empresarial? Todas estas cuestiones también deben ser tratadas por su relación con la naturaleza diferencial de las sociedades que estamos estudiando.

Concretado el tema de la revelación social, es necesario profundizar en su puesta en práctica, lógicamente para aquellas que sí están apostando por la difusión de este tipo de información. Así, se abordan cuestiones tales como si se realiza siguiendo algún esquema teórico, la identificación de cuál o cuáles y la enumeración de las ventajas que ello le ofrece, así como los inconvenientes que pueden encontrarse. Comprobaremos el grado de conocimiento existente sobre las iniciativas de este tema así como, en su caso, los motivos que le llevan a no seguir ningún esquema desde la teoría.

El caso español, a diferencia del contexto europeo, cuenta con una iniciativa específica, la herramienta RSE.COOP elaborada por CEPES (2007), con un elevado grado de seguimiento entre las cooperativas que están apostando por este tema. El panorama de las guías de revelación social se podría resumir siguiendo a Castilla y Gallardo (2011a, p.11) en el avance de las iniciativas al amparo de la GRI (2007) así como de la herramienta RSE.COOP, iniciativas que acaparan la máxima relevancia, frente al retroceso del tradicional Balance Cooperativo (Mugarra, 2001) que tuvo su momento en años anteriores. Precisamente, el hecho de indagar sobre el conocimiento de estas tres herramientas (Balance Cooperativo, GRI y RSECOOP) para la revelación de información social en cooperativas y su valoración en cuanto a la aplicabilidad, utilidad

o interés, nos permitirá obtener bastante información en torno al estado de este tipo de revelación.

Por último, dentro de este bloque se contempla la cuestión de la accesibilidad de la revelación social, buscando el conocimiento y la identificación de los medios en los que se encuentra disponible la información social (página web, informe específico en papel, incorporada a la memoria, entre otras). Son cuestiones todas ellas relacionadas ahora con los canales o vías de comunicación de la RSCoop. Además se pretende conocer a quién va dirigida (socios, terceras personas), si está auditada por algún organismo/institución, tratando de ver cómo se verifica si por ellos mismos o a través de alguna empresa independiente y, finalmente, si la revelación social tiene alguna repercusión real para la cooperativa, buscando la relación con los beneficios que se han enunciado anteriormente.

CONCLUSIONES

El objetivo de elaborar un modelo o marco de trabajo para la RSCoop queda justificado por la necesidad de que las cooperativas consideren el papel que la gestión social puede desempeñar en su actuación estratégica. No nos limitamos únicamente al cumplimiento de los principios y valores cooperativos que desde la teoría se asocian con el día a día de estas empresas sino que ampliamos a cualquier otra actividad social que éstas decidieran llevar a cabo. Por tanto, el modelo es válido para gestionar la RSCoop, más allá de la identidad cooperativa o cultura social innata que se encuentra teóricamente presente en este tipo de empresas. Aunque existe cierto comportamiento predecible en temas socia-

les para las cooperativas por su naturaleza jurídica, la decisión final de abordar o no este tipo de actuaciones y su amplitud dependerá del convencimiento sobre su relación coste-beneficio, como en cualquier otra empresa.

La necesidad de interrelación entre las cuatro fases del modelo presentado es fundamental y, en este sentido, nos planteamos necesario que la cooperativa reflexione conjuntamente sobre su visión de cada una de ellas, esto es, que analice qué es para ella la RS y cuáles son sus fundamentos, que analice las implicaciones de la RS en la cooperativa, que incorpore la RSCoop como parte necesaria de su gestión y, finalmente, que valore las potencialidades de la revelación social cooperativa. Todo ello proporcionará un marco para valorar cómo respondiendo a cada uno de los interrogantes del modelo nos encontramos en una situación plena del conocimiento de la RSCoop que estamos asumiendo y ejerciendo.

Por nuestra parte, consideramos que el modelo presentado es un modelo de retroalimentación necesario para la gestión cooperativa y con este valor pretendemos acercarnos en un futuro a empresas de este carácter para testar cualitativamente la validez del mismo.

NOTAS

- [1] Se van a utilizar de forma indistinta los términos RSC, RS o RSE, que los consideramos equivalentes para efectos de nuestro estudio.
- [2] Definición tomada de la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional celebrada en Manchester durante el año 1995.
- [3] Un extenso comentario de cada uno de estos principios, lo podemos encontrar en Tous (1999:580 y ss.).
- [4] No hemos incorporado el texto completo de la entrevista para no hacer el trabajo excesivamente extenso, si bien estamos dispuestas a proporcionarla a aquellos lectores interesados en conocerla.
- [5] Más información disponible en: <http://www.prohumana.cl/boletines/prohumana27/prohumana27.html>

BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, A.A., WATERHOUSE, J.H. y WELLS, R.B. (1997): «A stakeholder approach to strategic performance measurement». *Sloan Management Review*, vol. 38, p. 25-37.
- BROWN, D., DILLARD, J. y SCOTT MARSHALL, R. (2006): «Triple Bottom Line: A Business Metaphor for a Social Construct». *Documento de Trabajo*, Universidad Autónoma de Barcelona.
- BROWN, L. y HICKS, E. (2007): «Accounting for the Social: Incorporating Indicators of the Co-operative Difference into Strategic Planning». *CIRIEC Research Conference on the Social Economy*. Vitoria.
- CARRASCO, I. (2007): «Corporate Social Responsibility, Values and Cooperation». *International Journal in Advanced Economic Research*, vol. 13, nº 4, p. 454-460.
- CASTILLA-POLO, F. y GALLARDO-VÁZQUEZ, D. (2011a): «Fondo y forma de la revelación social cooperativa». En: XVI Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Granada.

CASTILLA-POLO, F. y GALLARDO-VÁZQUEZ, D. (2011b): «La responsabilidad social en sociedades cooperativas. Especial referencia a la revelación social». En: VIII Reunión de Investigación en Contabilidad Social y Medioambiental -8th Spanish Conference on Social and Environmental Accounting Research (Spanish CSEAR 2011).

CASTILLA-POLO, F. y GALLARDO-VÁZQUEZ, D. (2014): «La revelación social en sociedades cooperativas: una visión comparativa de las herramientas más utilizadas en la actualidad». *Revesco*, vol. 114, pp. 7-34.

CASTRO, M. (2006): «Las empresas de economía social y la responsabilidad social corporative». *Papeles de Economía Española*, nº 108, pp. 92-105.

COLBERT, B.A. y KURUCZ, E. (2007): «Three conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role of HRM». *HR, Human Resource Planning*, vol. 30, nº 1, pp. 21-29.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Documento COM (2001) 366 final. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.

Comisión de las Comunidades Europeas (2011): *A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. COM (2011) 681 final.

CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL (CEPES) (2007): Manual para el tutor del Programa RSE.COOP. Disponible en: http://www.cepes.es/listado.cfm?padre=389&idSeccion=390&idsec=sec_11

DONALDSON, T. y PRESTON, L. (1995): «The stakeholder's theory of the corporation: concepts, evidence, implications». *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 65-91.

ELKINGTON, J. (1994): «Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development». *California Management Review*, vol. 36, nº 2, pp. 90-100.

ELKINGTON, J. (1998): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. 2ª ed. Capstone Publishing Ltd., Oxford.

ELKINGTON, J. (2004): *Enter the Triple Bottom Line*. En: Adrian Henriques and Julie Richardson (Eds). *The Triple Bottom Line: does it all add up*. EarthScan, London UK.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004): «Corporate Social Responsibility Theories. Mapping the territory». *Journal of Business Ethics*, vol. 53, pp. 51-71.

GENOVART BALAGUER, J.I. (2012): *Aspectos económicos-contables de las sociedades cooperativas*. Tesis Doctoral, Universidad de las Islas Baleares.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2007): *Ciclo Preparatorio para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI*. Edición Especial para la Economía Social. GRI, Colecciones de Aprendizaje. Disponible en: <http://www.gri.org>

LEY 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, BOE nº 76, de 30 de marzo de 2011.

LEY 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura. DOE nº 238, de 15 de diciembre de 2010.

MOHR, L.A.; WEBB, D.J. y HARRIS, K.E. (2001): «Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior». *Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, nº 1, pp. 45-73.

MUGARRA, A. (2001): «Responsabilidad y Balance Social hoy en día: Un reto para las Cooperativas». *CIRIEC ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. vol. 39, pp. 25-50.

MUGARRA, A. (2005): «Memoria de sostenibilidad. Una propuesta adaptada para las cooperativas de enseñanza del País Vasco». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 53, pp. 333-349.

NORMAN, W. y MCDONALD, CH. (2003). «Getting to the Bottom of Triple Bottom Line». *Business Ethics Quarterly*, vol.14, nº 2, pp. 243-262.

NOVKOVIC, S. (2008): «Defining the co-operative difference». *The Journal of Socio-Economics*, vol. 37, pp. 2168-2177.

PAPMEHL, A. (2002): «Beyond the Gaap». *CMA Management*, vol. 76, nº 5, pp. 20-25.

PARLAMENTO EUROPEO (2013): Informe sobre la responsabilidad social de las empresas: promover los intereses de la sociedad y un camino hacia la recuperación sostenible e integradora (2012/2097(INI)), Ponente: Richard Howitt.

PARLAMENTO EUROPEO (2013): Informe sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible (2012/2098(INI)) Comisión de Asuntos Jurídicos, Ponente: Raffaele Baldassarre.

SERVER, R. y CAPÓ, J. (2009): «La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedades cooperativas». CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 65, pp. 7-31.

TOUS ZAMORA, D. (1999): «La cultura organizacional como factor de éxito en las empresas cooperativas». En: Primer Congreso sobre Cooperativismo Español, Osuna, pp. 571-587.

TURKER, D. (2008): «Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study». *Journal of Business Ethics*, vol. 85, nº 4, pp. 411-427.

ZHAO, L. y GIJSELINCKX, C. (2011): «Multistakeholder co-operatives in China: a resource mix structure approach». *Social Enterprise Journal*, vol. 7, nº 3, pp. 259-279.