



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 305-332**

Gestión, desarrollo y aplicación de la responsabilidad social en entidades de economía social: el caso de las cooperativas

**Francisco Javier Pérez Sanz
Ana Gargallo Castel**

Universidad de Zaragoza

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2005 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Gestión, desarrollo y aplicación de la responsabilidad social en entidades de economía social: el caso de las cooperativas

Francisco Javier Pérez Sanz

Ana Gargallo Castel

Universidad de Zaragoza

RESUMEN

El presente trabajo recoge algunas aproximaciones al enfoque de responsabilidad social de las organizaciones y sus implicaciones de carácter económico y social. Se han examinado aquellos aspectos y condicionantes que delimitan la introducción y medición de la llamada responsabilidad social corporativa en las diversas empresas y especialmente en el ámbito de las cooperativas.

El objetivo principal del trabajo es la configuración de un modelo específico basado en las características del Balance Social que responda a las expectativas de cumplimiento de la responsabilidad social propia de las cooperativas, en tanto que éstas constituyen un elemento de referencia dentro de las organizaciones de economía social.

También se plantean diversas etapas del modelo, necesarias en la implantación de un plan de acción que incorpore los "stakeholders" al proceso. Los resultados obtenidos son comparados con las tendencias empresariales de responsabilidad social observadas en el caso español.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas, Economía social, Gestión, Indicadores, Responsabilidad social.

CLAVES ECONLIT: A130, M140, M200, Q130.

Gestion, développement et application de la responsabilité sociale dans les organisations d'économie sociale : le cas des coopératives

RÉSUMÉ: Cette étude reprend plusieurs approches du traitement de la responsabilité sociale des organisations et de ses conséquences économiques et sociales. Les aspects et facteurs délimitant l'introduction et l'évaluation de ce qu'on nomme la responsabilité sociale dans les différentes formes d'entreprises et en particulier dans les coopératives ont fait l'objet d'une étude approfondie.

Son premier objectif est l'élaboration d'un modèle spécifique, basé sur les caractéristiques du bilan social, capable de répondre aux attentes de responsabilité sociale qui caractérisent les coopératives, étant donné que celles-ci représentent un élément essentiel dans les organisations d'économie sociale.

Plusieurs étapes sont suggérées pour ce modèle, comme étant nécessaires à l'instauration d'un plan d'action qui intégrera les " stakeholders " (parties prenantes) dans ce processus. Les résultats obtenus sont confrontés avec les tendances observées dans les entreprises en matière de responsabilité sociale en Espagne.

MOTS CLÉ: Coopératives, économie sociale, gestion, indicateurs, responsabilité sociale.

Management, Development and Application of Social Responsibility in Social Economy Organizations: the Case of Cooperatives

ABSTRACT: This paper looks at various approaches to the attitude of organizations towards social responsibility and its economic and social implications. The article studies the aspects and determining factors that define the implementation and measurement of corporate social responsibility in different companies, particularly with regard to cooperatives.

The main object of this paper is to form a specific model, based on the characteristics of Social Balance, that fits the performance of social responsibility expected of cooperatives, as these are a point of reference within social economy organizations.

It also puts forward various stages of the model that are necessary when implementing a plan of action where stakeholders are involved in the process. The findings are compared with the tendencies of social responsibility in Spanish companies.

KEY WORDS: Cooperatives, Social economy, Management, Indicators, Social responsibility.

1.- Introducción

La responsabilidad social no es una novedad en el mundo empresarial, pero en los últimos años está adquiriendo una nueva dimensión por su interés especial, demandando una gestión con mayor esmero, igual que en cualquier ámbito que presente un valor estratégico, superando el propósito puramente anecdótico o filantrópico.

El origen más próximo de este concepto se sitúa en marzo de 2000, cuando el Consejo Europeo de Lisboa apeló al sentido de responsabilidad social de las empresas en relación a las prácticas correctas en materia de aprendizaje permanente, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible. Y su origen inmediato lo tiene en el Consejo Europeo de Gotemburgo, de junio de 2001, que dentro de la estrategia de desarrollo sostenible para Europa, propone para las empresas que el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental avancen en paralelo. Finalmente, el 18 de julio de 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas presenta el libro verde denominado "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"

De esta forma las empresas intentan elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos adoptando un modo de gobierno que trata de reconciliar los intereses de los diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad. Este concepto se aplica sobre todo en las grandes empresas, aunque en todos los tipos de empresas, públicas y privadas, incluidas las PYMES y las cooperativas, existen prácticas socialmente responsables.

En la actualidad, la discusión está abierta y el libro verde supone el motor que impulsa el debate sobre la posibilidad de fomentar en la Unión Europea la responsabilidad social a nivel europeo e internacional y en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y validación, así como recabar opiniones sobre la responsabilidad social de las empresas en todos los ámbitos.

2.- La responsabilidad social de las organizaciones y la economía social

Al analizar el concepto de responsabilidad social debemos tener presente tres ideas. Advertir en primer lugar, que el hecho de ser una empresa u organización socialmente responsable es una decisión que la empresa toma voluntariamente. En segundo lugar el concepto de responsabilidad social está al margen de las leyes pues las organizaciones socialmente responsables deben cumplir todas las leyes vigentes en su momento y que le sean de aplicación, tanto nacional como internacional. Y por último, las organizaciones están llamadas a ser socialmente responsables, desde las grandes empresas que son las que más se han interesado por el tema, hasta las microempresas. En este sentido las cooperativas de trabajadores y los sistemas de economías de participación, así como otras formas de empresa de la economía social (cooperativas en general, mutualidades o asociaciones) integran en sus estructuras los intereses de diversos interlocutores asumiendo de forma espontánea responsabilidades sociales.

Llegados a este punto, tal y como se recoge en el Libro verde, delimitamos las dos perspectivas que abarca la responsabilidad social de la empresa: la interna y la externa.

Cuadro 1. Perspectivas de la responsabilidad social en las organizaciones

	Interlocutores afectados	Actuaciones marco y modelos de compromiso	
Interna (interlocutores internos)	Ámbito de trabajadores	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de RRHH • La salud y seguridad en el trabajo • Adaptación al cambio
	Ámbito de medio ambiente	Gestión de recursos naturales en la producción que afectan al medio ambiente	
	Ámbito de los accionistas	Distribución de Bº y grado de satisfacción	
Externa (interlocutores externos)	Comunidades locales (implicaciones directas en el entorno físico de localización)	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecimiento plazas adicionales de formación profesional. • Colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente. • Contratación de personas socialmente excluidas. • Ofrecimiento de servicios de guardería a sus trabajadores. • El establecimiento de redes con grupos de la comunidad. • Patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local. • Realización de donaciones para obras de beneficencia. 	
	Socios comerciales, proveedores y consumidores. <i>(los resultados sociales pueden verse afectados por prácticas de socios o proveedores)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de tutorías de grandes empresas a empresas de nueva creación y PYME's locales. • Asistencia a pequeñas empresas para redacción de informes sociales o divulgación de actividades en el ámbito de la responsabilidad social. 	
	Autoridades públicas	Respeto de los derechos humanos	• Códigos de conducta y normas de obligado cumplimiento (Código europeo)
	Organizaciones No Gubernamentales (ONG,s)	Problemas ecológicos: responsabilidad ecológica a escala internacional	• Contribución de las empresas al desarrollo sostenible

Fuente: Elaboración propia a partir Chacón, 2001.

A su vez el libro verde pretende que las organizaciones que tengan un comportamiento socialmente responsable lo comuniquen y difundan a la sociedad. De esta forma se hace referencia al enfoque global de responsabilidad social que contempla cinco ámbitos de actuación a los que hacemos referencia en el cuadro siguiente.

Cuadro 2. Enfoque global de responsabilidad social. Actuaciones

Ámbitos	Interlocutores afectados	Actuaciones marco y modelos de compromiso
Gestión integrada de la R.S. en todas actuaciones empresariales	Directivos y trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos y módulos de ética empresarial. (conocimiento de los principios cooperativos) • Otras actividades de formación.
Realización de informes y auditorías sobre R.S: evaluación de efectos sociales y medioambientales de la actividad empresarial	Sociedad, trabajadores y medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de normas de rendición de cuentas, presentación de informes y auditoría social. • Estandarización de indicadores. • Comprobación por terceros independientes de la información publicada.
Calidad en el trabajo: más participación de los trabajadores y sus representantes en la empresa	Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de listas de empresas modélicas en el ámbito de la calidad en el trabajo.
Etiquetas sociales y ecológicas: garantía de no existir explotación o abusos laborales en la fabricación de un producto	Trabajadores, consumidores y proveedores. (influencia en decisiones de compra)	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de la salud y la seguridad de los trabajadores. • Respeto de los derechos humanos en la empresa y cadena de suministros. • Protección del medio ambiente. • Etiquetas sociales de los fabricantes (marcas autodeclaradas). Falta de verificación independiente.
Inversión socialmente responsable en amito laboral y medioambiental	Sociedad y medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos socialmente responsables (delimitación con criterio positivo y negativo). • Inversión en empresas que no choquen con los principios éticos declarados.

Fuente: Elaboración propia¹.

Tras lo anteriormente expuesto podríamos sintetizar que una empresa socialmente responsable es una organización competitiva en términos económicos, que intenta cumplir de manera excelente sus cometidos para continuar siéndolo y asegurar su supervivencia². Aunque para lograr este cometido es necesario añadir que la organización debe dar respuesta satisfactoria a seis requisitos:

1.- Énfasis expuesto en el Libro Verde sobre la difusión de los comportamientos socialmente responsables de las empresas.
2.- Bestratén, M. y Pujol, L. Responsabilidad social de las empresas: conceptos generales. Notas Técnicas de Prevención nº 643. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid, 2002. pp. 5-6.

- Ofertar productos y servicios que respondan a necesidades de seguir aumentando su utilidad.
- Observar un comportamiento que va mas allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de lo que es exigible.
- La ética ha de impregnar todas las decisiones de la dirección y formar parte consustancial de la cultura de empresa.
- Prioridad en las relaciones con los trabajadores, tratando de afianzar unas condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Respeto exquisito con el medio ambiente.
- Integrarse en la comunidad que forma parte respondiendo con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas.

En el cumplimiento de estos condicionantes el Libro Verde de la Comisión Europea establece una estrategia europea de actuación global para esta década, con los siguientes objetivos:

- Poseer la economía basada en el conocimiento, que sea la más competitiva y dinámica del mundo.
- Que sea capaz de conseguir un crecimiento económico sostenible.
- Con mayores y mejores empleos.
- Y una mayor cohesión social.

Este desafío, trasladado a la operativa de las empresas, y más concretamente a las cooperativas, representa el reto de dar respuestas satisfactorias a estas metas. Para ello se utilizan los informes de triple base (“triple bottom line”) en los balances anuales de las empresas que son posteriormente auditados, aunque todavía sin un elevado nivel de garantías en cuanto a su objetividad. Sería muy importante para conocer el estado y grado de cumplimiento de estos objetivos establecer en una primera etapa tres niveles de consecución:

- a) Requisitos éticos estrictamente esenciales.
- b) Obligación positiva por encima de los niveles mínimos.
- c) Aspiración a ideales éticos.

De esta forma se introduce el concepto crítico de “medida de la responsabilidad social” donde los avances esperados se suponen en la línea de estandarización y sistematización de los métodos de medición y en las correspondientes auditorías. En este sentido para clarificar el sentido de responsabilidad social se puede utilizar la “matriz diferencial de R.S. y otras situaciones” donde el factor diferencial se encuentra en la repuesta a los propios intereses empresariales y el necesario equilibrio con todos los grupos de interés de la organización (stakeholders).

Cuadro 3. Matriz diferencial entre Responsabilidad Social y otras situaciones “empresariales”

ALTO ↑	Filantropía	Economía social convencional	RESPONSABILIDAD SOCIAL
COMPROMISO SOCIAL	CARIDAD	EMPRESA DE ECONOMÍA CONVENCIONAL	MARKETING CON CAUSA
↓ MUY BAJO	FRACASO CIERTO	NEGOCIO PURO	NEGOCIO CON ESPECULACIÓN
	MUY BAJO	INTERÉS PROPIO “ILUSTRADO”	ALTO

Fuente: Elaboración propia a partir de Bestraén y Pujol.

Respecto a la R.S. (MUGARRA, 2001), existe un cambio de tendencia con un interés creciente por el relanzamiento de la responsabilidad y el balance social en estos primeros años del siglo XXI. En este sentido se trata de establecer una metodología e instrumentos de medición tratando de delimitar que tipo de beneficios adicionales a los puramente económicos transmiten a sus grupos de influencia: asociados, trabajadores y la comunidad.

Por ello, el objeto de este trabajo consiste en abordar desde la perspectiva del balance social la construcción de un medio adecuado para medir el acercamiento o distanciamiento en el cumplimiento de su misión como organización cooperativa, siempre con la referencia de sus principios y valores cooperativos, de un conjunto de cooperativas agrarias situadas en una comarca concreta de la provincia de Teruel.

3.- La responsabilidad social de las organizaciones y la economía social: modelos de responsabilidad en cooperativas

A continuación exponemos los elementos característicos utilizados en algunos modelos de responsabilidad social más utilizados recientemente, así como la metodología empleada para el desarrollo y puesta en práctica de los principios más importantes que sistematizan la aplicación de la responsabilidad social corporativa. Estos servirán de guía para orientar la actuación de las entidades cooperativas en materia de gestión y desarrollo de la responsabilidad social asumida.

3.1. Metodología

Entre los diversos modelos que recogen y tratan de sistematizar el cumplimiento de la responsabilidad social, hemos optado por la metodología seguida en el balance social (MUGARRA, 2001) introduciendo el criterio de diferenciación de responsabilidades primarias, secundarias y terciarias. (BESTRATÉN y PUJOL, 2002).

El objeto de estudio se centra en diversas cooperativas de la Comarca del Jilóca, situada al este de la Comunidad Autónoma de Aragón y al nordeste de la provincia de Teruel. En esta comarca, entre otros tipos de cooperativas, podemos destacar por su importancia las agrarias, y dentro de estas, las cerealísticas. Para la investigación se han referenciado un total de 9 cooperativas, dedicadas principalmente a la comercialización de cereales y en menor medida otros cultivos herbáceos

En la preparación de los diversos elementos que conforman el funcionamiento del sistema ha considerado oportuno realizar la siguiente distinción. Por un lado:

a) La configuración y delimitación de las responsabilidades sociales primarias, secundarias y terciarias propias de este grupo de cooperativas

En una primera clasificación de RS se han considerado únicamente dos grupos de interés clave: los trabajadores y la comunidad. No se han contemplado otros grupos como son los clientes y proveedores, aunque la cooperativa debería tenerlos obviamente muy en cuenta. Con esta clasificación se pretende que la cooperativa pueda identificar necesidades y oportunidades en RS, así como analizar las actuaciones practicadas con el fin de establecer un plan de acción a corto y medio plazo.

El criterio que diferencia estas responsabilidades considera a las primarias como inherentes a la actividad específica para la empresa, de forma que la falta de respuesta a las mismas podría tener

graves consecuencias incluso para su supervivencia. Las secundarias consisten en mejorar los efectos resultantes de la misma actividad específica en los grupos sociales interdependientes con la empresa, siempre más allá de los mínimos siempre exigibles. Las terciarias se extienden a actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social sobrepasando su actividad específica. Debemos advertir que no siempre es evidente el límite entre tales responsabilidades.

Seguidamente mostramos para cada tipo de responsabilidades un abanico de acciones que deben ser armonizadas, teniendo en cuenta la actividad específica y los medios que la cooperativa emplea para conseguirlas.

1. Responsabilidades primarias de la cooperativa con trabajadores, la comunidad y socios

- Servir a la sociedad con productos que representen utilidad y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la forma más eficaz posible. Aquí tiene un sentido muy amplio, como la generación de un beneficio económico, crecimiento del capital intelectual, posición en el mercado, diversificación. En las cooperativas que por definición no persiguen un afán de lucro se trata de lograr la mayor eficacia y eficiencia posible en la actividad empresarial.
- Respetar los derechos humanos con condiciones de trabajo dignas que favorezcan la Seguridad y Salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Lograr la autocontinuidad de la empresa y en la medida de lo posible lograr un crecimiento razonable.
- Respeto al medio ambiente.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres con respeto a los contratos legítimos y los compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada en la cooperativa. Podemos concretar dicha distribución en la asignación del valor económico añadido entre quienes contribuyen a crearlo en su actividad.

2. Responsabilidades secundarias

2.1. Con los trabajadores, consideradas siempre que sean de posible aplicación. Algunas de las aplicaciones pueden ser:

- Ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida extralaboral.
- Favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo: trabajo en equipo, modelos participativos...
- Proponer un empleo lo más estable posible.
- Facilitar la reinserción laboral a las personas accidentadas.
- Favorecer una formación permanente que asegure la "empleabilidad".
- Facilitar la asistencia sanitaria cuando sea precisa.

- Atender a necesidades apremiantes ante problemas puntuales humanos o familiares.
- Posibilidad de beneficiarse de los productos de la empresa a precios más económicos que los de venta.
- Aportar una información transparente sobre la situación y las perspectivas de la empresa.
- Celebrar colectivamente los éxitos conseguidos y/o reconocimientos recibidos.

2.2. Con la comunidad. Podemos considerar:

- Facilitar el empleo y la actividad económica en la comunidad local o comarcal donde está ubicada la cooperativa.
- Contribuir a mejorar el medio ambiente del entorno.
- Plublicitar la promoción de productos, servicios y valores que contribuyan al logro de un entorno social más humano.
- Facilitar la integración en el trabajo de minusválidos, emigrantes y grupos sociales con dificultades de inserción laboral.
- Facilitar ayuda a proveedores para mejorar la calidad en el servicio.
- Facilitar asesoramiento y ayuda a la comunidad en las materias que precise.
- Colaborar a la formación en prácticas de estudiantes de formación profesional y universitarios.

2.3. Con los socios

- Favorecer la entrada y/o salida, en su caso, de la cooperativa.
- Adecuar la actividad de la cooperativa a las necesidades personales y profesionales de los socios.
- Lograr las mejoras oportunas en la calidad del producto o servicio ofertado por la cooperativa pensando en la posible condición de consumidor del socio.
- Facilitar la participación en los órganos de dirección y gestión cooperativos.
- Promover la iniciativa para la participación y aportación de ideas y sugerencias.
- Facilitar y promover la aportación de capital cooperativo, así como conseguir una adecuada remuneración del mismo.
- Facilitar la participación de los socios trabajadores en la actividad laboral.
- Favorecer una adecuada solidaridad en las retribuciones sociales.
- Promover la formación técnica relacionada con la actividad cooperativa, así como el aumento de los niveles educativos personales y la formación en principios cooperativos.

3. Responsabilidades terciarias

3.1. Con los trabajadores

Es importante señalar que estas deberían estar subordinadas al cumplimiento de las primarias y secundarias. En cuanto a su ejecución no quiere decir que no deban acometerse las terciarias, pero es importante dejar claro en el plan de actuación el orden de importancia de cada uno y los plazos que se pueden asumir. Tampoco debemos identificar las responsabilidades terciarias con el carácter de “institución benéfica”, pues no es su finalidad, sino un compromiso con su activo más valioso.

- Facilitar el trabajo a tiempo parcial para trabajadores que tengan una necesidad, siempre que no presente una dificultad al proceso productivo.
- Flexibilidad de horario laboral y en el disfrute de vacaciones anuales.
- Préstamos monetarios limitados a interés inferior al mercado.
- Anticipos salariales sin interés.
- Ayudas a planes de pensiones personales.
- Ayudas e incentivos a la formación.
- Favorecer descuentos especiales en servicios y comercios de la comunidad.
- Ayudas familiares por hijos.
- Ayudas por comida fuera del hogar (comedor de empresa o servicio de comidas).
- Facilitar el desplazamiento al trabajo o ayudas al respecto.
- Ayudas para vivienda, especialmente en caso de cambios de municipio.
- Promover y facilitar medios para el cuidado de la salud personal.
- Facilitar información y medios para disfrute de actividades culturales en el medio.
- Organizar actividades de ocio y recreativas en la empresa.
- Promover y facilitar su participación en programas de ayuda a la comunidad o al tercer mundo.

3.2. Con la comunidad. Algunas de ellas pueden ser:

- Contribuir subsidiariamente a la mejora del entorno sociocultural.
- Colaborar de forma variada con los centros de formación profesional y empresarial de su medio.
- Contribuir a la difusión de valores de una “nueva cultura de empresa cooperativa”.
- Gestionar asuntos sociales de la comunidad en los que la empresa es competente.
- Participar en proyectos de desarrollo local y regional. Contribución al desarrollo sostenible.
- Patrocinar u ofrecer mecenazgo de actividades artísticas y culturales.
- Ofrecer cooperación y ayudas en proyectos cooperativos en el tercer mundo.
- Ayudar benéficamente a colectivos necesitados.

b) Establecimiento de un plan de actuación con selección de indicadores en consecuencia con los principios cooperativos

Frente a las empresas mercantilistas o capitalistas, las cooperativas tienen como objetivo maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones (ARCAS, MUNUERA y HERNÁNDEZ, 2002), por ello resulta interesante plantear un modelo de actuación que sirva de guía a la cooperativa para gestionar e informar sobre el cumplimiento de la denominada responsabilidad social corporativa.

De la revisión bibliografía sobre el cumplimiento de la responsabilidad social, hemos partido del modelo de balance social cooperativo propuesto por Mugarra³, en que a priori se plantan dos tipos de objetivos:

1. **INTRAEVALUACIÓN.** Autoevaluación de cada cooperativa para que analice su comportamiento, objetivos y resultados, en el aspecto económico y social, y en función de dicho análisis pueda precisar su éxito como entidad cooperativa. Para esta experiencia hemos planificado series temporales de tres años.
2. **INTEREVALUACIÓN.** También se pretende la comparación entre las cooperativas de la comarca, en principio las agrarias, estableciendo un esquema de referencia común a todas.

En relación a la tipología de información utilizada, se opta por un Balance Social mixto que recoja información económica y social dirigiendo dicha información no solamente a los socios, sino también para hacerla pública a la sociedad.

La utilidad de este modelo, radica en la posibilidad de ser utilizado como instrumento de gestión social, a la vez que de herramienta de información para la cooperativa y para los diversos grupos de interés afectados de forma que estos puedan evaluar la actuación de la cooperativa, así como el grado de cumplimiento de los Principios Cooperativos.

En el método empleado para su confección, se propone la utilización de indicadores sociales, combinando los de tipo cuantitativo (planteados en unidades monetarias y físicas) y los cualitativos, buscando siempre la flexibilidad en su construcción y la facilidad de comprensión. A su vez estos indicadores son completados con otros ratios económico-financieros obtenidos de los balances y cuentas de resultados contables.

Hemos estimado que todos los indicadores propuestos sean comunes para el grupo de cooperativas consideradas, dado el grado de homogeneidad en cuanto al tipo de actividad y entorno socio-económico en que se desenvuelven. No obstante para trabajos futuros se podría contemplar la

3.-Véase en MUGARRA, A. *Planteamiento de un Modelo de Balance Cooperativo: Aplicación a Mondragón Corporación Cooperativa*. Anuario de Estudios Cooperativos 2000. Bilbao, Universidad de Deusto, 2001. y también MUGARRA, A. *Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las Cooperativas*. CIRIEC-España, noviembre 2001, nº 39, pp.25-50.

posibilidad de que cada cooperativa definiese una serie de indicadores particulares en relación con los objetivos sociales concretos que se proponga lograr.

Las informaciones recogidas para cada cooperativa se comparan con los indicadores generales y específicos por sector, aunque en este caso solamente se hace referencia al sector de cooperativas agrarias. Esta comparación puede realizarse en dos caminos:

- Primeramente, en la medida que un número creciente de cooperativas realicen sus cálculos y pongan en común los datos obtenidos podremos establecer valores medios con los que comparar el conjunto de cooperativas, las de un sector de actividad o las de una determinada comarca o región geográfica.
- En segundo lugar, si los valores recogidos corresponden a series temporales suficientemente amplias podremos comparar la evolución de la propia cooperativa a lo largo del tiempo observando el objetivo propuesto, previamente cuantificado, y los resultados obtenidos.

En el proceso de configuración de este modelo específico, se han delimitado una serie de operaciones estructuradas temporalmente en el siguiente orden:

1. Enumeración, definición y explicación de aquellos principios básicos en materia cooperativa que posteriormente trataremos de medir.
2. Delimitación y análisis de las “dimensiones”. Estas son categorías genéricas que identifican algún aspecto importante del principio en cuestión. Para la determinación de las diferentes dimensiones se han utilizado dos orígenes:
 - Utilización de las clasificaciones sobre responsabilidades sociales primarias, secundarias y terciarias consideradas para cada grupo de interés cooperativo.
 - Fomento de la participación de los propios socios cooperativos mediante reuniones, aprovechando la dimensión reducida de algunas de las cooperativas consideradas.
3. Selección de indicadores. Partiendo de las dimensiones anteriormente consideradas se asignan unidades de medida adecuadas para que se puedan construir los indicadores. Concretamente hemos tenido en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Para la elección de dichos indicadores y en la medida de lo posible no nos hemos limitado a un solo indicador por dimensión considerada, intentando aglutinar indicadores que recogen datos y opiniones, tanto subjetivas como objetivas.

- Se han aplicado aquellos indicadores que han sido experimentados con grado de éxito en otros modelos de balance social, pero seleccionando solamente los más significativos para evitar una saturación de información, que en sí, disminuiría las ventajas del modelo. Por este motivo se han tenido en cuenta los siguientes criterios que ayudan a escoger los indicadores concretos para cada dimensión considerada:

- Fiabilidad en cuanto a la precisión con que sintetiza la dimensión que representa.
- Relevancia sobre el tipo de información que aporta con relación a la dimensión.
- La mayor o menor sensibilidad para captar modificaciones en la dimensión.
- La disponibilidad de la información, utilizando indicadores con informaciones disponibles.
- Estabilidad en cuanto a la facilidad para realizar comparaciones en series temporales.
- La simplicidad del indicador en el sentido de buscar aquellos que sean de fácil comprensión para todos los cooperativistas.

A este respecto y dado que los valores e informaciones aportadas por cada uno de los indicadores puede ser muy variadas, se realiza un proceso de homogenización y estandarización de los datos, de forma que todos los indicadores se plantean, siempre que es posible, en términos de porcentaje con el objetivo de facilitar su interpretación y su posible comparación.

En cuanto a la presentación de los resultados, los gráficos y cuadros comparativos resultan muy útiles, permitiendo la confección de perfiles de comportamiento cooperativo y comparaciones con el grado de responsabilidad social pretendido, pudiéndose añadir algunos elementos como signos, flechas, y colores que sirven de ayuda en utilización del balance como instrumento de gestión.

4. Agregación de toda la información proporcionada por los indicadores en Índices Globales. Debemos advertir que no todos ellos tienen la misma importancia relativa, por lo que es necesario realizar un proceso de determinación de pesos relativos de cada uno de ellos.

Hemos de destacar que en todo este proceso de hacer operativos los indicadores hemos incorporado las recomendaciones de otras experiencias en la construcción del balance social cooperativo (MUGARRA, 2002)⁴. El procedimiento trata de conseguir la mayor objetividad posible buscando siempre la consulta y elección colectiva, por este motivo intervienen distintos participantes que asumen distintos cometidos, por un lado los propios cooperativistas y sus representantes y por otro lado un comité de expertos. Las actuaciones de ambos grupos ha seguido la siguiente secuencia:

- Primeramente, se conformó un comité expertos encargados de interpretar el sentido de los principios cooperativos y las responsabilidades sociales consideradas en el proyecto, y que tratan de extraer aquellas dimensiones más significativas. Durante el proceso también se consulta en varias ocasiones a los socios cooperativos para recoger aquellas sugerencias en cuanto a sus aspiraciones y experiencia con respecto a los principios cooperativos.

4.- Véase el proceso de intervención de expertos en el Balance Social en MUGARRA, A., et. pp.220-223.

- Posteriormente dicho comité seleccionó los indicadores propuestos generalmente simplificando las propuestas iniciales. En la composición de este comité podemos destacar la presencia de una representación de los órganos rectores de las 9 cooperativas, gestores y directivos cooperativos con experiencia en el sector, expertos externos a las propias cooperativas con conocimiento en temas de balance social y autoridades y representantes locales conocedores de las necesidades del entorno rural en el cual participan estas cooperativas agrarias.
5. En relación a la consecución de los objetivos planteados en este proyecto de Balance Social podemos indicar algunas dificultades observadas y los procedimientos de solución utilizados.

En correspondencia al objetivo de interevaluación o comparación entre las cooperativas se plantean dos inconvenientes.

El primero hace referencia al planteamiento de un mismo modelo para todas las cooperativas, pues dada la existencia de peculiaridades propias de cada una y su diferente tamaño podría originar funcionamientos dispares según el tipo de cooperativa a la que se aplica. No obstante debemos advertir que todas las cooperativas consideradas actúan en la misma zona geográfica, pertenecen al mismo sector y tienen un alto grado de participación en el entorno social donde están ubicadas, por lo que se ha considerado conveniente la aplicación de un modelo sencillo y uniforme para todas ellas.

El segundo está relacionado con la puesta en marcha del modelo fijado, pues es previsible que surjan algunos problemas imprevistos. Por ello se han designado unos encargados para dar solución a los problemas futuros. Dichos encargados son los “gestores-coordinadores” del proyecto, que también se preocupan de la recogida de la información y el tratamiento de los datos para confeccionar tanto los indicadores cualitativos y cuantitativos. Es necesario destacar el empleo de técnicas de encuestas subjetivas donde se recogen opiniones⁵ para construir instrumentos de medida del output o resultado.

Aludiendo al segundo objetivo consistente en la intra-evaluación el modelo propuesto persigue la auto-evaluación en dos niveles.

El primero de ellos hace referencia a la evaluación de la cooperativa observando el cambio a lo largo del tiempo del cuadro de indicadores.

Respecto al segundo nivel, se considera la posibilidad que cada cooperativa establezca una “dotación para aspectos sociales” destinada al cumplimiento de las denominadas responsabilidades sociales y traducida en términos de indicadores en los denominados “indicadores de entrada o gasto”. Con este presupuesto se refuerza la idea de planificación de objetivos concretos en materia social para

5.- Para estos indicadores se utilizan preguntas cerradas con una escala de valoración que oscila de 1 a 5 (Escala tipo Likert).

cada periodo⁶ y su posterior control y valoración junto con otros fines puramente económicos. La determinación global de indicadores podría ser completada asignando cada tipo de objetivo a un área de responsabilidad determinada de la cooperativa para que posteriormente se pudiera realizar un ejercicio de comparación entre los medios que dispone y la consecución de objetivos en materia social, aunque en este proyecto se ha obviado por que no todas las cooperativas presentan una misma estructura organizativa.

En un primer momento, la realización de este balance tendrá carácter solamente informativo, pudiendo servir posteriormente para planificar los aspectos sociales, consiguiendo de esta forma comparar lo planificado y lo realizado en base a la construcción de un índice global que valore la eficacia alcanzada en materia social (PARRA, 1990).

En la construcción de este índice adquiere gran trascendencia el proceso de ponderación que trata de determinar la importancia relativa de cada uno de los objetivos fijados. Se trata de establecer los pesos de cada indicador del modelo en función de la importancia y prioridad de los objetivos fijados. En esta labor se han contemplado diversas posibilidades optando por el criterio cualitativo⁷. En el presente trabajo se ha considerado una ponderación uniforme para el grupo de las 9 cooperativas⁸, aunque el índice global no servirá para comparar con otras cooperativas que consideran prioridades distintas en materia social⁹. La confección de los pesos correspondientes es una tarea que ha sido asignada al comité de expertos, anteriormente aludido.

Por último, también es necesario añadir que dada necesidad de resumir en un índice agregado la consecución de los objetivos, se ha realizado un proceso de estandarización estableciendo un recorrido porcentual para cada indicador que refleja el valor conseguido frente al fijado previamente, facilitando por un lado la comparación entre los indicadores y permitiendo su agregación.

A continuación, una vez planteados los objetivos, elementos, inconvenientes y ventajas del modelo de Balance Social que proponemos para este proyecto, exponemos el registro de indicadores seleccionados relacionados con los principios cooperativos y las dimensiones consideradas¹⁰. En un principio han sido considerados 56 indicadores que parecen suficientes para mostrar el perfil de adecuación de este grupo de cooperativas a los principios y orientaciones propias de la gestión cooperativa.

6.- Generalmente fijados año a año.

7.- Propuesto por Serge Blind, que concede pesos de 3,2 y 1 a los diferentes valores que responden a las etiquetas cualitativas de vital, importante y secundario.

8.- Debido a dos motivos principales: el primero por razones de simplificación del modelo y en segundo lugar atendiendo a ciertas características homogéneas existentes en las mismas.

9.- Circunstancia que deberá tenerse en cuenta y modificar para posteriores ampliaciones del modelo a otros grupos o tipos de cooperativas.

10.- Véase en MUGARRA, A. *Responsabilidad y Balance social*. et. pp.36-39. y también en CHOMEL, C. y COUTIER, J. *El procedimiento del balance social cooperativo desarrollado por las cooperativas agrarias francesas*. CIRIEC-España, noviembre 2001, nº 39, pp.185-186.

MUGARRA, A. *Planteamiento de un Modelo de Balance Cooperativo*. et. pp.

Cuadro 4. Principios cooperativos, dimensiones e indicadores

Principio cooperativo	Dimensión	Indicadores sociales	General	Agraria	Descr -tivo	Valora -tivo
1. Puertas abiertas (Libre adhesión). (10)	1.1. Apertura cooperativa (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos exigidos para ser asociado • Admisión solicitudes de entrada • Desembolso inicial exigido a nuevos asociados • Antigüedad relativa de asociados • Peso de asociados-proveedores en aprovisionamientos 	5	1	D	V V V V
	1.2. Salida voluntaria (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas de asociados • Admisión de solicitudes de salidas • Devolución de capitales 	3	3	D D	V
	1.3. No discriminación (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de hombres y mujeres en los colectivos de socios y trabajadores. • Edad media de los asociados 	2	2	D D	
2. Organización y Gestión Democrática (10)	2.1. Participación en asambleas. (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia media a asambleas • Nivel de información en asambleas 	2	2	D D	
	2.2. Acceso a cargos cooperativos. (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Nº accesos a cargos • Rotación en cargos cooperativos • Antigüedad en los cargos 	3	3	D D	V
	2.3. Equilibrio de poder entre asociados. (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de votos múltiples • Grado de consulta en las decisiones 	2	2	D D	
	2.4. Participación en el uso de servicios cooperativos. (3).	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de utilización de servicios cooperativos • Nº de socios por servicio cooperativo. • Utilización media de los servicios cooperativos 	3	3	D	V V
3. Participación económica. (10)	3.1. Capital como propiedad común. (3).	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del capital social. • Incrementos obligatorios de capital social. • Incrementos voluntarios de capital 	3	3	D	V V
	3.2. Distribución de excedentes. (2).	<ul style="list-style-type: none"> • Excedente por unidad de servicio participada por los socios. • Excedente generado sobre volumen de operaciones cooperativas. 	2	2		V V
	3.3. Distribución del VAC. (3).	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución equitativa del valor añadido por socio • Distribución del valor añadido por volumen de operaciones cooperativas (unidad de medida) • Distribución del valor añadido entre trabajo y capital 	3	3		V V V
	3.4. Esfuerzo económico exigido. (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Nº socios por encima de la media de volumen de operaciones cooperativas. • Incremento general del volumen de operaciones 	2	2	D	V

4. Autonomía e independencia financiera. (5)	4.1. Independencia financiera. (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales propios frente a deudas totales. • Deudas totales frente al pasivo total. 	2	2		V V
	4.2. Autonomía participantes no asociados. (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de intereses y remuneración al capital social voluntario. 	1	1	D	
	4.3. Cesión derechos políticos. (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas y decisiones directamente asignadas a gerentes externos. • Participación real y efectiva de órganos sociales en decisiones tácticas y estratégicas de la cooperativa. 	2	2	D D	
5. Educación. (5)	5.1. Destinatarios Fondo Educación. (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Destino de la formación • Volumen de inversión en información 	2	2	D	V
	5.2. Tipo de educación (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de formación ofrecidos. 	1	1	D	
	5.3. Incidencias directas. (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de formación ofrecidos. • Sugerencias recibidos para formación 	2	2	D D	
6. Interooperación (7)	6.1. Cooperación empresarial cooperativa (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Compras intercooperativas. • Ventas intercooperativas 	2	2		V V
	6.2. Interrelación de capitales. (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Participación financiera en otras cooperativas • Participación en capital 	2	2		V V
	6.3. Cooperación en educación cooperativa (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en proyectos inter cooperativos. • Redes de cooperación 	2	2	D D	
	6.4. Cooperación aspectos representativos (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenencia a asociaciones inter cooperativas 	1	1	D	
7. Interés por la comunidad. (9)	7.1. Preocupación medioambiental. (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de leyes y normas medioambientales • Aplicación voluntaria de normas medioambientales (ISO 14001-14002) • Participación en sistemas integrales de gestión medioambiental (SGMA). 	3	3	D D D	
	7.2. Influencia en la comunidad / entorno (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de valor añadido a la comunidad • Participación en proyectos de desarrollo local. • Autocontinuidad de la actividad cooperativa. 	3	3	D D D	
	7.3. R.S. con trabajadores (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de participación • Grado de consulta en las decisiones • Nivel salarial medio con respeto al entorno competitivo 			D D	V

Fuente: Elaboración propia.

Principio cooperativo: Identificamos el indicador mediante el principio cooperativo al que está referido según la declaración de Principios Cooperativos del modelo seguido por MCC.

Dimensión: Se identifican los indicadores concretos según la dimensión a la que hacen referencia. Estas dimensiones recogen los aspectos más importantes del principio cooperativo.

Indicador social: Se especifica un nombre concreto y se clasifica numéricamente a cada indicador.

Definición: este elemento no está incluido en el cuadro anterior, sino que tiene un desarrollo específico en la ficha, detallando el indicador de la forma más precisa y expresando en aquellos casos posibles la fórmula empleada para su cálculo.

Tipo de cooperativa aplicable: Distinguimos el número de indicadores que tienen posibilidad de aplicarse de forma general a todas cooperativas, o bien el número de aquellos que de forma específica se utilizan en la agrarias.

Tipo de indicador: Establecemos una dicotomía entre el tipo de indicador, distinguiendo su aplicación en función del fenómeno socio-económico a medir. Los fácilmente objetivables y medibles tienen un indicador de carácter cuantitativo (V), y los fenómenos con dimensiones opinables presentan indicadores cualitativos (D).

A modo de ejemplo se ofrece una ficha tipo donde se muestran los distintos elementos utilizados en la construcción de los indicadores, así como las notas interesantes para su correcta interpretación. Dada la extensión que presenta el elevado número de indicadores obviamos la reproducción concreta de la estructura de cada indicador.

Cuadro 5: Modelo de ficha para la utilización de indicadores sociales

D : : D/V	Nombre de la dimensión
Nombre del indicador: Tipo de cooperativa a la cual es aplicable: • Gral = General • Agra = Agraria • Cto = Crédito • Con = Consumo • Trbj = Trabajo asociado • Otras (por defecto se han considerado de aplicación a cooperativas agrarias)	Formula para la construcción del indicador $\text{Ejemplo: } \frac{\text{Media}}{\text{Cantidad}}$ Tipo de indicador utilizado: • D = descriptivo • V = valorativo
Interpretación de los valores obtenidos para el indicador. Observaciones sobre el significado Indicaciones para su cálculo	
Construcción de la escala gráfica incorporando valores obtenidos para el año en curso, el año pasado y el resultado medio de cooperativas del sector o empresas competidoras en el mercado (siempre que se disponga del dato). También se introduce el objetivo explicitado por la cooperativa en dicho periodo, para realizar una primera comparación (intracooperativa) Escala para su interpretación:	
<ul style="list-style-type: none"> • r = representa una situación mejor cuanto más alto sea el valor añadido por el indicador. • s = representa una situación peor cuando más bajo sea el valor añadido por el indicador. • r= situación mejor cuanto más se acerque al valor medio de la escala. 	

Fuente: Elaboración propia a partir de Mugarra, 2001 y Chomel, 2001.

La presentación oficial de este proyecto se ha realizado en el marco de una reunión cooperativa comarcal en el año 2004, donde las diversas cooperativas participes se han adherido voluntariamente, estando abierto totalmente a la experimentación y a la realización de mejoras constantes. Por este motivo se están realizando contrastes con otros modelos existentes y creando el soporte informático multimedia para facilitar su aplicación.

4.- Desarrollo de un plan de acción para puesta en marcha de la Responsabilidad Social Corporativa en las cooperativas

La incorporación de la responsabilidad social como elemento integrado dentro de un sistema de gestión empresarial requiere un planteamiento por etapas, donde en una primera fase se tratará simplemente de descubrir el sentido empresarial derivado de la acción social, planteando programas de trabajo controlados por la dirección de la empresa, para pasar en etapas sucesivas a la incorporación de los "stakeholders" al proceso.

Trasladándonos al marco de las cooperativas, las potencialidades que ofrece un sistema de Responsabilidad Social son relevantes, representando una oportunidad de mejora de la imagen corporativa y de liderazgo, a la vez que un orgullo profesional de sus directivos y socios cooperativos. No obstante la actuación de los directivos debe ser prudente pues deben concretar los contenidos de cada responsabilidad de acuerdo con las circunstancias concretas y armonizar los diversos conflictos entre responsabilidades primarias. Algunas manifestaciones de estos conflictos se pueden encontrar entre el servicio a los clientes y el incremento del coste que conlleva la mejora en condiciones de trabajo y las inversiones requeridas, o el descenso de la contaminación a unos determinados niveles y la viabilidad económica de la cooperativa.

En la resolución de estos conflictos la cooperativa deberá considerar cada responsabilidad teniendo en cuenta la existencia de unos mínimos que no hay que sobrepasar y que se refieren a exigencias éticas derivadas del respeto incondicional a la dignidad personal y la integridad de los trabajadores. Posteriormente habrá que determinar las prioridades ante las diversas alternativas consideradas, y finalmente impulsar la puesta en marcha de cada responsabilidad considerando el modo, lugar y tiempo oportunos.

Cada cooperativa, partiendo de la situación específica de su entorno empresarial y teniendo en cuenta los principios concretos de actuación en materia de RS debe realizar un análisis de situación tomando como referencia la acción social histórica, la evaluación de las demandas sociales y consideración de los efectos en los grupos interesados¹¹, el estudio de los impactos sociales de la actividad, así como las experiencias de los programas de RS en empresas de interés¹². Posteriormente tratará de evaluar las responsabilidades sociales según los factores diferenciales de su importancia y según otros factores como la propia política de empresa cooperativa, no olvidando en ningún caso el factor coste.

11.- Por ejemplo, el traslado de una planta productiva de nuestra cooperativa a otra población puede afectar a los socios (rentabilidad de la inversión), a los empleados (clima laboral), a los proveedores actuales (costes de transporte) y a la propia colectividad por la pérdida de puestos de trabajo.

12.- En este sentido cabe destacar estudios y experiencias como los de MCC, el balance social de empresas industriales ANDI & OIT, (Colombia), o la Responsabilidad Social Corporativa (PricewaterhouseCoopers).

De esta forma la cooperativa estará en condiciones de definir una política y diseñar un programa de trabajo, implementando una estrategia proactiva de interés y preocupación por el desarrollo de la responsabilidad social. En este plan de actuación se han diferenciado tres fases:

- a) Definición por parte de los órganos rectores cooperativos de la política en materia de RS.
- b) Intervención de técnicos y especialistas en la materia para el diseño del sistema de datos e información estableciendo los criterios para su interpretación. Es aquí donde la propuesta de un modelo de Balance Social tal y como el descrito en el apartado anterior, entronca directamente con la filosofía del sistema.
- c) Implicación de la dirección cooperativa para lograr compromisos de toda la organización generando nuevas expectativas y provocando la respuesta de las unidades operativas.

En este sentido la creación de un Comité de expertos¹³ que actúe de forma coordinada con los órganos de gestión cooperativos, es un buen camino para lograr el compromiso de todos los grupos de interés, así como para el desarrollo de la política marcada.

No obstante la implantación de la estrategia de desarrollo de la responsabilidad social en una cooperativa requiere la observancia de cuatro elementos básicos como son:

1. El respeto a la cultura cooperativa¹⁴
2. La sensibilización de la estructura organizativa de la cooperativa, alcanzando a los propios socios.
3. Disponer de criterios claros y precisos para el seguimiento y control.
4. La comunicación a los grupos de interés y al entorno de la actuación social, utilizando criterios de transparencia y veracidad¹⁵.

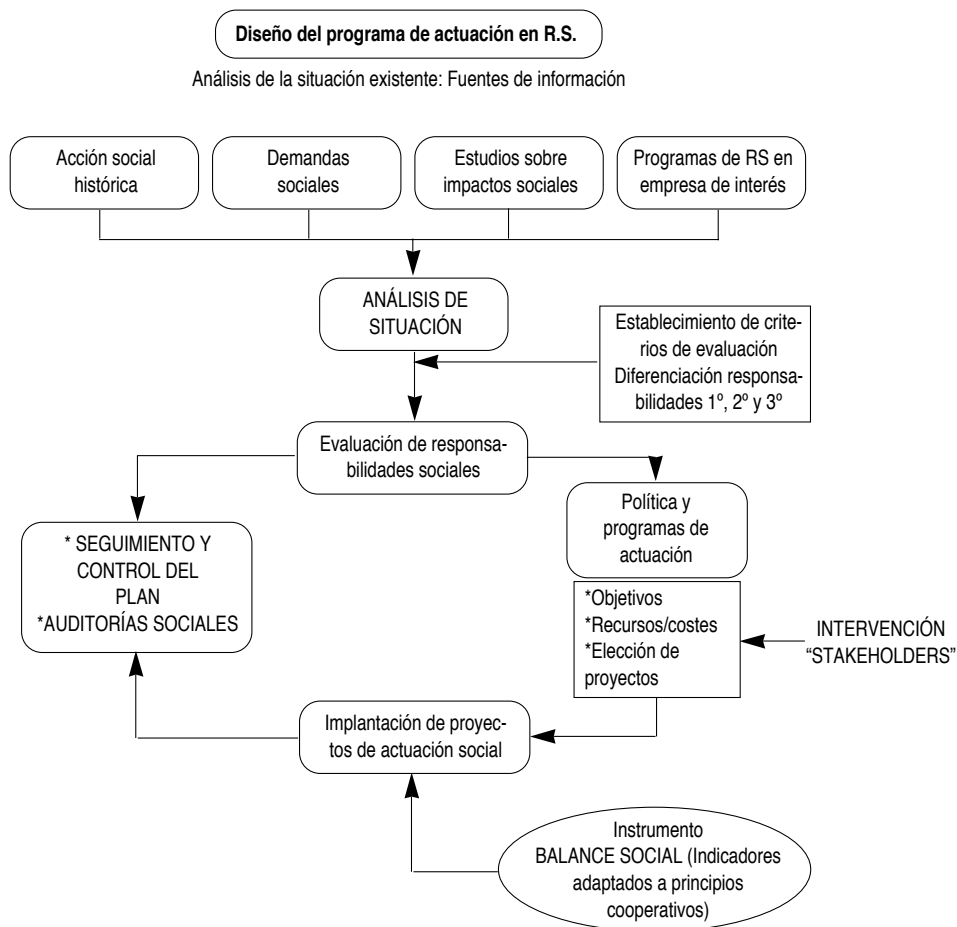
A continuación se ofrece un esquema que sistematiza el plan de actuación seguido en la cooperativa en materia de responsabilidad social.

13.- Puede servir perfectamente el formado para la confección y selección de indicadores en el Balance Social.

14.- Adquiere una relevancia fundamental el aprendizaje y asunción de los principios cooperativos: "Aprender a ser socios cooperativos".

15.- El sistema de indicadores del Balance Social, junto con los informes sociales oportunos en la memoria anual pueden constituir un buen documento de información externa e interna del grado de RS alcanzado.

Gráfico 6. Programa de actuación para la responsabilidad social cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Bestratén y Pujol, 2002.

Para concluir cabría señalar que la implantación de una política de responsabilidad social representa una situación donde a nivel interno la cooperativa realice una cultura basada en valores, que busque la eficiencia en las actividades desarrolladas y en el trabajo y al mismo tiempo de respeto al entorno y la sociedad. Todos estos valores están presentes e impregnan los principios cooperativos, pero también se aprenden personal y colectivamente en el trabajo y la práctica diaria de la cooperativa. Por el contrario, la falta de cumplimiento, control y desarrollo de los mismos puede conducir de forma irremediable al deterioro de la organización cooperativa.

5.- Consideraciones finales: tendencias en la responsabilidad social de las organizaciones

También hemos creído conveniente introducir un pequeño apartado en el cual se recoge muy brevemente algunos resultados interesantes de dos estudios con el objeto de valorar las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa realizadas en el ámbito español, tratando de comparar los resultados obtenidos y analizados, siempre en forma de tendencia de actuación, con las prácticas propuestas para las organizaciones cooperativas.

1. Responsabilidad Social Corporativa: tendencias empresariales en España¹⁶

Se trata de un estudio representativo de empresas con un alto volumen de facturación y con un variado perfil sectorial, en el que también se incluyen algún grupo cooperativo.

En cuanto a los resultados obtenidos destacaremos que las empresas encuestadas han asumido como conceptos principales de responsabilidad social el respeto a la ética comercial (86%), la transparencia (un 90%) como mejora en la confianza de los inversores (en el caso de las cooperativas los propios socios) y la mejora rentabilidad final de la empresa (74%).

Los motores o factores impulsores que estas empresas declaran para desarrollar políticas de responsabilidad social son de tipo no financiero, destacando la mejora de la reputación, la obtención de ventajas competitivas o la misma presión de los grupos de interés o “stakeholders” (consumidores, accionistas, socios, empleados...). Este dato es muy significativo, pues denota que factores financieros como la propia presión del mercado o la reducción de costes no son prioritarios a la hora de decidir el impulso de la RS, lo cual induce a pensar que estas organizaciones empiezan a considerar el carácter estratégico de los valores intangibles de la RS.

Atendiendo a los modelos de gestión de RS empleados, el 88% de las empresas afirma haber definido objetivos en aspectos sociales y un 74% en aspectos medioambientales, pero menos de la mitad (49%) dispone de indicadores y algún tipo de cuadro de mando para medir estos objetivos. En cuanto al tipo de indicadores utilizados en los cuadros de mando el 100% incorporan aspectos medioambientales, un 71% aspectos sociales o bien ambos aspectos (71%).

Referente a la emisión de informes, el 93% de las empresas emite algún tipo de documento o informe externo recogiendo estos aspectos, pero su estructura sigue siendo muy heterogénea. En general son informes de aspectos parciales (medioambientales o sociales), o bien están anexados

16.- *Responsabilidad Social Corporativa: Tendencia empresariales en España. PricewaterHouseCoopers. Madrid, 2003.*

la memoria anual financiera. Un porcentaje muy bajo de estas organizaciones (19%) realiza algún tipo de informe no financiero que integra todos los aspectos de responsabilidad social.

Analizando el grado de participación de los grupos de interés podemos destacar que el 90% de las organizaciones consideradas mantiene algún tipo de contacto (intercambio de información o reuniones) con los stakeholders, bien de carácter ocasional (41%) o bien de manera frecuente (38%), pero solamente el 11% de las empresas reconoce la consolidación de esta práctica mediante equipos de trabajo específicos en permanente colaboración. De esta información podemos extraer que el diálogo y participación con las partes interesadas es todavía puntual sugiriendo que las empresas deben establecer mecanismos para normalizar y consolidar dicha relación.

Llegados a este punto nos parece interesante puntualizar las oportunidades y ventajas que brinda el modelo de Balance Social, planteado en este trabajo, para su utilización en las entidades cooperativas pues trata de resolver los problemas de identificación, construcción y gestión de indicadores, a la vez que logra el compromiso de los grupos de interés en cuanto a la política de responsabilidad social planteada y que deber ser coordinada con los principios de gestión cooperativa.

2. Responsabilidad Social Empresarial: Informe consolidado sobre el Libro Verde resultante de la encuesta realizada por FORÉTICA¹⁷

Se trata de una encuesta que trata de identificar la situación de la responsabilidad social en las empresas miembro de FORÉTICA, valorando la percepción que tienen acerca de la misma.

Los resultados obtenidos han sido divididos en dos grupos considerando el número de empleados, contemplando el primero de ellos aquellas PYMES que no superan los 100 empleados y por otro lado el conjunto de empresas con más de 100 empleados.

Del análisis de los resultados se extrae en primer lugar que la motivación principal para la asunción de la responsabilidad social es de componente ético (57,7%), seguida de las razones estratégicas (15,3%) y comerciales (11,9%).

En cuanto a las prácticas para el desarrollo y gestión de la RS, la mayor parte expresan su predisposición por la implantación de sistemas análogos a los existentes para la calidad o medio ambiente (43,4%), o bien mediante códigos de conducta documentados (29,3%).

Finalmente nos ha parecido interesante destacar que asociado a la idea transmitida por el 46,5% de los directivos de estas empresas acerca del convencimiento de que los socios no valoran únicamente la distribución de resultados mediante dividendos, surge la importancia de la presentación de informes anuales que expresen los resultados medioambientales y sociales, además del tradicional balance económico.

¹⁷- *Responsabilidad Social Empresarial. Encuesta. Madrid, 2002.*

También en este punto es recomendable reflexionar sobre el papel del Balance Social como respuesta a las exigencias de los socios y grupos de interés cooperativos, dada la sensibilidad especial sobre este tema que presentan estas entidades de la economía social.

En todo momento hemos sido conscientes de las limitaciones que representa un proyecto de estas características. Sin embargo el estudio supone un punto de reflexión para un primer análisis y aplicación de estos modelos dentro de nuestro entorno cooperativo más cercano, que esperamos sirva para activar el debate sobre su utilidad en nuestra sociedad.

6.- Conclusiones

La labor de construcción de guías y modelos de actuación propios, tendentes a la gestión y desarrollo de la responsabilidad social asumida por estas entidades cooperativas, puede ser comparada, tal y como se argumentaba anteriormente, con los resultados observados en forma de tendencia empresarial española sobre la responsabilidad social corporativa. A continuación se incluyen las siguientes conclusiones:

- Por lo general las empresas encuestadas asumen ciertos valores que sustentan las responsabilidad social corporativa, internalizando la importancia de la RSC para la rentabilidad final de la empresa, sobre todo en las grandes corporaciones. Las entidades cooperativas parecen haber superado este objetivo, tanto a nivel de grandes como pequeñas dimensiones, comportamiento derivado de la propia definición de los principios cooperativos.
- Es apreciable la falta de una verdadera estrategia de RSC en estas empresas, pues se desarrollan diversas prácticas pero por lo general basadas en políticas existentes en la organización. En cambio, las cooperativas vienen utilizando algunos modelos, más o menos avanzados que evalúan el comportamiento socialmente responsable.
- No existe de forma generalizada un sistema de gestión integrado de RSC en estas empresas. Se miden diferentes objetivos de responsabilidad social, pero todavía la organización de la RSC está en periodo de maduración. La RSC se cubre a nivel de Departamentos (por lo general heterogéneos), pero no llega de forma mayoritaria a la cúpula directiva (Consejo de Administración). En cambio, las cooperativas asumen sistemas de gestión de RSC que tratan de llegar a cada uno de componentes del organigrama cooperativo incluyendo a los socios, los trabajadores y la propia comunidad.

- El reto fundamental que plantea la RSC para las empresas se centra en el desarrollo de estrategias de RSC con planes que incorporen análisis reales de riesgos y oportunidades sobre la incorporación de dicha estrategia, así como la estructuración de herramientas de dialogo permanente entre los agentes implicados. Las cooperativas ya vienen utilizando dicha estrategia como forma de diferenciación e imagen en el mercado, pero también como parte de su propio comportamiento organizacional, incorporando mecanismos de dialogo y participación permanente de sus socios.

Bibliografía

- AGIRRE, A. (2001): "Los principios cooperativos "atractores" de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *CIRIEC-España*, nº 39, pp. 93-113.
- ARCAS, N.; MUNUERA, J.L. y HERNÁNDEZ, M. (2002): "Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios", *REVESCO*, nº 76, pp. 7-25.
- BEL, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España*, CIRIEC-España, Valencia.
- BESTRATÉN, M. y PUJOL, L. (2002): "Responsabilidad social de las empresas: conceptos generales", *Notas Técnicas de Prevención*, nº 643 y nº 644, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Madrid.
- BESTRATÉN, M. y PUJOL, L. (2002): Responsabilidad social de las empresas: conceptos generales. *Notas Técnicas de Prevención*, nº 644, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Madrid.
- CABALLER, V. (1982): "El comportamiento empresarial del agricultor en la dinámica de formación y desarrollo de cooperativas agrarias", *Agricultura y Sociedad*, nº 23, pp.192-215.
- CHACON, C. (2001): La empresa social: la responsabilidad y la acción social en la empresa, *VII Jornadas de Empleo*, Valencia.
- CHOMEL, C. y COUTIER, J. (2001): "El procedimiento del balance social cooperativo desarrollado por las cooperativas agrarias francesas", *CIRIEC-España*, nº 39, pp.169-187.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las empresas*. Comisión Europea, Bruselas. http://europa.eu.int/comm/off/green/index_es.htm.
- FORÉTICA (2001): *Informe consolidado sobre el Libro Verde*, Encuesta fonética, Madrid.
- FUENTES, F.J.; VEROZ, R. y MORALES, A.C. (2005): *Introducción a la auditoria sociolaboral*, 1ª edición, Murcia, Diego Marín Librero-Editor.

- GARCÍA E. y RUIZ, C. (2002): "La ética de la sociedad cooperativa agraria en la relación con sus grupos de interés", *REVESCO*, nº 76, pp.89-107.
- MCC (2001): Balance Social 2000, *T.U. Lankide*, nº 456, Abril.
- MUGARRA, A. (2001): *Planteamiento de un Modelo de Balance Cooperativo: Aplicación a Mondragón Corporación Cooperativa*, Anuario de Estudios Cooperativos 2000, Bilbao, Universidad de Deusto.
- MUGARRA, A. (2001): "Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las Cooperativas", *CIRIEC-España*, nº 39, pp.25-50.
- PARRA, F. (1990): *El balance social de las empresas como instrumento de gestión*, Deusto, Bilbao.
- PÉREZ, E.; ÁLVAREZ, L.I. y COQUE, J. (2003): *El libro blanco de la Economía Social en el Principado de Asturias*, Fundación para el fomento de la Economía Social, Asturias.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2003): *Responsabilidad Social Corporativa. Tendencias empresariales en España*, PricewaterhouseCoopers, Barcelona.
- RIBAS, M.A. (2001): "El balance social como instrumento para la evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas", *CIRIEC-España*, nº 39, pp.115-147.
- SPEAR, R. (2001): "El balance social en la economía social. Enfoques y problemática", *CIRIEC-España*, nº 39. pp. 9-24.