



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 209-240**

# **Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social**

**Dolores Tous Zamora**  
**Antonio Manuel Ciruela Lorenzo**  
Universidad de Málaga

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN: 0213-8093. © 2005 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social

**Dolores Tous Zamora**  
**Antonio Manuel Ciruela Lorenzo**  
Universidad de Málaga

## RESUMEN

*Las empresas no deben desarrollar sus actividades sin considerar los efectos sociales y ambientales que provocan en la sociedad, al menos si quieren asegurarse su desarrollo y estabilidad a largo plazo. En los valores y principios presentes en la cultura cooperativa se pone de manifiesto de manera implícita el compromiso con estos elementos, teniendo muy en cuenta las expectativas y necesidades de las personas y la sociedad con la que se relacionan, lo que puede suponer una importante fuente de ventajas competitivas. En este sentido, una de las herramientas para gestionar este ámbito es el Balance Social, el cual pone de manifiesto la situación y circunstancias presentes en cada empresa, siendo el principal objetivo de este trabajo presentar un modelo general de Balance Social aplicable a las sociedades cooperativas agrarias.*

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social, Balance Social, Cooperativismo, Actividad agraria.

CLAVES ECONLIT: M140, M420, P130.

## **Responsabilité sociale et culture dans les sociétés coopératives agricoles. Modèle général du bilan social**

**RÉSUMÉ:** Les coopératives agricoles, dans le cadre du développement de leurs activités, deviennent à l'heure actuelle une des institutions les plus puissantes capables d'influencer les marchés et la société en général, au point de ne plus pouvoir agir sans tenir compte des effets naturels, sociaux et personnels qu'elles engendrent, si toutefois elles veulent assurer leur propre pérennité et stabilité à long terme. Tout ceci se matérialise sous le terme de responsabilité sociale qui, tout en étant assumée comme dans le cas de l'activité économique, doit être obligatoirement gérée avec efficacité en utilisant des outils de base tels que l'audit et le bilan social. Pour ce qui est du bilan social, il doit s'adapter et prendre en compte les caractéristiques et les données propres à chaque type d'entreprise à laquelle il s'applique, l'objet principal de cet article étant d'étudier ces données et de présenter une application de ce bilan au cas concret des coopératives agricoles.

**MOTS CLÉ:** Responsabilité sociale, bilan social, coopérative agricole, activité agricole.

## **Social responsibility and culture in agricultural cooperative societies. General model of social balance**

**ABSTRACT:** Companies should not carry out their business activities without considering the social and environmental impact of these activities on society, particularly when their objective is to ensure their long-term development and stability. Their commitment to these factors is evident from the values and principles of cooperative organizations and their concern for the needs and expectations of the people and society around them, which can represent an important source of competitive advantages. In this sense, one of the main tools that can be used in the management of this area is Social Balance, which draws attention to the situation and circumstances of each company to which it is applied. The main objective of this article is to provide a general model of Social Balance that may be applied to all agricultural cooperative societies.

**KEY WORDS:** Social Responsibility, Social Balance, Cooperative societies, Agricultural activity.

## **1.- La consideración del ámbito social como requisito para el desarrollo**

La evolución de las condiciones del entorno empresarial y la necesidad de las organizaciones de adaptarse a las mismas han provocado una continua preocupación por el desarrollo de procesos y actividades que permitan mejorar la competitividad y eficiencia, lo que se ha traducido en reducciones de costes, innovación, mejora de la calidad, búsqueda de nuevos mercados, procesos de fusión, etc. Sin embargo, desde hace varios años, a esta situación hay que añadir nuevas variables relacionadas con la preocupación por los temas sociales y medioambientales, que provocan que la sociedad demande no sólo información económica sino también las repercusiones y consecuencias que las acciones empresariales tienen o van a tener en su propio bienestar y en el medioambiente que nos rodea.

Esta mayor preocupación ha sido respaldada de manera legal, y son cada vez más las reglamentaciones que velan por los derechos, la salud y el bienestar de la sociedad en general. Ante esta situación parece necesario para el desarrollo empresarial, no sólo la competitividad y la eficiencia desde un punto de vista económico, sino también prestar una especial atención al elemento humano y social presentes en la actividad de cada empresa.

Según la teoría de sistemas (Aguirre, Castillo y Tous, 2003), la empresa puede ser considerada como un conjunto de elementos dirigidos hacia un fin, y que interactúan entre sí mismos y con el entorno. Esta interacción supone responsabilidades con la sociedad, con el medio ambiente, con los elementos con los que se relaciona de manera más directa (proveedores, clientes, etc.) y, por supuesto, con las personas que conforman y constituyen la fuerza creadora e innovadora de las organizaciones.

De esta forma podemos considerar la empresa como un sistema de producción con un objeto económico de creación de valor, utilidad y riqueza que puede conseguirse a corto plazo, pero también como un sistema de interacciones sociales internas y externas que bien gestionado garantiza su supervivencia y crecimiento. Es por ello por lo que hay que ubicar su objeto económico dentro de un contexto de desarrollo integral, asumiendo un compromiso hacia los miembros que la componen y el entorno que la rodea. Una idea parecida se puede encontrar en el Informe sobre Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, al establecer que el crecimiento económico es tan solo un medio para conseguir el fin del desarrollo humano (PNUD, 1996).

## **2.- Precisiones conceptuales en torno a la responsabilidad social empresarial**

Lo comentado anteriormente gira en torno al concepto de Responsabilidad Social, concepto que comenzó a ser tenido en cuenta por las empresas hace varias décadas y que se puede entender como la respuesta de las organizaciones a las expectativas de los sectores y agentes con los que interactúa. Relaciones que dan lugar a dos tipos de actuaciones: internas (satisfacción de las expectativas y objetivos de trabajadores y sus familiares) y externas (entorno social de las zonas de influencia). Así es, la responsabilidad social engloba todas las relaciones contractuales, implícitas o explícitas que la empresa tiene con aquellos colectivos con los que se relaciona, así como con la sociedad en general, tratando de maximizar el beneficio de todas las partes implicadas (Vaquero, 2003).

De una manera más concreta, y para puntualizar su concepto, podemos establecer que una empresa es socialmente responsable cuando:

- Sus productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad
- Las actividades son respetuosas con el medio ambiente
- Su comportamiento va más allá del cumplimiento de la normativa vigente
- Los directivos tienen un comportamiento ético con su personal
- Son respetados los derechos y deberes de los trabajadores
- Se fomenta el apoyo a los colectivos más desfavorecidos de las comunidades

En la tabla nº1 se distingue entre el comportamiento de las empresas responsables y no responsables desde un punto de vista social.

**Tabla 1. Empresas responsables y no responsables**

	No Responsabilidad Social	Responsabilidad Social
<b>Finalidad</b>	Obtención de bienes y servicios	Obtención de bienes y servicios considerando la forma y el coste social
<b>Recursos productivos</b>	El objeto de los recursos es ser usado	Recursos son limitados y hay que conservarlos
<b>Decisiones internas</b>	Dirección único elemento de decisión	Todo miembro de la organización puede colaborar
<b>Decisiones externas</b>	El mercado es el único que puede influir en la empresa	Cualquier afectado por las acciones de la empresa debe influenciarla
<b>Objetivos</b>	Maximizar el beneficio o el valor actual de la empresa	Varios objetivos no siempre conciliables ni sólo económicos

Fuente: Elaboración propia a partir de De Lara, 2003

En cualquier caso, la Responsabilidad Social ha de ser libremente aceptada, lo cual va a depender del pensamiento y valores de los dirigentes y miembros de cada organización. Además, debe ser incluida en la estrategia, planificando y estableciendo sus objetivos como si de un asunto económico más se tratara, y no presentándose como acciones aisladas e interesadas.

En cuanto a su situación actual podemos destacar tres grandes programas internacionales para su promoción, como son el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Unión Europea y las Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para empresas multinacionales (Aguirre, Castillo y Tous, 2003), tratando todos éstos de dotar de una cierta homogeneidad al comportamiento socialmente responsable. Prueba de esta búsqueda de estandarización son los ejemplos presentados por los profesores Aguirre, Castillo y Tous (2003), los cuales hacen mención al catálogo SA 8000 (Responsabilidad Social 8000), que establece un conjunto de criterios auditable y un proceso independiente de auditoría para la protección de los derechos de los trabajadores y la producción ética de todos los bienes. Este catálogo está basado en la serie de normas ISO 9000 y es una iniciativa de Responsabilidad Social Internacional (SAI), organización centrada en promover sistemas de evaluación y acreditación del comportamiento social y de la ciudadanía empresarial.<sup>1</sup>

1.- Más información en: <http://www.forocalidad.com/anterior/SA8000.html>, <http://www.dnv.com/certification/index.asp>

Además, el sistema SA 8000 se inspira en diferentes normas internacionales como son las adoptadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Convención de las Naciones Unidas referente a los derechos del niño o la Declaración Universal de los Derechos Humanos. De esta manera analiza aspectos como el trabajo infantil, los trabajos forzados, la salud y seguridad, las compensaciones, el horario de trabajo, la discriminación, la disciplina, la libertad de asociación y el sistema de dirección (Ivankovich, 2004).

Otro ejemplo de normalización es el “Certificado en sistema de gestión Ambiental” basado en las normas ISO 14001, que establece los estándares que debe seguir cualquier tipo de empresa para seguir una política de respeto medioambiental<sup>2</sup>

Una de las iniciativas más destacadas relacionadas con la responsabilidad social es la del Global Reporting Initiative, realizada por la Coalición para las Economías Socialmente Responsables (CERES) y que se trata de un acuerdo internacional con visión a largo plazo que tiene por objeto elaborar y difundir la “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”, aplicable globalmente y de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de su actividad.

No podemos olvidar la, ya antes mencionada, iniciativa de la Comisión Europea de elaboración del denominado Libro Verde (Comisión Europea, 2001) en el que trata de establecer un marco sobre la responsabilidad y los compromisos que deben asumir las empresas en el desarrollo de sus actividades. Asimismo, existen diversas organizaciones en Europa que están trabajando en la elaboración de indicadores sociales, siendo una de las más importantes AccountAbility<sup>3</sup> (Instituto de Responsabilidad Social y Ética), el cual ha establecido la norma AA1000 de responsabilidad social para promover en las actividades cotidianas de las empresas este tipo de acciones.

En lo que se refiere a España, no es una práctica desarrollada de manera habitual, aunque si que existen muchas empresas conscientes de la situación, tal y como presenta un estudio realizado por KPMG Consulting (Fernández, 2002). Concretamente, tan solo 37 de las cien mayores empresas españolas incluye algún tipo de información al respecto en sus memorias financieras (Agbar, Endesa, Ericsson España, Gas Natural, Hidroeléctrica del Cantábrico, Iberdrola, Iberia, Renfe, Repsol, Telefónica, Unión FENOSA...), sin embargo, si que se detecta una tendencia creciente en la intención de gestionar y hacer pública la información, siendo los sectores con un mayor impacto ambiental los que parecen más conscientes, como son el químico-sintético (100%), el farmacéutico (86%), el electrónico (84%), el automovilístico (73%) y el petrolero (58%).

2.- Mas información en: <http://www.dnv.com/certification/managementsystems/environment/ISO14001.asp>

3.- [www.AccountAbility.org.uk](http://www.AccountAbility.org.uk)

### **3.- El balance social como herramienta de la responsabilidad social. Funciones esenciales y contenido**

El compromiso de asumir la responsabilidad social no es suficiente, sino que es necesaria su eficaz gestión, es decir, hacer realidad políticas y prácticas conscientes y dirigidas hacia la eficiencia. Para ello pueden utilizarse diferentes métodos y herramientas, entre los que se encuentra el denominado Balance Social, elemento que, aunque existen antecedentes del mismo de hace más de 50 años, se trata de un sistema informativo que da respuesta a las actuales necesidades que plantea la gestión social de la empresa.

El Balance Social hace referencia al conjunto de técnicas, modelos, sistemas y procedimientos tendentes a evaluar, medir y contrastar la situación de la empresa en el ámbito de la eficiencia social (Aguirre, Castillo, Tous, 2003). Parecidas palabras le dedica Nevado (1999) al considerarlo como un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar, en términos cuantitativos y cualitativos, la gestión social en un periodo determinado, y en el que deben aparecer indicadores económicos, humanos y sociales relacionados con el entorno y los grupos internos y externos con los que la empresa se relaciona.

Fernández (2004) lo vincula directamente a la responsabilidad social, y lo describe como una herramienta de gestión empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus áreas interna y externa, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente.

De esta forma el Balance Social se configura como un elemento de diagnóstico, evaluación, planificación, comunicación y control, permitiendo el establecimiento de unos objetivos sociales y una mejor gestión de los aspectos internos y externos derivados de su actividad, que redundará en un mayor bienestar para la sociedad y en un incremento de la rentabilidad del negocio a medio y largo plazo. En definitiva ante la necesidad de conjugar los ámbitos ambiental, social y económico, el balance social ofrece indicadores y valores que son capaces de medir la actividad desarrollada, lo cual va a asegurar una mejor gestión y unos beneficios no sólo para la empresa sino para la comunidad o sociedad en la que opera.



En cuanto a las funciones que permite desarrollar se pueden destacar las siguientes (Sagardoy, 1982, Parra, F., 1984, Muñoz, 1986, Fazzi, 1998, Cabra, 2001):

- **Planificación:** su metodología supone el establecimiento de objetivos (diagnóstico inicial, planes, programas, presupuesto...) y la verificación del cumplimiento de los mismos en un periodo determinado. Además puede permitir una mayor eficiencia si se incorpora al proceso de planificación estratégica y operacional de la empresa.
- **Participación:** potencia la intercomunicación entre la empresa, sus miembros y la sociedad en general, asimismo estrecha las relaciones entre la dirección y el resto de componentes.
- **Información:** supone una fuente de información de doble sentido en cuanto a los resultados sociales con sectores relacionados con la empresa, justificando su actuación y consiguiendo una mayor valoración y reconocimiento de éstos.
- **Legalidad:** permite el efectivo cumplimiento de las normas, reglas y leyes establecidas en cuanto a los aspectos sociales y humanos relacionados con la actividad de la empresa.
- **Toma de decisiones:** supone una herramienta muy útil para la correcta toma de decisiones, permitiendo el análisis simultáneo de información social y económica.
- **Cuantificación:** permite evaluar en términos de costes e ingresos los resultados de los programas sociales.
- **Relaciones:** permite la mejora de las negociaciones y el fomento de la interacción con el resto de empresas y sectores con los que se relaciona externa e internamente.
- **Actualización:** permite conocer la situación real de la empresa y la adaptación de sus políticas y programas sociales a las circunstancias existentes en cada momento en el entorno.
- **Comparación:** pone de manifiesto la situación social en un momento determinado y la evolución esperada a través del tiempo, facilitando, además, la comparación entre distintas entidades y situaciones.
- **Motivación:** supone un elemento de estímulo para los agentes relacionados con la empresa tanto interna como externamente.

Ampliando el planteamiento establecido por López y Nevado (1999), el Balance Social contendrá, en términos generales, los siguientes elementos:

- Factores principales a analizar, es decir, aquellos sobre los que hay que prestar una mayor atención a su evolución y control.
- Marcadores cualitativos y cuantitativos de los aspectos a analizar
- Desviaciones positivas o negativas más significativas.
- Información sobre elementos y circunstancias del entorno que afecten, de manera más concreta, a las distintas funciones de la empresa.
- Posibles acciones correctoras para hacer frente a las desviaciones negativas y apoyar los puntos fuertes.

Más concretamente, y aunque su contenido variará en función del tipo de empresa y sector en el que se desarrolle la actividad (Cedis), la información debe girar en torno a las siguientes varia-

bles: medio ambiente, condiciones del lugar de trabajo, derechos humanos, inversión social en la comunidad, relación con el mercado y valores puestos en práctica en su actividad (OIT, 2001).

En la tabla nº 2 podemos observar, con un poco más de detalle, el contenido de algunas de estas variables.

**Tabla 2. Variables a considerar en el Balance Social**

<b>Medio Ambiente</b>	Impactos ecológicos generados por la actividad, más allá de las iniciativas de conservación de energía y reciclaje promovidas por la Administración
<b>Derechos Humanos</b>	Aplicación efectiva de los principios fundamentales de los derechos humanos a las condiciones y situaciones laborales
<b>Lugar de Trabajo</b>	Conciencia, responsabilidad y respeto de las necesidades de los empleados, estableciendo políticas que impacten positivamente en la vida profesional y personal de los mismos (compensación, desarrollo humano y profesional, etc.)
<b>Inversión Comunitaria</b>	Actuación proactiva y estratégica en cuanto a la resolución de los problemas existentes en las sociedades en las que operan
<b>Mercado</b>	Lealtad, confianza, integridad, honestidad y transparencia en lo que se refiere a la fabricación de los productos y a la información suministrada sobre los mismos
<b>Valores y Ética</b>	Asunción y aplicación en su actividad y objetivos de normas y valores morales (honestidad, justicia, respeto...), además de la normativa legal

Fuente: Elaboración propia a partir de OIT, 2001

En cuanto a los beneficios que, de manera general, supondría el desarrollo y gestión de una política de responsabilidad social mediante la utilización de esta herramienta, podemos destacar, teniendo en cuenta todo lo anteriormente comentado, los siguientes:

- Aumento del rendimiento económico y financiero al generar ventajas competitivas
- Reducción de costes de producción por control y eficiencia en el uso de energía
- Fomento de la innovación dirigida hacia productos, servicios y procesos con menos impacto
- Aumento de la productividad y rendimiento del personal
- Promoción de estándares para la realización de negocios transparentes y justos
- Reducción de sanciones comerciales, campañas negativas o boicots
- Cumplimiento y respeto de leyes nacionales e internacionales
- Satisfacción de las preocupaciones sociales del consumidor
- Mejora del bienestar y relaciones con la comunidad donde opera
- Capacidad de atraer y retener a personal de calidad
- Aumento en el compromiso, empeño y lealtad del personal existente
- Mejora imagen y atracción de nuevos clientes, proveedores y accionistas
- Integración de los valores corporativos y refuerzo de la misión

## **4.- La cultura como factor estratégico en las sociedades cooperativas. La conveniencia del balance social**

### 4.1. Características generales de las sociedades cooperativas. Dos ámbitos de actuación

Una vez establecidos los soportes teóricos de este trabajo, y centrándonos en el ámbito cooperativo, hemos de decir que la unión hace la fuerza para conseguir los objetivos deseados, a veces hay incluso intereses que sólo se pueden alcanzar actuando de forma conjunta, y en el mundo empresarial esta idea tiene pleno significado. Para ese fin y para alcanzar otros muchos, las sociedades cooperativas y en general las empresas de Economía Social reúnen a personas con intereses comunes que desean alcanzar un conjunto de metas.

Así es, las sociedades cooperativas son organizaciones que nacen con el propósito de satisfacer un conjunto determinado de necesidades humanas, utilizando los recursos disponibles de la sociedad en que se ubican, y sometidas a las normas vigentes del sistema económico donde operan.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1996), una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”.

Por su parte, la Ley 2/1999 de Sociedades Cooperativas andaluzas en su artículo 152 define a las sociedades cooperativas agrarias como “aquellas que asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de algún derecho que lleve aparejado el uso o disfrute de explotaciones agrícolas, forestales o ganaderas y tengan por objeto la prestación de suministros y servicios y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus socios”.

En cuanto a sus características, podemos identificar las siguientes (Tous, 1999): a) autonomía, lo que significa que no depende de ninguna empresa pública ni privada; b) asociación de personas, pudiendo acogerse a la definición de “persona” en la forma legal que decidan. Muchas cooperativas de primer grado admiten sólo personas físicas, muchas otras personas jurídicas, a las que se les conceden los mismos derechos que a cualquier otro miembro; c) unión voluntaria, en el sentido de que asociarse a una cooperativa no debe ser obligatorio, así como su permanencia; d) objetivos de satisfacción de necesidades económicas, pero también sociales y culturales. Sus actividades deben ser conducidas de una manera económica para que provean el tipo de servicio que beneficia a los miembros, pero también pueden abarcar metas culturales de acuerdo a los intereses y deseos de sus miembros (promoción cultura nacional, patrocinio deportes y actividades culturales, mejora relaciones de

la comunidad; e) empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente, lo cual recalca que se distribuye el control entre sus miembros sobre una base democrática.

De esta manera, estamos de acuerdo con Cabra (2001) al argumentar que en las organizaciones sociales no se encuentra el objetivo en el beneficio económico, sino, principalmente, en mejorar el éxito en sus actividades y en medirlo si se quiere continuar optimizando aquellas.

En las definiciones y características anteriores podemos observar dos claros componentes que delimitan el objeto y razón de ser de este tipo de empresas; por un lado, el económico o empresarial y, por otro, el social, constituido por una asociación de personas y la satisfacción de sus necesidades. Circunstancia ya comentada al tratar el tema de la Responsabilidad Social, por lo que todo indica que existe una gran similitud, sino coincidencia, entre los principios inspiradores del cooperativismo y la Responsabilidad Social o, lo que viene a decir lo mismo, las cooperativas son por naturaleza socialmente responsables.

#### 4.2. Los principios cooperativos como elemento de ventaja competitiva. El aspecto directivo

Las características de la nueva economía suponen una serie de retos y oportunidades para las organizaciones que pasan por la necesidad de disponer de una función directiva que sea capaz de hacer frente a un entorno cada día más hostil, como vía para mantener y fomentar la posición competitiva de las empresas (Aranda y García, 2000).

Además, la fuerte competencia derivada de la globalización de los mercados obliga a las empresas a ser más flexibles, teniendo que realizar modificaciones en sus estructuras organizativas y en lo referente a la implicación, formación y motivación de sus recursos humanos.

En el caso de las sociedades cooperativas, y como antes se ha comentado, a todo esto hay que añadir que, para su correcto desarrollo, deben conjugar elementos de contenido social con otros de tipo económico; han ser eficientes, productivas y rentables en un sentido empresarial y, al mismo tiempo, contribuir a la satisfacción de las necesidades y al incremento de la participación de los socios en los flujos desarrollados en las mismas (Buendía, 1999).

Sin embargo, y a pesar de estos condicionantes, estamos convencidos de que las sociedades cooperativas parten de una posición ventajosa en la lucha por el éxito. En un estudio realizado por Peters y Waterman (1984) sobre la eficacia de la dirección y que publicaron bajo el título de "En busca de la Excelencia", definen a las empresas excelentemente gestionadas como aquellas innovadoras que son capaces de adaptarse fácilmente a los cambios del entorno empresarial, correspondiéndoles atributos como la flexibilidad organizativa, estructuras sencillas, staff reducido, gestión cambiante, sistema adhocrático, sensibilidad y preocupación por el cliente, fomento de la iniciativa y participación del per-

sonal, ambiente familiar, cadena de mando flexible, abundancia de incentivos no económicos, ideas o valores compartidos que respaldan la misión empresarial, diversificación interna, etc.

Algunas de estas ideas se vuelven a repetir en palabras de otro autor, concretamente Maestro (1998), al considerar que las empresas con mayor éxito en un futuro próximo serán aquellas en las que estén presentes las siguientes características:

**Tabla 3. Características empresas con éxito**

Personas como lo más importante	Trabajo en equipo enfocado hacia la sinergia
Actuaciones éticas y consecuentes	Formación continua
Beneficio repartido a los empleados como socios	Acciones dirigidas hacia la lealtad y la excelencia
Cultura empresarial compartida y adecuada.	Respeto hacia el medio ambiente
Visión y sentido a largo plazo.	Reparto de beneficios con la sociedad
Apertura al cambio	Comunicación clara y transparente, con libertad de información y retroalimentación.
Estructuras y organigramas cada vez más planos	

Fuente: Elaboración propia a partir de Maestro (1998).

Como podemos observar, se trata de empresas que, entre otras cosas, presentan al elemento humano como el centro de sus negocios, otorgándoles autonomía y fomentando una cultura basada en valores como la igualdad, la participación y la comunicación. Pues bien, teniendo en cuenta la naturaleza, filosofía y características de las sociedades cooperativas, podemos decir que, aunque existen rasgos que no cumplen, si que presentan muchos otros que son necesarios para afrontar con éxito el futuro empresarial. Por lo tanto, pensamos que teóricamente las cooperativas tienen una mejor posición inicial para el desarrollo de su actividad y la adaptación a los continuos cambios del entorno.

Más concretamente, compartimos la idea del profesor Vargas (1995) al apuntar como ventajas del cooperativismo las siguientes características:

- Claro sistema de valores compartidos que se proyectan en unos principios de funcionamiento diferentes respecto a otras formas societarias.
- Incremento de la motivación por el hecho de guiar ellos mismos su destino
- Educación como principio esencial del cooperativismo
- Ausencia de conflictos laborales al coincidir los intereses del capital y el trabajo.

En este sentido Agirre (2001) establece que las organizaciones capaces de desarrollar un modelo de gestión que incorpore los principios organizativos emergentes en el ámbito de la economía actual, pueden obtener una ventaja competitiva sostenible respecto a aquellas organizaciones que basen su gestión en el paradigma tradicional, caracterizado por la jerarquía, el control y el autoritarismo, por lo que concluye dicha autora que el cooperativismo dispone de unas fortalezas competitivas que ha de saber aprovechar adaptándolas a su propia realidad.

Apreciamos como los valores y principios cooperativos aparecen como un elemento fundamental para la consecución de ventajas competitivas en dichas empresas, por lo que, como veremos a continuación, se hace necesario su análisis para verificar en que nivel y con que contenidos son seguidos por las mismas.

#### 4.3. La cultura como factor estratégico en las sociedades cooperativas. La conveniencia del Balance Social

En cualquier sociedad el elemento humano constituye la base de su existencia, ya que las personas, al compartir una serie de creencias, valores, ideología, costumbres, formas de comportamiento, etc., conforman la cultura de ese núcleo, la cual se constituye en la clave para su funcionamiento. De no existir una cultura coherente y compartida por la mayoría de los individuos que forman una sociedad, ésta sería un caos, por otra parte, con esta cultura la sociedad se podrá adaptar y enfrentar a su entorno, y de esta forma sobrevivir. De igual manera, los miembros de cualquier empresa comparten un conjunto de normas de comportamiento, explícitas o implícitas, producto de una serie de elementos que ha desarrollado la organización, que le ayudan a adaptarse a su entorno y a conseguir una cohesión interna.

La cultura de una organización es el producto de su historia, el resultado de una serie de creencias, conocimientos y experiencias, que han ido perfilando la “personalidad” peculiar de ésta, pero el tema de la cultura organizacional es tan amplio y complejo, que resulta difícil elaborar una relación completa de los elementos que la componen. En sentido restringido, se hablaría de todo el conjunto de normas, estructuras, creencias, valores, símbolos, costumbres, etc., pero resultaría un estudio muy parcial, ya que todos los componentes tendrían su origen en unos fundadores, elemento importante a mencionar; del mismo modo, toda la historia de la empresa ha ido marcando su cultura, así como determinadas personas que han hecho mella en la organización. Pero no sólo se encuentran estos elementos, digamos internos a la organización; existen también una serie de factores externos que condicionan su funcionamiento, tales como clientes, proveedores, competidores, gobierno, accionistas y la sociedad en general. De ahí que se distingan entre factores externos, que inciden en la formación de la cultura, y una serie de componentes internos a la organización.

En la medida en que los miembros de una empresa compartan su cultura organizacional, ésta será fuerte, e impregnará a la organización de una identidad, quedando perfectamente delimitado qué es y qué no es la empresa en cuestión, dotándola de unas características distintivas frente al resto. Y esta identidad, recurso estratégico importante para promocionar a la empresa, se “comunicará” al exterior mediante una imagen: la imagen corporativa.

En el caso de las cooperativas, se trata de organizaciones que se fundamentan en el sistema económico prevaeciente en un país, por cuanto nacen con el propósito de utilizar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades del ser humano. De aquí que, como antes se ha establecido al

hablar de la Responsabilidad Social, cualquiera que sea la explicación de su significado, así como de sus objetivos, siempre se encontrará que está estrechamente vinculada con una razón de carácter social y de solidaridad humana. La cooperativa es una empresa, ya que es una entidad organizada que funciona dentro de un mercado y ha de cumplir los principios de eficacia y eficiencia de toda organización, pero que posee en conjunto de características diferenciadoras respecto a otro tipo de empresa, pues no solo es controlada democráticamente sino que sus fines además de económicos son también sociales y culturales.

Sin embargo, dichas empresas, en muchos casos, centran su preocupación principal en cubrir sus necesidades inmediatas, no miran fácilmente hacia el futuro, prefieren instintivamente evolucionar de forma pragmática, respondiendo a las oportunidades y adaptándose a los cambios cuando ocurran (Ciruela, 2002). Pero es importante mirar hacia el futuro, incluso cuando el futuro parece especialmente difícil de prever. Hay que prepararse para los retos que puedan aparecer, así como anticiparse a las oportunidades que están esperando a las sociedades existentes o que invitan a la formación de nuevas cooperativas.

Para ello es necesario examinar sus puntos fuertes y débiles a la luz de lo que parece deparar el futuro. Quizás, por encima de todo, es imprescindible soñar con lo que podría pasar si el movimiento atrajera el interés y el compromiso de los jóvenes, para lo cual es necesario transmitir una imagen corporativa atractiva y adaptada a la situación económica actual.

Como indicamos anteriormente, la cultura de una organización es el subconsciente de la misma, y se basa en un conjunto de valores, creencias, costumbres, comportamientos, etc., pero uno de los elementos de mayor relevancia lo constituyen los valores compartidos. En este sentido, los principios cooperativos (ACI, 1996) constituyen los pilares sobre los cuales se estructuran las cooperativas, siendo la luz que guía y orienta las acciones económicas y sociales, permitiendo su asunción la creación de unas culturas empresariales fuertes, lo que representa una ventaja competitiva frente a otros tipos de empresas con culturas organizacionales más débiles y variables en el tiempo, ya que sus valores no están tan claramente formulados y contrastados. Así pues, los principios cooperativos en su conjunto son la fuerza vital de la empresa cooperativa y la puesta en práctica de los valores que conformarán su cultura organizacional, los principios establecen las estructuras y determinan las actitudes que le dan su perspectiva distintiva. Son las directrices según las cuales los cooperativistas procuran desarrollar sus organizaciones, debiendo ser elásticos, es decir, aplicables con diferentes grados de minuciosidad a los diferentes tipos de cooperativas en las diversas situaciones.

Desde una perspectiva estratégica, las cooperativas tienen que considerar cómo pueden asegurar, no solo la permanencia, sino también la expansión de su organización. Eso significa la creación de unas culturas empresariales fuertes, adaptadas a las peculiaridades de sus miembros, entorno y sector donde desarrollan su actividad al tiempo que generan unas imágenes corporativas atractivas y actuales. Dicho de otra forma, si las cooperativas quieren responder eficazmente a los retos y aprovechar las oportunidades, deben proyectar con claridad su diferenciación, profundizar en el análisis

de sus culturas empresariales, y transmitir una imagen de sus organizaciones acordes con la actualidad; deben demostrar sus capacidades para movilizar a la gente y a las comunidades y deben probar sus capacidades de ser un proveedor eficaz y eficiente de bienes y servicios.

Y en relación a esta necesidad de profundizar en el interior de las cooperativas, y relacionándolo con la responsabilidad social, podemos decir que en la actualidad, y como hemos analizado en epígrafes anteriores, para obtener una visión de conjunto de la actividad es necesario tener en cuenta las dimensiones económica y social, las cuales se entrelazan continuamente. Y aunque esto puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa, en el caso de las cooperativas, el no hacerlo iría en contra de su propia identidad y filosofía. En éstas la interrelación con el medio es muy estrecha, estableciéndose en sus objetivos y principios, entre otros, los ideales de apoyo al desarrollo de sus socios y de la comunidad en la que se desenvuelven. De esta forma podemos volver a repetir que las cooperativas presentan, de manera intrínseca, la necesidad de gestionar su responsabilidad social, aunque es necesario hacerlo convenientemente.

Así es, en palabras de Ramonet (CIDEC, 2003) las cooperativas deben recordar que el compromiso con la comunidad es un principio sagrado del movimiento, el cual no sólo piensa en sí mismo sino en todo lo bueno que puede procurarle a la colectividad local o regional.

En el caso concreto de las cooperativas agrarias, además de los planteamientos ya comentados sobre la necesidad de profundizar en sus culturas y características como medio de fomentarlas y buscar ventajas competitivas, podemos establecer distintos razonamientos para justificar aún más la conveniencia de utilización del Balance Social.

En primer lugar, observamos como sus fines principales son motivar a los productores para que se organicen y unan sus esfuerzos y recursos para la defensa y representación conjunta de sus intereses, tratando de garantizar la supervivencia y desarrollo de las zonas rurales. No gestionar y controlar la consecución de dichos objetivos sería no cumplir con la verdadera finalidad de estas organizaciones.

En otras palabras, la información económico-financiera con que cuentan las cooperativas agrarias para el cumplimiento de sus fines es muy importante, pero insuficiente, ya que los objetivos económicos se relacionan de forma natural con los sociales (Geba y Fernández, 2001). Más concretamente, en los principios que inspiran el comportamiento cooperativo (ACI, 1996), se observa una clara orientación hacia la persona y la sociedad o colectivos con los que se relaciona (apertura sin discriminación a todos los que sean capaces de utilizar sus servicios, gestión democrática, contribución económica equitativa, formación al socio, información a la sociedad de su actividad y búsqueda del desarrollo sostenible de las comunidades). De esta forma, con la aplicación y utilización del Balance Social, las cooperativas agrarias van a poder legitimizar dichas funciones y objetivos, descubriendo si su actividad esta inspirada realmente en los principios cooperativos y garantizando, entre otras cosas, su autenticidad e identidad.



Otra razón por la que resulta especialmente conveniente la utilización del Balance Social por parte de este tipo de empresa es que, en la mayoría de los casos, poseen una capacidad muy alta de incidencia en el entorno donde están ubicadas, contribuyendo de forma notable a su desarrollo. Demasiada responsabilidad que demanda una eficaz gestión de dichos aspectos.

Por otra parte, destacar el hecho de que, en demasiadas ocasiones, la gestión directiva presenta una difícil situación (Ciruela, 2002), acompañada de la poca implicación y compromiso de sus socios, lo que les obliga a desarrollar posturas conservadoras infructuosas. En este sentido, y bajo la necesidad de profesionalizar la administración de éstas empresas, la utilización de nuevas herramientas de gestión, como es el caso del Balance Social, puede contribuir positivamente al desarrollo empresarial cooperativo.

Todas estas razones apuntan al Balance Social como algo muy conveniente, idea que respaldan muchas de las instituciones del movimiento cooperativo universal, como por ejemplo la Alianza Cooperativa Internacional y su proyecto de Balance Social de 1998, que trata de conseguir que las cooperativas apliquen definitivamente este sistema en la elaboración de sus informes anuales (ACI) y que es entendido como aquellos beneficios adicionales a los meramente económicos que las cooperativas transfieren a sus grupos de influencia, esto es, socios, empleados y la sociedad en general (Mugarra, 2001).

Esfuerzo que en España ya ha incurrido en el ámbito legal; concretamente la Ley 1/2003 de Cooperativas de las Islas Baleares introduce, en su artículo 88, la regulación, en el caso de que los estatutos lo prevean, del balance social, argumentado que va a permitir la evaluación del cumplimiento de los objetivos fijados, la participación social, las colaboraciones con otras cooperativas, las aportaciones al entorno social y a la comunidad, así como el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la propia cooperativa.

Como ejemplo concreto de balance social dirigido a empresas cooperativas, destacamos la iniciativa de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Mondragón y el Instituto de Cooperativismo (LANKI) que establecen un modelo para las cooperativas de Mondragón (Agirre, 2001), con el análisis de aspectos como los riesgos laborales, la integración del socio, incorporación de la mujer, etc. O el modelo desarrollado por HISPACOO<sup>4</sup>, el cual está compuesto de los siguientes ámbitos de actuación:

- Cuenta de valor añadido, la cual indica la generación del valor añadido bruto en cada ejercicio y su reparto entre los diferentes agentes sociales.
- Indicadores sociales relativos a sus principales ámbitos de actuación (clientes, socios, entorno social, innovación, etc.).
- Informe social, el cual de forma literaria describe y analiza las actividades sociales que la cooperativa planteó para el ejercicio.

4.- Asociación que agrupa y coordina a las cooperativas de consumidores de España y las representa ante instituciones y foros nacionales e internacionales. [www.hispacoop.es](http://www.hispacoop.es)

Interesante también resulta el balance social producido por la Confederación Francesa de la Cooperación Agrícola (CFCA), que elabora un sistema de referencia en torno a 450 elementos de análisis estructurados de la siguiente manera (Capron, 2001):

1. Democracia/vida interna de la cooperativa
2. Promoción de las personas
3. Solidaridad/mutualismo
4. Acción económica de la cooperativa.
5. La cooperativa en su territorio

## **5.- Aplicación del balance social a las sociedades cooperativas agrarias**

Habiendo hecho referencia a la necesidad de las cooperativas, y más concretamente de las agrarias, de gestionar su responsabilidad social, así como la conveniencia de confeccionar el balance social, vamos a desarrollar un modelo general aplicable a éstas empresas, partiendo de la base del carácter contingente que presenta dicha herramienta, debiendo adaptarse a las características internas y externas existentes en cada organización.

Pensamos que es interesante presentar dicho modelo, entre otras cosas porque existen multitud de aspectos que cada empresa podría englobar dentro del análisis de su actividad social, por lo que existe el riesgo, provocado o no, de ocultar cierta información o prestar más atención a los datos que les sean más convenientes en cada momento.

En este sentido, no existe en España un modelo de Balance Social aceptado, por lo que contamos con libertad para expresar las áreas a evaluar, los agentes, las finalidades y objetivos, así como la metodología general de aplicación, la cual, como hemos apuntado anteriormente debe adaptarse, si es necesario, a las circunstancias y características presentes en cada empresa.

### **5.1. Metodología general de aplicación**

Uno de los aspectos esenciales del éxito del Balance Social corresponde a su proceso de implantación. En este sentido hemos establecido para el caso concreto de las sociedades cooperativas agrarias una metodología general que consta de las siguientes fases (figura nº. 1):

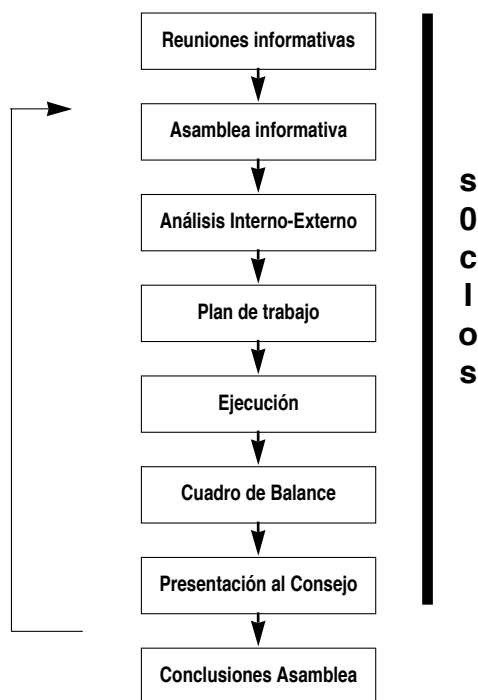
En primer lugar, y como toma inicial de contacto, se mantendrán reuniones informales con los socios cooperativos, tratando de dar a conocer las características generales del proceso. A continuación, y de manera formal, se organizará una Asamblea general informativa en la que se establecerán las necesidades, objetivos y beneficios de la implantación, así como los responsables y/o artífices de su desarrollo, buscando para ello el consenso y la legitimación efectiva por parte de los socios.

Se propone que la figura directiva intervenga activamente en dicho proceso, aportando esa imprescindible dosis de profesionalidad. En tercer lugar se procederá al análisis de la situación de la cooperativa en sus ámbitos interno y externo, teniendo en cuenta las circunstancias y características que afectan, desde un punto de vista social, al desempeño empresarial, para a continuación definir el programa de trabajo a realizar, con especificación y distribución de los objetivos, actividades, fechas, responsables etc.

Ya dentro de la fase de ejecución se recogerá información procedente de diferentes fuentes y con diversos métodos (cuestionarios, informes contables, balances, actas de reuniones y asambleas, informes de otras entidades, etc.), filtrándola y analizándola. Ésta se utilizará para preparar y confeccionar el cuadro de Balance Social, el cual será presentado al Consejo Rector para que evalúe y analice los resultados obtenidos, para finalmente hacer participe al socio mediante una nueva asamblea general informativa y a través de medios individuales, de las conclusiones y situación social de la empresa, dejando que éste plantee sus ideas y propuestas, las cuales servirán como retroalimentación para definir y establecer las acciones y metas para el próximo ejercicio, así como para poner en marcha las recomendaciones establecidas en el presente.

La línea vertical del gráfico nº 1, ocupada por los socios, señala que es necesario otorgar libertad a éstos, así como a los órganos consultivos específicos, para que aporten sus ideas y comentarios a lo largo del proceso, el cual debe estar marcado por la comunicación y la transparencia. Con esto conseguiremos el enriquecimiento del sistema y algo tan importante como el consenso y aceptación del socio para que un grupo de personas tenga la capacidad de acción y de decisión suficientes para desarrollar el proyecto de implantación de esta herramienta.

**Figura 1. Etapas implantación Balance Social Cooperativo**



Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Condiciones y requisitos de la implantación del Balance Social. modelo general de balance social

Algunas de las condiciones necesarias para la correcta y eficaz implantación y gestión del Balance Social, giran en torno a las siguientes ideas:

- **Asunción Social:** otorgar valor a lo humano y social, presentándose como una responsabilidad asumida estatutariamente, quedando reflejada en los objetivos de la cooperativa.

- **Compromiso Alta Dirección:** los cambios internos que suponen la planificación y aplicación del Balance Social sólo son posibles si existe un real compromiso y convencimiento de su utilidad por parte del Consejo Rector y la dirección. Papel fundamental el de éste último órgano, debiendo aportar sus conocimientos técnicos y profesionales en la elaboración y aplicación del Balance.

- **Compromiso general:** la importante posición del socio en la actividad cooperativa y el hecho de que los cambios que provoca la implantación de esta herramienta afecten a toda la organización, hacen necesaria la implicación y compromiso de todos sus miembros (socios y trabajadores). Este requisito es fundamental para aliviar tensiones, reducir miedos e incluso posibles reticencias negativas a la hora de poner en marcha el sistema (Cabra, 2001).

- **Puertas abiertas:** mantener en todo momento una actitud abierta hacia los distintos colectivos externos e internos de la empresa, atendiéndolos personalmente siempre que sea posible, manteniendo frecuentes conversaciones y aclarando sus posibles dudas.

- **Integración en el contexto de la organización:** el sistema de información y gestión resultante debe formar parte de la organización, utilizándose realmente a nivel de gestión y no como mera experiencia teórica (García, 2002).

- **Comparación:** es muy interesante poder comparar la situación de la cooperativa con el resto de sociedades del sector, así como la evolución en el tiempo de las variables analizadas.

- **Requisitos formales generales:** destacamos la utilización de tantas tablas o gráficos como sean necesarios para hacer más comprensiva la información suministrada, la uniformidad en la forma de presentación por parte de las distintas áreas o departamentos, el contraste de resultados y la necesidad de destacar lo verdaderamente importante (López y Nevado, 1999).

En la estructura del Balance presentado van a estar presente, ampliando levemente el planteamiento de Mugarra (1999), las siguientes dimensiones:

- a) Principios Cooperativos: verificación del cumplimiento y puesta en práctica de dichos principios
- b) Datos Generales: información procedente del sector o mercado en el que la cooperativa desarrolla su actividad
- c) Datos Económicos: información que amplía y/o complementa algunos de los aspectos sociales analizados
- d) Objetivos sociales específicos: circunstancias propias derivadas de los objetivos y características de cada cooperativa.

En relación a los principios cooperativos, diversos autores coinciden en la necesidad de evaluar su cumplimiento (Louis, 1976, Cracogna, 1981, Agirre, 2001), argumentando que verificará el cumplimiento de los valores esenciales del cooperativismo. Nosotros estamos de acuerdo por lo que en nuestro planteamiento están presente dichos principios además del resto de dimensiones comentadas, sin embargo no lo están de manera explícita sino implícita, ya que estructuramos las variables analizadas en dos ámbitos de actuación diferenciados como son el interno y el externo. En el primero incluimos todos los elementos relacionados con los socios y los trabajadores de la organización, y en el externo aspectos relativos a la sociedad, el medio ambiente y los agentes con los que la cooperativa mantiene contactos.

El motivo fundamental por el que no hacemos mención explícita a los principios cooperativos durante el análisis es porque veríamos recortada la utilidad de dicha herramienta para empresas cooperativas o capitalistas que no se hayan comprometido con dichos valores o principios, es decir, reduciríamos su capacidad de aplicación sólo al ámbito de cooperativas que asuman los principios, por lo que, de esta forma, establecemos un modelo general aplicable a cualquier tipo de cooperativa y, con las correcciones oportunas, a cualquier organización en general.

De una manera más específica el contenido de estos ámbitos de análisis se puede establecer de la siguiente manera:

**Tabla 4. Ámbitos de análisis en el Balance Social**

<b>Interno</b>	<b>Socios y trabajadores</b>	Aspectos relacionados con el comportamiento, circunstancias y características de las relaciones sociales y laborales existentes en la cooperativa
<b>Externo</b>	<b>Sociedad</b>	Aspectos relacionados con la sociedad en general y más concretamente con la zona o entorno en el que la cooperativa se asienta y desarrolla su actividad
	<b>Medio Ambiente</b>	Aspectos relacionados con la conservación y mejora del medioambiente general y de la zona de influencia directa de la cooperativa
	<b>Agentes Externos</b>	Aspectos relacionados con todas aquellas instituciones y organizaciones con las que la cooperativa mantiene relaciones mercantiles o sociales

*Fuente: Elaboración propia*

Por otra parte, un aspecto básico del Balance Social es el marco de referencia con el que poder comparar la situación presentada en cada organización, de esta manera presentamos las siguientes opciones (Mugarra, 2001):

- Establecimiento de una serie de indicadores representativos de la media de las cooperativas del sector o zona determinada, lo que obliga a que dichas cooperativas hagan públicos sus datos.
- Establecimiento de una serie de indicadores representativos de la media del resto de empresas en general.
- Establecimiento de una serie de objetivos propios en cada cooperativa, con los que se puedan calcular y analizar las posibles desviaciones.

En nuestro caso, y centrándonos en la capacidad individual de cada cooperativa, hemos optado, como veremos a continuación, por la tercera de las opciones, es decir, el establecimiento de una serie de objetivos propios para cada una de las variables analizadas, aunque estimamos muy conveniente el análisis del resto de información y su comparación a lo largo del tiempo.

El modelo que proponemos va a contener información básicamente social, por lo que la mayor parte de los indicadores están relacionados con dicho aspecto, aunque acompañados en ocasiones de información económica para complementar los resultados. Por otra parte, van a tener un carácter tanto cuantitativo como cualitativo, tratando de reflejar el impacto social de cada acción, pero sin tener como objetivo fundamental expresar dicho impacto en unidades monetarias. Además van a ser lo más flexibles y comprensibles que permita el análisis, encontrando algunos comunes a todas las cooperativas y otros específicos en función del tipo, circunstancias y objetivos propios de las mismas. Por otra parte, y siempre que el análisis lo permita, se van a tomar como variables transversales tanto la diferencia de género, como la comparación con otras cooperativas e instituciones del sector.

En cuanto al método de selección de dichos indicadores, éste ha estado basado en la observación de la realidad cooperativa, en cuestiones planteadas a los propios interesados (socios, directivos y federaciones cooperativas) y en la experiencia que nos han proporcionado trabajos anteriores en relación al ámbito cooperativo (Ciruela, 2002; Tous, y Otros, 2001) En cualquier caso hemos tratado que contengan los requisitos mínimos que enumera Parra (1980), como son: significación teórica, selectividad, jerarquía, operatividad, concentración, escalonamiento, validez, simplicidad, facilidad, inambigüedad, agregatividad, ponderación, homogeneidad, unidireccionalidad, cooperatividad, objetividad y polivalencia.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los indicadores o variables generales a analizar quedan establecidos tal y como se presentan en el Anexo del presente trabajo.

Los elementos propuestos se pueden medir y analizar de diferentes maneras, dependiendo de la propia naturaleza de la variable, así como de la actividad y circunstancias que presente cada cooperativa. Sin embargo, entre los métodos de búsqueda de información podemos destacar, entre otros, los siguientes (Fuentes y Otros., 2005):

**Entrevistas:** las cuales se pueden mantener con todos los miembros de la cooperativa (socios, consejo rector, dirección, trabajadores...), permitiendo un contacto directo y bidireccional que facilita la comunicación y la profundización en aspectos concretos.

**Cuestionarios:** de menor coste y mayor rapidez que las entrevistas y pudiendo dirigirse a los mismos colectivos de manera alternativa o simultánea, permiten obtener una serie de datos homogéneos sobre las variables a analizar.

**Observación directa:** para el caso de algunas variables, puede ser muy útil esta técnica, permitiendo la obtención de datos reales y primarios sobre la situación empresarial.

**Revistas especializadas:** conveniente el estudio de este tipo de revistas para la obtención de información y datos relativos, por ejemplo, al mercado o sector en el que la cooperativa desarrolla su actividad (competencia, medidas gubernamentales, acuerdos comerciales, etc.) o a prácticas sociales desarrolladas por otras empresas.

**Revisión de documentos:** en muchas ocasiones, la revisión de la documentación que se desprende de la propia cooperativa proporciona información muy valiosa, como pueden ser actas de asambleas, contabilidad, acuerdos firmados, estatutos, quejas emitidas, etc.

**Buzón de sugerencias:** permite conocer la opinión, anónima o no, de diferentes colectivos relacionados con la cooperativa, como clientes, socios o trabajadores, lo cual aumenta la objetividad y es una importante fuente de conocimiento de los deseos e inquietudes de los mismos.

En cuanto a la forma de analizar la información recogida, sería necesario establecer un horizonte temporal de medición, el cual puede venir determinado por el año natural, el ejercicio económico, o cualquier otra referencia que la cooperativa estime conveniente. Además proponemos establecer una ponderación de cada uno de los grupos de variables analizados, esto es, ámbito interno, sociedad, medioambiente y agentes externos, de manera que obtengamos una cifra final que refleje y valore cuantitativamente la gestión social desarrollada por la empresa. Para ello es preciso que la cooperativa establezca dentro de su planificación una serie de objetivos operacionales en cada una de las variables a analizar, lo que permitirá la posterior comparación entre éstos y las realizaciones, obteniendo desviaciones positivas o negativas, que servirán de base para el establecimiento de diferentes acciones de mejora o permanencia en la gestión social. La fórmula aplicada sería la siguiente:

$$\text{VALORACIÓN SOCIAL} = \sum \%(Ve - Vr) * \text{Pond}$$

Donde:

%. Desviación expresada en porcentaje respecto al valor esperado

Ve: Valor esperado de la variable analizada

Vr: Valor real de la variable analizada

Pond.: Ponderación o importancia relativa otorgada al grupo de variables (0 – 1)

De manera que una empresa, normalmente y siempre que las variables a analizar presenten una relación directa entre el valor numérico observado y el beneficio social aportado, estará mejor gestionada socialmente, o al menos habrá conseguido mejores resultados sociales, cuando su valoración este cercana a 0 o incluso sea negativa.

En cualquier caso, como antes se ha hecho referencia, la metodología presentada debe ser flexible y renovada permanentemente, de manera que cada cooperativa agraria elabore su propio balance social atendiendo a sus características y circunstancias, aunque respetando las bases establecidas en este trabajo a modo de recomendaciones y guías de actuación.



Para terminar establecer que con la aplicación de este modelo de Balance Social, las sociedades cooperativas agrarias disponen de una herramienta para valorar y cuantificar la gestión social realizada en un periodo de tiempo determinado, lo cual servirá, entre otras cosas, para justificar su existencia e identidad, tratando de establecer culturas organizacionales sólidas basadas en unos principios contrastados y validados en el tiempo que, sin duda, pueden suponer una importante fuente de ventaja competitiva frente a otros tipos de organizaciones.

## Anexo: Indicadores utilizados en el modelo de balance social cooperativo

### AMBITO INTERNO

Variable Cuantitativa	Variable Cualitativa
Numero total de socios pertenecientes a la cooperativa	Nivel de formación. Edad. Género. Procedencia. Vinculación. Participación
% Tipología (ordinario, trabajo...)	
Número solicitudes de admisión recibidas	Modalidad. Zona de procedencia (misma localidad, limítrofes...). Motivos. Actividad. Edad. Género
Numero de socios incorporados	Modalidad. Zona de procedencia (misma localidad, limítrofes...). Actividad. Edad. Género. Nivel de Estudios. Cargo
Periodo medio desde la solicitud hasta la efectiva admisión del socio	Requisitos exigidos. Desembolso inicial y forma. Causas de posibles retrasos
Número de solicitudes rechazadas	Motivos principales. Actividad. Modalidad. Edad. Género. Zona de procedencia
Numero de bajas de socios	Motivos principales. Modalidad. Problemas. Actividad. Edad. Género. Zona de procedencia
Periodo medio desde la solicitud de salida hasta la efectiva liquidación	Capital devuelto. Forma de pago. Incidencias y motivos
Número de cursos de formación recibidos por socios y/o trabajadores	Materia (manejo equipo, nuevas técnicas, habilidades organizacionales, superación personal...) Duración. Plazos. Satisfacción. Utilidad. Criterios de acceso. Justificación Presupuesto. Financiación
Número de accidentes laborales	Tipo de trabajador. Actividad. Lugar. Consecuencias. Razones
Número de programas de prevención de riesgos laborales para socios y trabajadores	Objeto. Financiación. Destinatarios. Resultados
Volumen invertido en programas de prevención de riesgos	Objeto. Financiación. Destinatarios. Resultados

**RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CULTURA EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS.  
MODELO GENERAL DE BALANCE SOCIAL  
(pp. 209-240)**

233

Número de mujeres entre los socios	Porcentaje. Modalidad. Edad. Nivel de Estudios. Procedencia. Cargo
Productividad Total (producción-tiempo)	Media por socio. Tipo Socio y producto
Numero de bajas del Consejo Rector	Motivos. Cargo. Edad. Género. Nivel de formación. Procedencia
Nuevos nombramientos en el Consejo Rector	Motivos. Procedencia. Cargo. Género. Nivel Estudios. Nueva composición Consejo Rector
Total número de mujeres en los órganos de representación	Porcentaje por órgano. Edad. Procedencia. Nivel de Estudios
Tiempo medio en el puesto de los miembros del Consejo Rector	Cargo. Motivos. Incidencias
Volumen de aportaciones voluntarias realizadas por los miembros del Consejo Rector	Justificación. Objeto. Condiciones. Cargo. Edad. Género. Procedencia
Numero de Comisiones existentes	Tipos. Aspectos analizados. Motivos. Resultados. Órganos implicados
Numero de miembros en la dirección	Existencia figura directiva formal. Grado de libertad. Retribución. Cursos de formación recibidos (Materia. Duración. Resultados). Edad. Género Decisiones relevantes tomadas por el Director sin consultar al Consejo o Asamblea Vinculación social con la Cooperativa (¿socio? ¿familiar socio?..)
Numero de personas asistiendo a la dirección	Formación. Cargo. Actividades delegadas. Edad. Género. Procedencia. Vinculación
Porcentaje medio de volumen de negocio de los tres principales socios	Existencia de voto plural. ¿En función de? Número de votos máximo
Volumen aportaciones obligatorias al capital realizadas por los socios	Condiciones. Incidentes
Volumen aportaciones voluntarias al capital realizadas por los socios	Tipo Socio. Justificación. Media por socio. Aplicación
Número de socios que han realizado aportaciones voluntarias	Género. Procedencia. Cargo. Nivel de formación
Volumen de aportaciones dirigidas a Fondos	Tipo (Educación, Reserva..). Objetivos. Aplicación
Volumen de excedentes repartidos sobre el capital aportado	Tipo de interés aplicado
Volumen de excedentes distribuido a trabajadores	Salario. Beneficios sociales. Extras. Tipo de Contrato. Duración
Volumen de excedentes distribuido a socios	Forma de retribución (Fijo, s/aportado, ambos..). Media por socio y tipo. Incidentes
Sección Tesorería. Volumen de negocio. Flujo neto de caja	Actividades. Tipo de socio. Condiciones
Número de recomendaciones o peticiones emitidas por los socios	Materia. Utilidad. Seguimiento. Tipo de socio. Motivación. Tiempos de respuesta. Satisfacción
Número de socios que han emitido recomendaciones	Tipo Socio. Edad. Género. Procedencia. Cargo. Motivación. Proceso de comunicación
Número de quejas emitidas por los socios	Materia (discusiones, sanciones, absentismo, productividad, calidad, costes laborales). Seguimiento. Clima Social . Tiempo de respuesta. Satisfacción

Número de socios que han emitido quejas	Tipo de Socio. Edad. Género. Procedencia. Cargo. Proceso de comunicación
Numero de instrumentos de información al socio	Tipo (Buzón sugerencias, Tablón anuncios, Boletín, Revista , Reuniones...). Plan de comunicación interna. Frecuencia. Utilización
Numero de instrumentos de información del socio	Tipos. Plan de comunicación. Frecuencia de utilización. Número de comunicados. Efectividad de la comunicación
Número de peticiones de información adicional realizados por socios y/o trabajadores	Materia. Motivos. Seguimiento. Satisfacción. Cargo. Género. Nivel Formación
Número de socios que han solicitado información adicional	Tipo. Razones. Proceso de comunicación
Número de asesoramientos en temas no relacionados con la actividad cooperativa	Temática. Motivo
Número de socios asesorados	Tipo de socio. Nivel de formación. Frecuencia. Resultados. Satisfacción
Número de reuniones con socios y/o trabajadores activos	Objetivo. Materia. Duración. Componentes. Resultados
Número reuniones informativas con socios y trabajadores de nueva incorporación	Objetivo. Materia. Duración. Componentes. Resultados. Existencia Manual Comportamiento. Existencia Información principios cooperativos. Sistema de información
Numero de Asambleas convocadas	Tipo. Motivos. Temas expuestos a debate y votación. Duración. Incidencias. Resultados
Porcentaje participación en Asamblea	Tipo de Asamblea. Tipo de Socio. Motivos no asistencia.
Numero de actos sociales organizados para los socios	Objetivo. Concepto. Financiación. Utilidad. Resultados. Presupuesto
Número de servicios a los socios	Objeto (Guardería, Educación, etc.). Financiación. Presupuesto. Resultados
Numero de campañas o actividades realizadas para la captación de nuevos socios	Aspectos promocionados. Materia. Duración. Objetivos. Resultados. Presupuesto. Financiación
Numero de Promociones Internas realizadas	Puesto. Motivos. Criterios. Valoración. Edad. Género. Procedencia

**AMBITO EXTERNO**

**SOCIEDAD**

<b>Variable Cuantitativa</b>	<b>Variable Cualitativa</b>
Volumen de Exportaciones/ Importaciones.	Ámbito geográfico. Producto. Condiciones. Empresas. % Participación en el mercado
Volumen y número de subvenciones y ayudas recibidas por los socios Número total de solicitudes emitidas	Fuente. Naturaleza. Justificación. Objeto. Tipo de socio. Media por socio
Volumen y número de subvenciones y ayudas recibidos por la cooperativa Número de solicitudes emitidas	Fuente. Naturaleza. Justificación. Objeto.
Número de campañas de promoción e información general sobre la economía social y/o la actividad de la cooperativa	Actividad. Modo de actuación. Características. Financiación. Presupuesto. Seguimiento. Grado de conocimiento de la empresa. Valoración de la imagen.
Asistencia a actos, conferencias o eventos por parte de miembros del CR o socios, relacionados con la economía social.	Materia. Duración. Utilidad. Implementación. Coste. Financiación
Número de actividades de desarrollo económico de la zona Volumen de recursos empleados en los mismos	Objeto. Duración. Utilidad. Justificación. Resultados. Financiación. Destinatarios
	Número de socios afectados. Nivel de Incidencia Número de no socios afectados. Nivel de Incidencia
Número de actividades en apoyo del bienestar social	Actividad. (Culturales, deportivas, sociales...). Objeto. Resultados. Presupuesto Financiación.. Perfil de los beneficiarios. Justificación
Volumen de recursos empleados en los mismos	Número de socios afectados. Nivel de incidencia Numero de personas no socias afectadas. Nivel de incidencia

**MEDIOAMBIENTE**

<b>Variable Cuantitativa</b>	<b>Variable Cualitativa</b>
Número de actividades externas en apoyo de medidas medioambientales	Objeto (energía, innovación, reciclaje, campañas...). Personas afectadas. Implantación. Financiación. Resultados a corto y largo plazo
Volumen de recursos empleados en las mismas	
Número de socios afectados.	Nivel de incidencia
Número de no socios afectados	Nivel de incidencia
Número de actividades internas en apoyo de medidas medioambientales	Actividad. Objeto (energía, innovación, campañas, concienciación...). Personas afectadas. Financiación. Resultados a corto y largo plazo
Volumen de recursos empleados en las mismas	
Número de socios afectados.	Nivel de incidencia
Número de no socios afectados.	Nivel de incidencia
Numero de mejoras introducidas en el proceso productivo	Objeto. Utilidad. Resultados. Presupuesto. Financiación
Consumo de energía en los procesos productivos y transporte	Tipos de fuentes. Carácter renovable
	Tratamiento residuos generados
	Grado de reciclaje de los residuos generados
	Grado de utilización de los elementos naturales
Número de programas de concienciación	Destinatarios (socios, clientes...). Objeto. Utilidad. Resultados. Financiación
Número de acuerdos firmados para optimizar el impacto ambiental	Objeto. Entidades. Condiciones. Presupuesto. Financiación. Resultados

**AGENTES EXTERNOS**

<b>Variable Cuantitativa</b>	<b>Variable Cualitativa</b>
Número de acuerdos de colaboración firmados con sociedades cooperativas o de Economía Social	Objeto. Materia. Condiciones. Plazos. Ámbitos. Utilidad
Número de acuerdos de colaboración firmados con sociedades no cooperativas	Objeto. Materia. Condiciones. Plazos. Ámbitos. Utilidad
Volumen de negocio cedido y gestionado por cooperativa de segundo grado	Justificación. Objetivos. Resultados. Incidentes
Numero de asociaciones a las que pertenece	Tipo (Unión, Federación..) Justificación. Utilidad. Valoración
Numero de clientes no socios	Productos y/o servicios ofertados. Localización. Justificación. Ámbito geográfico
Numero de clientes socios	Productos y/o servicios ofertados. Localización. Justificación. Ámbito geográfico
	Grado de satisfacción por el trato a clientes
	Grado de satisfacción por los productos
Volumen de negocio con clientes socios	Productos y/o servicios ofertados. Condiciones
Volumen de negocio con clientes no socios	Productos y/o servicios ofertados. Condiciones
Número de acuerdos de cooperación vertical con otras sociedades cooperativas	Materia (técnico, educativo, investigación..). Condiciones. Duración. Utilidad. Presupuesto. Financiación
Número de acuerdos de cooperación horizontal con otras sociedades cooperativas	Materia (técnico, educativo, investigación..). Condiciones. Duración. Utilidad. Presupuesto. Financiación
Volumen de operaciones financieras realizadas con otras cooperativas	Sentido. Objeto. Plazo. Condiciones. Justificación
Volumen de Capital depositado en otras cooperativas	Objeto. Plazo. Condiciones. Justificación
Volumen de donativos al movimiento cooperativo y otras instituciones	Objeto. Justificación. Financiación

## Bibliografía

- ACI (Alianza Cooperativa Internacional), [www.ica.coop.org](http://www.ica.coop.org)
- ACI (1996): *Los principios cooperativos*, Dirección General de Cooperativas, Sevilla
- 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
- AGUIRRE, A.A.; CASTILLO, A.M. y TOUS, D. (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*, Edit. Pirámide, Madrid
- ARAGONES, J. (1987): *Cooperativismo, participación y poder*, Edit. Centro de Educación Cooperativa, Valencia
- ARANDA, M. y GARCIA, E. (2000): "Influencia de los socios en el control de la sociedad cooperativa almazarera", XI Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica, Cáceres
- BAREA, J y MONZON, J.L. (1992): *Libro Blanco de la economía social en España*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid
- BENAVIDES, M. (2001): *Responsabilidad social empresarial: un compromiso necesario*, Universidad del Pacífico. Perú
- BUENDIA, I. (1999): *La Integración Comercial de las Sociedades Cooperativas*, Editorial CES (Consejo Económico Social), Madrid
- CABALLER, V. (1986): *Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias*, Edit. Mundi-Prensa. Tercera Edición, Madrid
- CABRA, M.A. (2001): "Propuesta de Balance Social para Fundaciones", *CIRIEC-España*, nº 39, pp. 51-78
- CAPRON, M. (2001): "Intereses, límites y perspectivas de un nuevo instrumento de autoevaluación de las organizaciones: el Balance Social cooperativo", *CIRIEC-España*, nº 39, pp. 79-92
- CASTILLO, A.M. (1986): *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*, Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga
- CEDIS (Centro Empresarial de Inversión Social), [www.cedis.org.pa/BALANCE.ASP](http://www.cedis.org.pa/BALANCE.ASP).
- CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), [www.ceres.org](http://www.ceres.org)
- CIDEC (2003): Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, *Noticias de la Economía Pública Social y Cooperativa*, nº 40.

- CIRUELA, A. (2002): *El perfil Gerencial en las cooperativas agrarias. Análisis de la Gerencia en las cooperativas agrarias de la provincia de Málaga*, Tesis Doctoral, Universidad de Málaga
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, [http://europa.eu.int/comm/energy\\_transport/es/lpi\\_lv\\_es1.html](http://europa.eu.int/comm/energy_transport/es/lpi_lv_es1.html)
- CRACOGNA, D. (1981): "Eficiencia Social de las cooperativas y su evaluación". *Cuadernos de cultura cooperativa*, nº 66, INTERCOOP, Argentina
- DE LARA, M.I. (2003): *La Responsabilidad Social de la Empresa: implicaciones contables*, Edit. Edisofer, Madrid
- FAZZI, L. (1998): "Una o più forme di bilancio sociale per le organizzazioni senza fine di lucro?", *Economía Pubblica*, nº 1
- FERNANDEZ, C. (2001): "Rentabilidad Social Corporativa", *Expansión y Empleo*, [www.expansion-yempleo.com/edicion/noticia/0,2458,500250,00.html](http://www.expansion-yempleo.com/edicion/noticia/0,2458,500250,00.html)
- FERNANDEZ, M. (2002): "Las grandes empresas refuerzan sus prácticas de transparencia ecológica", *Expansión.com*, [www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,155374,00.html](http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,155374,00.html)
- FERNANDEZ, L.; GEBA, N. (2004): "Sistematización Contable del Balance Social Cooperativo. Evaluación del cumplimiento de objetivos sociales a través del Balance Social Cooperativo", [www.neticoop.org.uy/documentos/dc0328.html](http://www.neticoop.org.uy/documentos/dc0328.html)
- FUENTES, F.J.; VEROZ, R.; MORALES, A. (2005): *Introducción a la Auditoría Sociolaboral*, Edit Diego Marín, Murcia
- GARCIA, S. (2002): *Responsabilidad social y balance social de la empresa*. MAPFRE, Madrid
- GEBA, N; FERNANDEZ, L., (2001). "Contabilidad social en Cooperativas", II Encuentro de Investigadores en Cooperativismo- ACI, Buenos Aires
- HISPACOOOP (Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios), [www.hispacoop.es](http://www.hispacoop.es)
- INSTITUTO ETHOS, [www.ethos.org.br/2002](http://www.ethos.org.br/2002)
- IVANKOVICH, M. (2004): "Responsabilidad social en el sector productivo", Seminario Procomer, San José, Costa Rica
- LEY 2/99 de Sociedades Cooperativas Andaluzas
- LEY 27799 de Sociedades Cooperativas
- LEY 1/2003, de Cooperativas de las Illes Balears
- LOPEZ, A.; NEVADO, D. (1999): El cuadro de mando y los recursos humanos: gestión coordinada desde una perspectiva económico-financiera, *Capital Humano*, 121



- LOUIS, R. (1976): *Balance Social. Balance Cooperativo*, OIT, Ginebra
- MAESTRO, J.C. (1998): *En busca de tu estrella polar*, Edit. Penta, La Coruña
- MOZAS, A. (2000): "Las cooperativas Agrarias y su entorno competitivo: una aproximación empírica", *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 72, pp. 215-233
- MUGARRA, A. (1999): "El Balance Social cooperativo hoy: manos a la obra", *Actas 1er Congreso sobre cooperativismo español*, Edit. Fundación Fernando Garrido Tortosa, Osuna, pp. 525-538
- MUGARRA, A. (2001): "Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las cooperativas", *CIRIEC- España*, nº 39, pp.25-50
- MUÑOZ, C. (1986): *Problemática de la responsabilidad social de la empresa y su medida a través de la contabilidad*, Técnica Contable, nº 446
- NEVADO PEÑA, D. (1999): *Control de gestión social: la auditoria de los recursos humanos*, Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha, Cuenca
- OIT (2001): *Manual de Balance Social*, Medellín, Colombia.
- PARRA, F. (1980): *Balance Social y progreso empresarial*, CRIDESA, Madrid.
- PARRA, F. (1984): "El Balance Social de la empresa como instrumento integrado de Gestión", *Revista Internacional de Sociología*, nº 49
- PETERS, T, y WATERMAN JR., R. (1984): *En Busca de la Excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Edit. Folio, Barcelona
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), [www.pnud.org.pe/Inf\\_Humano\\_Mundial1.asp](http://www.pnud.org.pe/Inf_Humano_Mundial1.asp)
- SAGARDOY, J.A. (1982): "Responsabilidad y Balance Social en las empresas españolas". En: *El Balance social de la empresa y las instituciones financieras*, Banco de Bilbao, Madrid
- TOUS, D. (1999): "La cultura organizacional como factor de éxito en las empresas cooperativas", *Actas 1er Congreso sobre Cooperativismo Español*, Edit. Fundación Fernando Garrido Tortosa. Osuna, pp. 571-587
- TOUS, D. y OTROS (2001): *El papel de las Cooperativas Agrarias en el Turismo Rural de la provincia de Málaga*, Málaga
- VAQUERO, Mª E. (2003): "La responsabilidad social de la empresa. Evolución y tendencias actuales: especial referencia a España", *Aedipe*, nº 27
- VARGAS, A (1995): "La Excelencia empresarial cooperativa: un debate abierto". En: MIHAI, S. (Coord.)(1995): *La adaptación de la empresa en un sistema en transición*, Edit. Expert. Bucarest, pp. 624-634.
- VATIER, R.(1980) : L' audit Social, un instrument utile au pilotage des entepirese et des organisations. *Enseignement et gestion*, nº 16. Hiver, pp. 25-31