



# Responsabilidad social y cooperativismo

● **Alfonso Vargas Sánchez y Rosa María Vaca Acosta**

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing.  
Universidad de Huelva

*Valores como democracia, igualdad, equidad o solidaridad son principios fundamentales para el desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas. Todos ellos están contenidos, por su condición propia, en las organizaciones cooperativas, ahora sólo resta trasladar esos principios a la microcultura de cada organización para adoptar decisiones que hagan visibles esos postulados.*

Los fraudes empresariales acontecidos en los últimos años, así como la toma de conciencia de las externalidades sociales y ambientales que la actividad empresarial puede ocasionar, han puesto sobre el tapete las exigencias de la sociedad respecto a una gestión ética y responsable de los directivos: ética en el sentido de incorporar una moral, unos valores; responsable en el sentido de asumir las consecuencias negativas de esas externalidades, equilibrando los ámbitos económico, social y medioambiental. En este mismo sentido, la responsabilidad que tenemos los académicos, generadores de teorías que luego se trasladan a las prácticas de gestión, también está siendo objeto de una reflexión crítica renovada, como ha puesto de manifiesto muy seria y fundadamente Sumatra Ghoshal (2004) en su artículo póstumo.

Tal y como se concibe el *management* del siglo XXI, las organizaciones empresariales, con un rol central en la sociedad contemporánea, han de tener en cuenta en el desarrollo de sus actividades los intereses de los diversos grupos (*stakeholders*) afectados, procurando un espacio de equilibrio entre todos ellos como vía hacia la tan traída y llevada sostenibilidad.

En definitiva, es necesario que las empresas cuenten con directivos que tengan los valores adecuados para hacer frente a estos desafíos y que sean capaces de implantar una cultura organizacional responsable.

En este contexto, las sociedades cooperativas son figuras empresariales que, por su configuración idiosincrásica, se acomodan muy bien a los planteamientos de la responsabilidad social corporativa, tanto por los valores como por los principios que caracterizan el funcionamiento de las mismas.

Además, la doble (o a veces triple) condición del socio como proveedor y/o cliente de la cooperativa, hace que ese necesario equilibrio entre los grupos de interés, que afectan y se ven afectados por la acción de la empresa, pueda ser de más fácil consecución.

Por tanto, si la cultura cooperativa puede ser generadora de confianza por su carácter socialmente responsable, y éste es un rasgo cada vez más apreciado por los consumidores a la hora de adoptar su decisión de compra; si su perfil como organización hace más inmediata la relación con determinados *stakeholders*; si todo ello constituye un elemento diferenciador de este tipo de empresas, cabe argumentar que ante el nuevo paradigma de la Responsabilidad Corporativa, que ha de guiar en el siglo XXI la gestión de las organizaciones empresariales, las sociedades cooperativas se encuentran bien posicionadas, y deben poner en valor estas características diferenciales de su modelo de hacer empresa.



Comenzaremos nuestra reflexión con una referencia a las pequeñas y medianas empresas (pymes), por cuanto la generalidad de las sociedades cooperativas se encuadra en esta categoría, para las cuales la referencia a la responsabilidad social empresarial (RSE) merece alguna apostilla.

## La RSE en las pymes

Aunque en un principio se pensó que la RSE sólo podría ser aplicada por las grandes empresas, esto es hoy algo sin sentido. De hecho, en el año 2002 la Comisión de las Comunidades Europeas emitió una comunicación relativa a la responsabilidad social de las empresas, en la que, precisamente, uno de sus ejes centrales eran las pymes. En concreto, para que éstas adoptasen prácticas empresariales responsables se proponían las siguientes medidas:

- Entender mejor el compromiso de las pymes en el ámbito social y ecológico.
- Fomentar el intercambio y la difusión de buenas prácticas definidas en colaboración con expertos de los Estados miembros y los países candidatos.
- Llamar la atención de las asociaciones de pymes y de las estructuras de apoyo a las empresas sobre la responsabilidad social con vistas a su integración en los servicios que apoyan las iniciativas de gestión responsable en este tipo de empresas.
- Facilitar la cooperación entre las grandes empresas y las pymes en la gestión de su responsabilidad social y ecológica en consonancia con las normas nacionales y comunitarias de competencia.
- Sensibilizar a las pymes en relación con el impacto de sus actividades en los países en vías de desarrollo y promover políticas anticipatorias para estas empresas, en ámbitos como las normas fundamentales del trabajo, la erradicación del trabajo infantil, la igualdad de hombres y mujeres, la educación, la formación y la asistencia y el seguro sanitario.

Lógicamente, las empresas están preocupadas por conocer los beneficios que pueden obtener de estas prácticas de gestión responsable. Algunos autores los han puesto de manifiesto: la mejora del rendimiento financiero de la empresa, al aumentar

las ventas debido, fundamentalmente, a la mayor fidelidad de los clientes (Maignan, 2001); la mejora de la imagen y de la reputación de las empresas socialmente responsables (Smith, 2003); la mayor facilidad de acceso al capital (Hockerts y Moir, 2004); los beneficios derivados de adelantarse a la legislación, de ser los primeros en avanzar en la curva de aprendizaje con la consiguiente mejora de la imagen de marca y la reputación (Rodríguez y Alfaro, 2004); etcétera.

En concreto, las pymes deben intentar gestionar la RSE e integrarla en su cultura, evitando las amenazas y aprovechando las oportunidades del entorno, y, a nivel interno, superando sus debilidades y obteniendo ventajas de sus fortalezas. En esta tarea, la tabla puede ser de utilidad:

Tabla 1

### DAFO de la RSE en pymes

Debilidades	Amenazas
Recursos limitados. Poca formación y conocimiento. Comunicación. Falta de motivación. Falta de estrategias comunes.	Sanciones administrativas. Supervivencia. Pérdida de competitividad. No acceso a mercado global.
Oportunidades	Fortalezas
Ventaja competitiva. Ayudas Administración. Mejora la reputación. Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias. Mejor conocimiento clientes ( <i>stakeholders</i> ). Control de riesgos.	Mayor adaptabilidad y flexibilidad. Menos burocracia. Conocimiento del entorno local. Mayor confianza. Menos exigencias.

Pero, ¿qué deben hacer las organizaciones para comportarse de forma que pueda considerarse responsable? En este sentido la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en su documento nº 1, expone una serie de principios que deben respetar y propone un conjunto de comportamientos considerados socialmente responsables, clasificados por grupos de interés y atendiendo a la perspectiva interna o externa (ver tabla 2). Respecto a los principios, éstos son los siguientes:

- Transparencia.** Hace referencia al acceso a la información que la empresa proporciona, de manera que debe facilitar informes a los grupos de interés, en los que se refleje el compromiso y la participación de los mismos.



Tabla 2

## Comportamientos socialmente responsables

		Comportamientos socialmente responsables			
Carácter interno	Empleados	Formación y aprendizaje continuo para todos los niveles de la organización.	Delegación y trabajo en equipo buscando la motivación de las personas en su desempeño.		
		Transparencia y comunicación a todos los niveles.	Conciliación entre trabajo y familia, por medio de la flexibilidad y horarios razonables.		
		Diversidad de la fuerza laboral en la que podrá encontrarse representación de distintos grupos étnicos y sociales: jóvenes y mayores, hombres y mujeres, discapacitados, etcétera.	Salarios justos a través de una política de retribuciones coherente y transparente.		
		Igualdad de oportunidades y procesos de selección y contratación responsables.	Participación en beneficios y en capital por parte de los empleados, que fomenten el compromiso con la gestión y la marcha de la empresa.		
		Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional y humano.	Salud y seguridad en el trabajo como condiciones básicas del puesto, cumpliendo y mejorando las medidas legalmente exigibles.		
		Responsabilidad con todos los grupos de interés en proceso de reestructuración.	Retribución del capital por medio del valor de las acciones una política de dividendos realista y razonable.		
		Propietarios - Accionistas	Transparencia de información acerca de la gestión y sus resultados.		
		Gestión de los procesos productivos (limpios)	Reducción de la contaminación y degradación del medio ambiente.	Inversiones socialmente responsables.	
			Oferta de productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables, lo que diferencia a una empresa, proporcionándole una cartera de clientes satisfechos y altos niveles de fidelidad, además de atraer a nuevos clientes.	Reducción del consumo de recursos naturales no renovables (energía eléctrica, agua, etcétera) eliminando su despilfarro.	
		Carácter externo	Clientes, proveedores y competidores	Selección transparente, justa y responsable de proveedores y establecimiento de unas condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo.	Colaboraciones y alianzas estratégicas con los competidores.
				Empleo, ingresos por impuestos, atracción de talento y riqueza.	Preservación del medio ambiente.
				Colaboración con proyectos comunitarios (acción social).	Colaboración directa con organizaciones internacionales que promueven la RSC como: Naciones Unidas con el Pacto Global, Comisión Europea con el Libro Verde y la Comunicación sobre Responsabilidad Social Corporativa, o la OCDE con sus directrices sobre comportamiento medioambiental.
Comunidad local	Promoción de la RSC a través de las redes empresariales internacionales, especialmente en temas de respeto a los derechos humanos y preservación de medio ambiente.				
Sociedad en general					

Fuente: AECA (elaboración propia)

- b) **Materialidad.** La organización debe tener en cuenta las demandas, necesidades y expectativas de los stakeholders, en los tres ámbitos de actividad, es decir, económico, social y medioambiental.
- c) **Verificabilidad.** Se refiere a la posibilidad de que las actuaciones de la empresa en materia de RSE sean verificadas por expertos independientes; de esta forma, son más creíbles dichas actuaciones.



- d) **Visión amplia.** Las organizaciones no deben centrarse sólo en determinar su impacto microeconómico, sino más bien el macroeconómico<sup>1</sup>.
- e) **Mejora continua.** La RSE implícitamente lleva asociada la idea de continuidad de la organización, de supervivencia, de gestión a largo plazo; por tanto, la organización debe considerar beneficios no sólo a corto, sino también a medio y largo plazo.
- f) **Naturaleza social de la organización.** La organización debe tener valores sociales y no sólo técnicos y económicos.

Los comportamientos se sintetizan en la Tabla 2.

## La comunicación de la RSE

No cabe duda que una forma en que las empresas pueden mejorar su desempeño en esta área es mediante la elaboración de informes de sostenibilidad. A través de los mismos las organizaciones pueden obtener ciertos beneficios, como son: favorecer la relación con los *stakeholders*; facilitar la comunicación interna; tener medios de información de calidad que mejoren la imagen y reputación de la empresa.

Respecto a la elaboración de memorias de sostenibilidad, las cuales son consideradas un modelo sistematizado de información sobre RSE, el *Global Reporting Initiative* (GRI) ha proporcionado una guía<sup>2</sup> estructurada en las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental (ver tabla 3). Esta guía suministra información de estas variables, las cuales contemplan los distintos *stakeholders* de la organización (clientes, proveedores, empleados, proveedores de capital, sector público, comunidad).

El objetivo que persigue esta iniciativa es el de homogeneizar las reglas de elaboración de las memorias de sostenibilidad, de forma que sea posible conseguir los objetivos de comparabilidad y flexibilidad entre las memorias.

<sup>1</sup> Lo cual es especialmente notorio en el caso del movimiento cooperativo y las organizaciones de economía social en su conjunto.

<sup>2</sup> Ver: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Tabla 2

### Estructura de la guía del GRI

INDICADORES	CATEGORÍA	ASPECTO
ECONÓMICOS	Impactos económicos directos	Clientes Proveedores Empleados Proveedores de capital Sector público
AMBIENTALES	Ambiental	Materias primas Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos Proveedores Productos y servicios Cumplimiento Transporte General
SOCIALES	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo Relaciones empresa/trabajadores Salud y seguridad Formación y educación Diversidad y oportunidad
	Derechos humanos	Estrategia y gestión No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso y obligatorio Medidas disciplinarias Medidas de seguridad Derechos de los indígenas
	Sociedad	Comunidad Corrupción Contribuciones políticas Competencia y precios
	Responsabilidad del producto	Salud y seguridad del cliente Productos y servicios Publicidad Respeto a la intimidad

Fuente: GRI, 2002



## Cooperativismo y RSE

Si trasladamos los planteamientos generales en torno a la RSE al caso de la sociedad cooperativa, la consecución del reclamado equilibrio entre los grupos participantes en la misma (internos y externos) puede ser más fácil de conseguir, dadas sus peculiaridades. Por un lado, por efecto de la doble (y a veces hasta triple) condición socio/consumidor/proveedor (de trabajo, de materia prima, etcétera). Por otro, la identidad del cooperativismo sintoniza con valores fuertemente arraigados en la sociedad actual<sup>3</sup>, como la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, etcétera. Esto es extremadamente importante, en la medida en que la empresa no puede ser ajena a lo que la sociedad de la que forma parte siente, desea, espera. En los mercados se compran y se venden productos que, además de sus aspectos tangibles, tienen una dimensión intangible cada vez más importante, que son los valores que los acompañan, y las sociedades cooperativas añaden a sus bienes y servicios unos valores que comparte la sociedad actual.

El sentido del equilibrio en la tarea de pilotaje es algo cada vez más necesario para poder orientar la organización en un entorno

muy complejo y turbulento. Dónde estamos y dónde queremos llegar; qué somos y qué queremos ser; en qué creemos, cuáles son los valores y principios por los que nos regimos. Toda empresa necesita de una fuerza vital que la proyecte hacia el futuro deseado, necesita, como dice Gary Hamel<sup>4</sup>, de un alma. Es lo que otros llaman una cultura, que viene a ser esa fuerza interior que empuja a quienes la comparten, sin que ellos se den cuenta, a hacer las cosas de una determinada manera, singularizando así a esa organización a través de los comportamientos de esas personas. La RSE se está configurando como esa cultura, como ese "alma", como ese aliento motivador de la empresa del siglo XXI.

Las sociedades cooperativas tienen un alma, aunque a veces no lo sepan. Puede que se trate de un conocimiento tácito (no saben que está ahí) que sea preciso socializar y hacer explícito para que pueda ser compartido, asumido e interiorizado por todos los miembros de la organización, los cuales, a partir de ese momento, actuarán congruentemente con él, poniéndola en valor.

Culturalmente, en razón de su metacultura como movimiento, la identidad de la sociedad cooperativa muestra, pues, un gran acercamiento a los postulados de la RSC. Resta trasladarla a la microcultura de cada organización cooperativa para que desde su proceso estratégico -desde el origen del mismo con la expresión formal de su misión, su visión y sus valores- se adopten decisiones que hagan visibles dichos postulados:

- A la hora de regular las relaciones laborales: formación continua; transparencia y comunicación interna; equilibrio entre trabajo, familia y ocio; diversidad de la fuerza laboral; igualdad de oportunidades; participación en beneficios y en el capital social; seguridad e higiene en el puesto de trabajo; recolocaciones, en procesos de reestructuración; etcétera.



3 Incluso existe un principio, el séptimo, de interés por la comunidad.

4 "Para todos vosotros, estrategas y líderes corporativos que desean crear valor: 'lograd un alma!'. Traducido de: Geoffrey Colvin. *The Changing Art of Becoming Unbeatable*. *Fortune*, 24-11-97, p. 140.



- En relación a los propietarios-socios: transparencia informativa; inversiones éticas a largo plazo (tendientes a reducir el impacto medioambiental de la actividad de la empresa, por ejemplo); código de conducta para el gobierno de la empresa; etcétera.
- Respecto a clientes, proveedores y competidores: productos de calidad, fiables y a precios razonables; selección de proveedores socialmente responsables; evitar acciones de competencia desleal; etcétera.
- En cuanto a las relaciones con la comunidad local: aportaciones al desarrollo local (puestos de trabajo indirectos en empresas auxiliares locales, por ejemplo); colaboración en proyectos comunitarios (acción social); etcétera.
- En lo que se refiere a la sociedad en general: participación en proyectos internacionales, como la afiliación a pronunciamientos globales sobre RSC, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o *Global Compact*<sup>5</sup>, por ejemplo; etcétera.

Con respecto al *Global Compact*, a 15 de mayo de 2007, son 497 las organizaciones de todo tipo<sup>6</sup> adheridas en nuestro país a este Pacto, con una presencia muy escasa de sociedades cooperativas y del sector de la economía social en general<sup>7</sup>. Este dato no es más que un botón de muestra de la necesidad de generar un mayor dinamismo en este colectivo empresarial, que, tal y como se ha razonado, posee características idiosincrásicas que les han de permitir asumir con mayor espontaneidad el paradigma de la RSE. O dicho con

otras palabras, hoy por hoy no están poniendo en valor suficientemente unos rasgos identitarios que, bien manejados desde una política de empresa coherente, podrían convertirse en una fuente de diferenciación y, en suma, de ventaja competitiva.

El gran desafío en este terreno es, pues, crear una imagen de las sociedades cooperativas como empresas socialmente responsables, para lo cual sus prácticas deberían certificarse como garantía ante terceros, como signo de esa transparencia generadora de confianza.

Si las organizaciones de economía social no son capaces de hacerlo, las empresas capitalistas convencionales acabarán por ocupar como propio un espacio que a aquellas les venía dado por su naturaleza idiosincrásica. Y entonces, ¿qué les quedará como rasgo diferenciador? ■

## Bibliografía

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004): Serie Responsabilidad Social Corporativa, documento n. 1: *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid.
- Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas (2002): *La responsabilidad social de las empresas. Una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. [www.foretica.es/comunicación%20rse.pdf](http://www.foretica.es/comunicación%20rse.pdf). Consultado el 20 de Noviembre de 2003.
- Ghoshal, S. (2004): "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices", *Academy of Managing Learning & Education*, vol 4 no 1, pp. 75-91.
- Hockerts, K.; Moir, L. (2004): "Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations Function", *Journal of Business Ethics*, 52 (1), pp. 85-98.
- Maignan, I. (2001): "Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Ethics*, 30(1), pp. 57-72.
- Rodríguez, M.A.; Alfaro, J. (2004): *La Sostenibilidad como Factor de creación de valor para las Empresas*, Cap. I. Manual de la Empresa Responsable, Biblioteca Empresarial Cinco Días. Madrid.
- Roser, I. (2005): *Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las PYMES*. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa ([www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org))
- Smith, N.C. (2003): "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, 45(4), pp. 52-76.

5 Ver: <http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp?> En España, Asociación Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ASEPAM): <http://www.pactomundial.org/>

6 372 empresas, de las cuales 193 son consideradas grandes; 81 ONG y organizaciones del Tercer Sector; 26 instituciones educativas y 18 asociaciones patronales y sindicatos.

7 Considerando cooperativas y sociedades laborales, tan sólo hemos identificado las siguientes:

Grandes empresas (5): Claros, SCA de Interés Social (gestión de servicios sociosanitarios); Grupo Cofares, de distribución farmacéutica; Grupo Eroski, de distribución alimentaria; Itma, SAL (servicios profesionales); Orona, S. Coop. (elevación).

Otras empresas (4): Actividades y Cauces del Sur, SAL (construcción e ingeniería); Actel, SCL (alimentación y bebidas); Altrium Media, SLL (servicios de comunicación empresarial); Pastores Grupo Cooperativo (comercialización de ovino).