



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 241-260**

Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades

**Alfonso Vargas Sánchez
Rosa María Vaca Acosta**

Universidad de Huelva

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

ISSN: 0213-8093. © 2005 CIRIEC-España

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

Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades

Alfonso Vargas Sánchez
Rosa María Vaca Acosta
Universidad de Huelva

RESUMEN

En este trabajo se reflexiona acerca del papel de las sociedades cooperativas ante el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que guiará la gestión de las organizaciones empresariales en el siglo XXI.

Las sociedades cooperativas son figuras empresariales que, por su configuración idiosincrásica, se acomodan muy bien a los planteamientos de la RSC, 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 o/y cliente, hace que el necesario equilibrio entre los grupos de interés 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 las sociedades cooperativas se encuentran bien posicionadas y deben poner en valor estas características diferenciales de su modelo de empresa.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Corporativa, Stakeholders, Cooperativismo.

CLAVES ECONLIT: M100, M140, P130.

Responsabilité sociale des entreprises et coopératisme : liens et potentiels

RÉSUMÉ: Cet article propose une réflexion sur le rôle des sociétés coopératives face au nouveau paradigme qui est celui de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et qui déterminera la gestion de ces dernières au XXIème siècle.

Les sociétés coopératives sont des entités commerciales qui, de par la singularité de leur organisation, sont particulièrement adaptées aux conceptions de la RSE, autant en termes de valeurs qu'au niveau des principes qui caractérisent leur fonctionnement.

En outre, la double (ou parfois même triple) qualité de l'associé, qui peut également être fournisseur et/ou client, favorise la recherche de l'équilibre entre les différents groupes d'intérêts en présence.

Par conséquent, si le caractère socialement responsable de la culture des coopératives peut générer une certaine confiance, un élément de plus en plus pris en considération par les consommateurs pour choisir leurs achats, si la structure de ces entités implique des relations plus étroites avec certaines parties prenantes, et si tout cela marque leur différence par rapport aux autres entreprises, alors les coopératives occupent une position favorable et doivent mettre en valeur ces caractéristiques spécifiques au modèle d'entreprise qu'elles constituent.

MOTS CLÉ: Responsabilité sociale des entreprises, parties prenantes et coopératisme.

Corporate Social Responsibility and Cooperatives: Links and Potential

ABSTRACT: In this paper we reflect on the role of cooperative societies with regard to the new paradigm of Corporate Social Responsibility (CSR), which is to guide business management in the 21st century.

Cooperative societies are companies which, owing to their idiosyncratic nature, fit the model of CSR very well, because of the values and the principles characterizing the way in which they work.

Moreover, the double (or sometimes triple) status of members as suppliers and/or clients makes it easier to achieve the necessary balance between stakeholders.

Therefore, if the cooperative culture can generate trust as a result of its socially responsible nature, and this is a characteristic that is increasingly appreciated by consumers when deciding to purchase; if its profile as an organization makes its relationship with certain stakeholders more immediate; if all these factors differentiate this type of company from the rest, it can be argued that cooperative societies are in a good position and must value these distinctive features of their business model.

KEY WORDS: Corporate Social Responsibility, Business Ethics, Stakeholders,

1.- Introducción

Aunque resulte sorprendente, aún está muy extendida la idea de que la responsabilidad social no proporciona ventajas a las empresas, lo cual es algo sin sentido en la actualidad; prueba de ello son los beneficios y rentabilidades que pueden mostrarnos compañías alineadas con comportamientos de este tipo¹.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), término al que se alude frecuentemente en los últimos años, responde a un convencimiento cada día más demandado por la sociedad, y que va siendo asumido poco a poco por los directivos que están al frente de las empresas consideradas “excelentes”, que exige entender la empresa como una organización que busca el bienestar de todos sus grupos de interés (*stakeholders*), como una organización, en definitiva, generadora de beneficios no sólo económicos sino también sociales.

Los resultados económicos a largo plazo mejoran cuando las empresas no se preocupan sólo por los accionistas y son socialmente responsables. Así, De la Cuesta et al. (2002a) afirman que “para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos que integre en su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan”.

Por lo tanto, no es previsible pensar en el éxito empresarial a largo plazo si se abdica de las responsabilidades sociales. Recuérdense si no los escándalos empresariales acontecidos en los últimos años, que han puesto sobre el tapete las exigencias de la sociedad respecto a una gestión ética y responsable de los directivos. En el desarrollo de sus actividades, estas organizaciones, con un rol central en la sociedad contemporánea, han de tener en cuenta los grupos de interés (*stakeholders*) afectados y asumir las responsabilidades que se deriven de sus actuaciones.

El incremento de la competitividad consecuencia de la internacionalización y globalización de los negocios está generando un aumento de los conflictos a nivel interno y externo, haciendo más necesaria que nunca la búsqueda de un equilibrio entre los ámbitos económico, social y medioambiental; de esta forma, desarrollo sostenible y responsabilidad social se convierten en dimensiones que necesitan de una gestión estratégica.

1.- Un estudio realizado en 1997 por el Institute for Business and Professional Ethics de la Universidad de DuPaul en Chicago halló que las firmas comprometidas con un comportamiento ético se desempeñaban mejor financieramente, sobre ventas y beneficios.

Asimismo, el Jantzi Social Index, en Canadá, y el Domini Social Index, en Estados Unidos, han registrado ganancias superiores a las de los índices convencionales.

Fuente: <http://www.profitguide.com/shared/print.jsp?content=261>

En definitiva, es necesario que las empresas (incluidas, como no, las sociedades cooperativas) cuenten con directivos que tengan los valores adecuados para hacer frente a estos desafíos y que sean capaces de implantar una cultura organizacional responsable.

2.- Responsabilidad social corporativa

No podemos estudiar la RSC sin tener en cuenta el debate que el tema viene suscitando desde hace muchos años.

Con una postura tajante y muy criticada por los estudiosos del tema encontramos a Friedman, que expresa sus ideas en dos intervenciones (Lozano, 1999). En el año 1962 se refiere al individuo que actúa en el mercado, argumentando que sólo en el caso del monopolio tiene sentido hablar de responsabilidad social, porque perturba el funcionamiento del mercado; en el año 1970 se refiere a la empresa, y expresa que la única responsabilidad de la misma es la maximización de sus beneficios, siendo los efectos sociales generados por ese comportamiento el pago de impuestos, el cumplimiento de las normas y la contribución al empleo. El argumento de Friedman ha sido tan importante porque se apela a la maximización del beneficio como principio moral y lo utilizan como base para diversas acciones y políticas empresariales sobre fundamentos morales (Carson, 1993).

Según Melendo (1990), el economicismo de Friedman no es tan sólo la expresión de una filosofía social inadecuada, sino que desfigura el negocio mismo. Según Donaldson (1982), más que eliminar el objetivo del beneficio, un planteamiento más razonable sería introducir otros objetivos, como los morales, en la estructura corporativa de toma de decisiones. En la misma dirección de los autores mencionados, Drucker (1988) señala ocho áreas en las que la empresa debe fijarse objetivos de realización y de obtención de resultados: situación del mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, beneficio, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud obrera, y responsabilidad pública. Otro autor que ha estudiado la RSC ha sido Carroll (1998), el cual propone una definición en la que expresa cuatro dimensiones principales que caracterizan la responsabilidad que la empresa debe asumir ante la sociedad, y son:

- Económica. Es la responsabilidad de la empresa que se deriva del cumplimiento de su función tradicional, es decir, de la producción de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio determinado.
- Legal. Las actividades que las empresas desarrollan están sometidas a una serie de regulaciones que deben ser respetadas.
- Ética. Se refiere al conjunto de actividades y prácticas de las empresas que son juzgadas como correctas o incorrectas por la sociedad, aún sin estar escritas en la ley.

- Discrecional. Actividades que no son una exigencia de la sociedad pero que son satisfactorias, como contribuir con recursos financieros a obras sociales, apoyar programas educativos, etc.

Para finalizar con las críticas a las opiniones de Friedman citaremos a García Echevarría (1994), según el cual el fin de la empresa es satisfacer las necesidades humanas con calidad, a cambio de un beneficio económico. Y es que lo común a todas las empresas no son los accionistas sino los clientes; por tanto, maximizar el valor del cliente es el primer objetivo de la empresa. Así, Termes (1995) define el objetivo como bifronte: crear riqueza para todos los participantes en la empresa y prestar un verdadero servicio a la comunidad donde se halla ubicada.

Como continuación de todo lo expuesto, cabe formular la siguiente pregunta: ¿ante quién es responsable la empresa? A nuestro juicio la respuesta es clara: ante todos los que se vean afectados por su actividad. Así, la Teoría de los *Stakeholders* establece que el objetivo de la empresa es servir al interés de todos sus agentes sociales (Nascimento, 2001). No obstante, existe una relación bidireccional: según afirma González (2002), “la empresa depende de los *stakeholders* y la satisfacción o respeto de los intereses, derechos o propiedades de los mismos está en juego en la actividad empresarial”.

En definitiva, de las interacciones entre la organización y los agentes sociales tienen lugar un conjunto de derechos y deberes morales, siendo precisamente éstos los que fundamentan las responsabilidades ético-sociales de la empresa (Melé, 1991). Pero los directivos en su actuación se enfrentan a una serie de dilemas morales que surgen a consecuencia de los choques entre distintas esferas de responsabilidad²:

- La de la vida privada, es decir, su comportamiento fuera de la organización.
- La de agente económico, es decir, la de servicio a los accionistas.
- La de directivo como líder de la compañía al frente del grupo humano.
- La derivada de las relaciones de la compañía con agencias gubernamentales, uniones de comerciantes, consumidores, etc.

2.1. Impulsores de la responsabilidad social corporativa

En la empresa se han dado una serie de cambios que justifican el papel que hoy en día juega la RSC. Las organizaciones han pasado de tener responsabilidades económicas y legales a ser co-responsables de los problemas sociales. Es la sociedad la que demanda comportamientos responsables

2.- Guillén, M. (<http://www.unav.es/empresayhumanismo/03public/cuaderno/58pdf>. Consultado el 20 de Febrero de 2003).

en temas que aun no estando regulados son preocupantes, surgiendo así obligaciones que van más allá de la legalidad y que implican una cultura organizacional orientada hacia la excelencia. Es por ello que la empresa cambia de un Modelo Económico a un Modelo Socio-Económico que pone de manifiesto la importancia de la RSC. Además, el primero ha recibido, entre otras, las siguientes críticas: el beneficio no es un indicador válido de la eficiencia empresarial, debido a la arbitrariedad en la medición del mismo; el hecho de considerar a la empresa como un sistema cerrado en vez de cómo un sistema abierto que determina y es determinado por el entorno; y el no tener en cuenta los cambios en la mentalidad de los grupos de interés (De la Cuesta et al, 2002b).

Junto a los cambios que acabamos de mencionar, hay una serie de factores que también han impulsado la importancia que la RSC ha tomado en la empresa, entre ellos:

- El Pacto Mundial de las Naciones Unidas o *Global Compact*, recoge diez principios que se engloban en cuatro grupos de criterios sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Para verificar que las organizaciones adheridas lo están cumpliendo, éstas deben realizar un informe anual.
- El Libro Verde de la Comisión Europea "Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las Empresas", del año 2001, y la Comunicación de la Comisión del año 2002, en la que se establece una estrategia para promover las aportaciones empresariales al progreso social y medioambiental, más allá de las obligaciones legales básicas. Esta estrategia tiene como núcleo central un foro europeo de participación sobre la responsabilidad social de las empresas. La aportación de este foro a las empresas y todos los demás agentes interesados (sindicatos, ONGs, inversores, consumidores) no es sólo un conjunto de conocimientos sobre esta materia, sino también identificar áreas en el ámbito de la UE donde se considere necesario impulsar la acción de ésta, así como intercambiar experiencias.
- La norma AA-1000 (*Accountability 1000*) realizada en noviembre de 1999 por el *Institute of Social Ethical Accountability*.
- La norma SA-8000 (*Social Accountability 8000*) promovida por la agencia acreditadora del *Council on Economic Priorities*. Se centra en la internacionalización de las normas sociales, la información pública y la elaboración de informes sociales. Esta norma fue creada por la SAI (*Social Accountability International*) y pretende ser una norma universal sobre responsabilidad social, auditable y certificable por terceras partes (López y Vázquez, 2002).

En general, puede decirse que las normas SA-8000 y la AA1000 son códigos que intentan normalizar la gestión ética de las empresas, y son el resultado de las inquietudes de los consumidores respecto a las condiciones laborales.

2.2. Ventajas de la responsabilidad social corporativa para las empresas

Las ventajas que proporciona la RSC quedaron recogidas en el informe sobre la situación en España que presentó FORÉTICA³ en el año 2002. Básicamente, podríamos sintetizarlas en las siguientes: a través de la RSC aumenta la información de la que disponen las organizaciones para su toma de decisiones, lo que produce un mayor control de los riesgos financieros, legales e incluso los procedentes de las preferencias de los consumidores.

Asimismo, la mejora de la reputación es demostrada en el informe denominado "Winning with Integrity", que fue realizado por "Market and Opinión Research International" en 1999, el cual mostró que la percepción de una empresa en el mundo está más fuertemente vinculada a su responsabilidad social (56%) que a la calidad de su marca (40%) o a la percepción de la gestión de su negocio (34%).

Cada día aparecen más noticias en los medios de comunicación sobre el trato de las empresas a los empleados y su respeto al medio ambiente, que sin duda tienen repercusión en la imagen que la sociedad se forma sobre la organización. Es evidente que las buenas relaciones con clientes, proveedores y la sociedad en general constituyen un buen camino para la mejora de la competitividad de la empresa.

No obstante, a pesar de las ventajas de la RSC, hay razones a favor y en contra de la misma que contribuyen a esclarecer este tema (Díez de Castro et al, 2002):

RSC/Razones	A favor	En contra
1	Las empresas son parte integrante de la sociedad en general.	Las empresas deben dedicarse a lo que saben hacer y es su misión: producir aquello que la gente desea de la forma más eficaz posible.
2	Las empresas deben recompensar no sólo a propietarios o accionistas, sino a cualquier otra persona involucrada (clientes, consumidores, proveedores, empleados).	Los recursos de la empresa deben dirigirse según el principio del máximo beneficio.
3	La RSC es rentable a medio y largo plazo.	Solventar los problemas de la sociedad es competencia de otros órganos e instituciones.
4	Las empresas tienen personas y medios técnicos cualificados para afrontar gran parte de los problemas que afectan a la sociedad.	Los clientes saldrían perjudicados porque se produciría un aumento generalizado de precios.
5	Las intervenciones públicas se producirían en la medida en que las empresas no asuman las responsabilidades.	Las empresas tienen ya el poder económico. Si invaden otros campos acabarían poseyendo el social y político.

Fuente: Elaboración propia.

3.-Ver: <http://www.foretica.es>

A pesar de los cambios ocurridos en las empresas y en la sociedad que han impulsado la necesidad de la RSC, nos podríamos hacer la siguiente pregunta: ¿por qué no todas las empresas son éticas y responsables socialmente? Díez y Redondo (1999) nos ayudan a contestar esta pregunta, al distinguir entre microética y macroética.

Desde el punto de vista de la microética, hemos de tener en cuenta que:

- El coste de las medidas para favorecer la RSC tiene un efecto sobre la rentabilidad a corto plazo de las empresas y, dado que las sanciones por una mala acción son reducidas, hay organizaciones que esperan a que se produzca el mal antes que tomar medidas para evitarlo.
- El aprendizaje, por cuanto los empleados necesitan de normas de referencia y, más aún, de líderes en los que confiar y a los que seguir; por tanto, es necesario que los comportamientos de éstos sean éticos y responsables.
- Las metas a corto plazo, que incitan a los directivos a tomar decisiones que, en determinados momentos, pueden ir en contra de los principios éticos y de la RSC.
- La rentabilidad de lo moral. Los beneficios que reporta la RSC en los balances de las empresas suelen ser desconocidos por los directivos de éstas, aunque sí saben que la sociedad la exige y la imagen de la empresa se ve beneficiada si se toman medidas en tal sentido.
- Son los directivos y las personas que integran las organizaciones los que pueden lograr, a través de sus comportamientos, que las empresas sean calificadas como éticas.
- El compromiso de la dirección. Es necesario que la dirección de las empresas se comprometa con las prácticas responsables mediante hechos, y no a través de un mero programa de intenciones que no son llevadas a la realidad.

La macroética también nos aporta aspectos a considerar:

- Moralidad y legalidad. La empresa se enfrenta a situaciones que exigen de soluciones que la mayoría de las veces no están reguladas por ley. Y es en estas situaciones en las que se demuestra si la empresa es realmente ética y responsable.
- Tentación de la ganancia fácil. El hecho de poder beneficiarse, sin sanciones importantes o no demasiado costosas, si fuese descubierta es un factor que provoca prácticas no éticas, aunque no ilegales si no están recogidas en las normas vigentes.
- Valores no homogéneos. La dificultad que entraña la calificación de una determinada situación como buena o mala es un freno para definir lo que es socialmente responsable para todos y en todos los lugares.
- ¿El cliente asume el coste ético? El hecho de tomar medidas para implementar la RSC supone para la empresa la asunción de unos costes que probablemente estará dispuesta a soportarlos siempre que los pueda repercutir sobre los productos que ofrece, es decir, sobre el precio que pagan los clientes.

- Competencia. A mayor competencia mayor será la presión a la que se verán sometidas las empresas por conseguir beneficios y menor será la disposición de las mismas para llevar a cabo prácticas que le supongan un desembolso inmediato de dinero.
- Ética y dimensión. Las grandes empresas, líderes en su sector de actividad, suelen ser los modelos de referencia en el campo ético, por contar con más recursos y mayor capacidad de generar beneficios. Pero la mayoría de las empresas suelen ser pymes que necesitan para llevar a cabo acciones socialmente responsables la ayuda de organismos públicos y de organizaciones no gubernamentales.

2.3. La medición de la responsabilidad social corporativa

Hemos expuesto definiciones de RSC, ventajas que puede proporcionar a las empresas, cambios y factores que se han dado para que sea necesaria, pero ¿cómo medir la RSC? Una vez conocidos los principios de la RSC, es necesario crear indicadores que permitan concluir que una empresa es socialmente responsable. A partir de éstos, y después de un proceso de auditoría, se podría saber si la empresa es socialmente responsable o no. Para ello es preciso cubrir dos fases (De la Cuesta et al, 2002a):

1. La normalización, que consiste en la elaboración, difusión y aplicación de unas normas, a través de las cuales se establecen unos principios. Las normas pueden ser generales (si abarcan todas las dimensiones de la RSC), o sectoriales (si se concentran en una dimensión y/o en una industria).
2. La certificación, en virtud del cual una agencia independiente garantiza que la empresa se sujeta a la norma. A la certificación de la RSC se le denomina *social screening* o *social rating*.

No podemos concluir este apartado sin poner de manifiesto la relevancia que la RSC está adquiriendo en España. En los últimos años ha cobrado mucha importancia, como demuestran las iniciativas que se han llevado a cabo en los ámbitos de la normalización y la certificación (De la Cuesta et al, 2002a). El IESE, la Fundación Entorno y la consultora Pricewaterhouse han desarrollado el "Código de Gobierno de la Empresa Sostenible". Forética ha creado un modelo de Sistema de Gestión Ética, el cual se divide en una serie de normas, dedicando la serie 20 a la Certificación de Empresas (la más conocida es la norma SGE 21, cuyo objetivo es la introducción de valores éticos en las empresas). La Asociación Española de Normalización (AENOR) ha creado un Comité que formulará una norma oficial de RSC en España. Por otra parte, la Fundación Ecología y Desarrollo, el Instituto Universitario de Cooperación y Desarrollo de la Universidad Complutense de Madrid y la Fundación Economistas sin Fronteras proporcionan información y servicios sobre su base de datos de empresas españolas, a la vez que están evaluando el comportamiento socialmente responsable en la empresa.

3.- Cooperativismo y responsabilidad social corporativa

Que la Responsabilidad Social Corporativa (o simplemente la responsabilidad empresarial) es uno de los temas más candentes en la actualidad de los negocios es algo que no admite duda, tanto en círculos académicos como en los órganos de dirección de las corporaciones y organizaciones empresariales.

Que la aplicación de los principios de la RSC remueven los cimientos del *management* tradicional -en la medida en que se asume que la responsabilidad de la empresa no se limita a maximizar el beneficio y a rendir cuentas de sus actos únicamente ante sus accionistas (propietarios), en el marco del cumplimiento de la legalidad, claro está- es algo que empieza a asumirse, refiriéndose a él incluso como el paradigma del siglo XXI, si bien el estigma de su consideración como una mera operación cosmética de marketing para mejorar la imagen de la marca, sin que en el fondo cambie nada, aún persiste. Sin embargo, no es menos cierto que la responsabilidad social está ya siendo utilizada como parámetro para evaluar el desempeño de las organizaciones⁴, y que el nicho de mercado para los llamados productos solidarios o socialmente responsables existe (aunque aún acopen un lugar secundario).

Quienes dirigen las empresas van tomando conciencia de las externalidades que ocasionan sus actividades, y de la necesidad de orientar su gestión no sólo a la satisfacción de uno de sus *stakeholders* (los accionistas), sino a lograr un equilibrio entre los intereses, a menudo contrapuestos, de los diferentes grupos que afectan y se ven afectados por el funcionamiento de la empresa, ya sean internos (accionistas, empleados) o externos (consumidores, suministradores, competidores, comunidad local, etc.). La presión social, la exigencia de los consumidores, la consideración de las ventajas que desde un punto de vista competitivo pueden generarse el ser percibidos como una empresa socialmente responsable, son factores que vienen actuando como impulsores de la incorporación de estos planteamientos en el seno de las organizaciones empresariales.

Desde la asunción de un comportamiento ético, esta nueva cultura basada en el establecimiento de relaciones equilibradas⁵ con los mencionados grupos de interés ha de construirse desde la confianza mutua, para lo cual la transparencia es esencial. Sólo así la RSC se convertirá en un factor competitivo clave desde su papel de recurso intangible generador de ventajas competitivas sostenibles.

4.- Por ejemplo, es uno de los principios que orienta el modelo europeo de excelencia EFQM. Asimismo, la "responsabilidad para con la comunidad y el entorno" es uno de los criterios utilizados por la revista *Fortune* para la elaboración de su ranking de empresas más admiradas.

5.- Como ha expresado Valdemar de Oliveira Neto, Director del Instituto Ethos, al definir la RSC: "Es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo". Conferencia pronunciada en el Encuentro Internacional de Endeavor en Argentina, Abril 2002. Ver: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>

Dicha sostenibilidad ha de ser la gran consecuencia derivada de un comportamiento empresarial responsable; sostenibilidad en el tiempo (en el medio-largo plazo) y en las tres dimensiones en las que se pueden sintetizar este concepto: económica, social y medioambiental. Estamos hablando, en suma, y desde nuestro punto de vista, de unos principios que no tienen vuelta atrás; su aplicación está dejando de ser una opción, no por imperativo legal⁶, sino por razón de supervivencia: la empresa nunca podrá sostenerse ajena a las demandas y expectativas de la sociedad.

Seguir los principios de la RSC⁷ representa la demostración de una ética empresarial demandada por la sociedad, como contrapeso al poder de un sector privado que juega un papel en la sociedad más central que nunca.

Poner estos principios en acción, desarrollándolos a través de prácticas ligadas a objetivos medibles, con indicadores que permitan cuantificar los progresos hacia metas concretas, es el gran desafío en estos momentos. Así:

- Se está trabajando en la creación de estándares que permitan certificar el ejercicio de un comportamiento responsable; las normas AA1000 (*Accountability 1000*⁸) y SA 8000 (*Social Accountability 8000*⁹) son buena prueba de ello, como ya fue expresado más arriba. También cabe citar el *Voluntary Quality Standard (CSRR-QS 1.0*¹⁰), de la AICSRR (*Association of Independent Corporate Sustainability and Responsibility Research*). Incluso, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) está elaborando una guía sobre responsabilidad social, aunque por ahora sin una finalidad de certificación.
- La elaboración de cuadros de mando con indicadores de responsabilidad social, las memorias de sostenibilidad o triple memoria (económica, social y medioambiental, utilizando, por ejemplo, las directrices del *Global Reporting Initiative*¹¹) y las auditorías internas son otras herramientas para poner la RSC en acción.
- El establecimiento de códigos de conducta (o códigos éticos) y de figuras como el “ombudsman” van en el mismo sentido.

RSC es, en definitiva, una herramienta de gestión para establecer relaciones estables con los diversos *stakeholders* y servir como elemento diferenciador frente a otras compañías, mejorando la reputación de la empresa, la lealtad de consumidores y empleados, las posibilidades de reclutamiento de personal, etc.

6.- Esta es, precisamente, una de las cuestiones más controvertidas: si la aplicación de pautas de responsabilidad social debe seguir siendo algo potestativo (voluntario) de la empresa, o debe regularse por parte de los poderes públicos.

7.- Transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización (AECA, 2004).

8.- Ver: <http://www.accountability.org.uk/>

9.- Ver: <http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm>

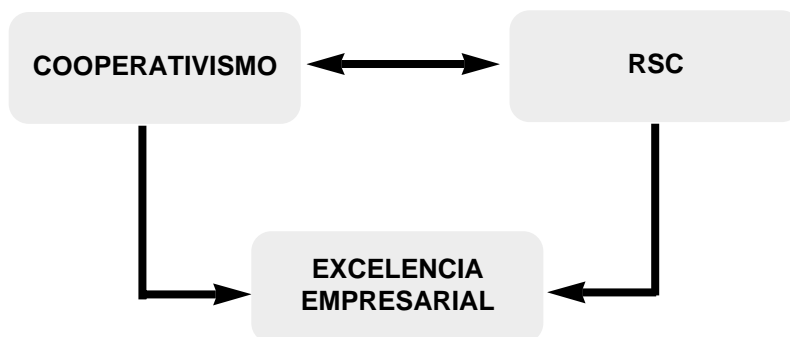
10.- Ver: <http://www.csrr-qs.org/>

11.- Ver: <http://www.globalreporting.org>

Sin embargo, la existencia y aplicación de una política integral en materia de responsabilidad social aún está poco extendida en el tejido empresarial de nuestro país, y mucho menos entre las sociedades cooperativas¹², a pesar de que puedan estar desarrollando, de manera informal o no premeditada, prácticas socialmente responsables. De hecho, la propia Comisión Europea reconoce explícitamente que las cooperativas realizan políticas de responsabilidad social, tales como los sistemas de participación o la integración de los interlocutores sociales (Díaz Bretones, 2005).

Consciente de esta importancia y de sus potenciales ventajas, el sector de la economía social está impulsando decididamente la aplicación de la RSC entre sus empresas, como lo demuestra la reciente puesta en marcha del Grupo Europeo para el Balance Social (GEBS) de las empresas de economía social, como plataforma para su evaluación continua.

La búsqueda de la "excelencia" ha sido en las últimas décadas uno de los grandes temas en el campo de la administración de empresas. En este sentido, en otros trabajos (Vargas Sánchez, 1995, 1999, 2001a) hemos argumentado acerca de las singularidades de la forma cooperativa de hacer empresa y su relación con los atributos de las llamadas empresas excelentes, puestos de manifiesto en la literatura científica. También, de forma más reciente, hemos reflexionado en torno a la RSC como camino hacia la excelencia empresarial, como recurso intangible con potencialidad para convertirse en un factor clave para competir en los mercados (fuente de diferenciación) y por su capacidad para construir relaciones sostenibles (equilibradas) con los *stakeholders*.



Ahora lo que pretendemos es conectar cooperativismo y responsabilidad social, por cuanto ambos fenómenos hunden sus raíces en un conjunto de valores y principios. La pregunta sería: ¿son compatibles?, ¿existe sintonía entre ellos?, ¿son un obstáculo, o por el contrario favorecen la consideración de las sociedades cooperativas como empresas socialmente responsables?

12.- Sin perjuicio de ello, MCC, por ejemplo, ya elabora una memoria de sostenibilidad. La primera de ellas, correspondiente al ejercicio 2003, puede consultarse en: <http://www.mcc.es/esp/quienessomos/sostenibilidad.pdf>

Comenzaremos a observar esta relación a través de la definición de RSC que se ofrece en el citado Libro Verde de la Comisión Europea (2001), que habla de “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con las partes interesadas”. El séptimo principio cooperativo, o de interés por la comunidad, que voluntariamente se dio el sector a sí mismo en la declaración de Manchester de 1995, es una prueba inequívoca de ese sentido de responsabilidad social que impregna la identidad cooperativa: “Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios”.

Asimismo, como se ha dicho, la RSC es la expresión de un posicionamiento ético en el mundo empresarial. En esta línea, la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional antes mencionada asume “los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social”, que los socios cooperativos hacen suyos siguiendo la tradición de los fundadores de este movimiento. Queremos hacer notar, junto a los valores de la responsabilidad y la vocación social -que de forma inmediata conectan con la RSC y sus planteamientos-, la trascendencia de los otros dos valores mencionados: honestidad y transparencia.

Recordemos que desde nuestro concepto amplio de RSC, ésta persigue el establecimiento de relaciones sostenibles con los *stakeholders* de la organización, y ello sólo será posible si esas relaciones están cimentadas en la mutua confianza. De ahí la importancia de los valores éticos de la honestidad y la transparencia, como inductores de esa confianza. Según sostiene Kenneth B. Dunn, Decano de la estadounidense Carnegie Mellon Business School: “The way you create trust is to have complete transparency of your decisions” (Business Week, 29-3-2004, 67).

Como se ha argumentado, una empresa socialmente responsable es aquella que trabaja para satisfacer las expectativas de todos sus *stakeholders*, no de sólo uno de ellos (sus propietarios). Ello exige un esfuerzo por entenderlas bien, por acercarse a esos grupos de interés (internos y externos) para escucharlos y comprenderlos. Justamente en este aspecto es en el que vamos a incidir a continuación a partir de ciertas singularidades de la sociedad cooperativa.

Nos referimos, concretamente, al doble o triple rol del socio de una cooperativa, que además de propietario de ésta es, también, su proveedor (de materia prima, de trabajo, de recursos financieros) o/y su cliente (cuando actúa como consumidor de bienes o servicios proporcionados por la misma). Este socio ambivalente (o trivalente) es un agente que participa en los tres tipos de flujos que tienen lugar en una empresa (reales, financieros y de información-decisión), con criterios propios de la forma cooperativa. Entendemos que estas condiciones facilitan el desarrollo en estas organizaciones de la RSC, por la capacidad de la sociedad cooperativa para integrar los referidos grupos de interés y para establecer con ellos sólidas relaciones basadas en la participación (generadora, a su vez, de transparencia y confianza). De hecho, el estudio de experiencias cooperativas de reconocido éxito ha puesto de manifiesto el papel clave de estos factores (Vargas Sánchez, 2001b, 2002, 2004; Morales Gutiérrez, 2005).

Ahora bien, ésta es la teoría; éstas son las condiciones de partida en términos de valores y principios. Pero seguidamente, éstos han de materializarse en prácticas que respondan al arquetipo definido de una empresa socialmente responsable. Ahí está la prueba definitiva para diferenciarse, poniendo en valor la herencia cultural que poseen, esto es, haciendo realidad con su acción regular lo que su naturaleza e identidad como organización indican.

En este sentido, llama la atención que el principio de interés por la comunidad haya sido omitido en ciertas legislaciones, como la de Andalucía¹³. Además, algunas investigaciones realizadas sobre la práctica de los principios cooperativos no son halagüeñas (Mozas Moral, 1998; Vargas Sánchez, 2000). En todo caso, estamos hablando de un proceso, no de un suceso, que como tal habrá de ir calando en la organización, a través de sus dirigentes. La diferencia en el caso de las sociedades cooperativas es que este proceso puede ser más natural, en un terreno abonado, sobre un camino más llano.

4.- Conclusiones

La RSC es en la actualidad un concepto y un marco teórico para el gobierno corporativo todavía en construcción. No obstante, dentro de la indeterminación que aún persiste a la hora de delimitar sus perfiles y su medición, existe la clara conciencia de que en una sociedad crecientemente empresarializada como la actual, la influencia y el poder de las corporaciones empresariales ha de ser contrapesado con una exigencia de responsabilidad proporcionada, que, más allá del desempeño financiero (a corto plazo), considere el impacto social y medioambiental de su actividad económica. Así, la RSC puede ser definida como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su compromiso social y su comportamiento responsable hacia las empresas y grupos sociales con quienes interactúa” (AECA, 2004).

Por tanto, la RSC es una opción que va más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales, y que cada vez más empresas están incorporando a sus estrategias competitivas como factor de diferenciación y, por tanto, de supervivencia y desarrollo en los mercados en los que actúan.

Como ha sido expuesto a lo largo de este trabajo, la RSC se orienta al establecimiento de relaciones de poder equilibradas con los *stakeholders* de la empresa, tratando de satisfacer las necesidades de los mismos. De hecho, saber conseguir y mantener los equilibrios necesarios en las organizaciones, tanto internos como externos, es una de las principales tareas de sus gestores.

13.- El artículo 2.2 de la Ley 2/1999, de 31 de marzo, modificada por la Ley 3/2002, de 16 de diciembre, no lo recoge.

Coincidimos con Munuera y Rodríguez (1998, 59) en que “el éxito empresarial asociado a la satisfacción de uno solo de los grupos participantes en la empresa puede desembocar en el final de la misma. Una empresa necesita adoptar una perspectiva múltiple que permita reconciliar las divergencias y conflictos de intereses dados los diferentes objetivos de los grupos participantes. Satisfacer cuando menos en una zona de tolerancia o banda de resultados a todos y cada uno de ellos es condición necesaria para lograr la supervivencia a largo plazo de la firma”.

Trasladando este planteamiento al caso de una sociedad cooperativa (Vargas Sánchez, 2001c), la consecución de ese reclamado equilibrio con 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, etc.). Por otro, la identidad del cooperativismo sintoniza con valores fuertemente arraigados en la sociedad actual¹⁴, como la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, etc. 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 Hamel¹⁵, 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 RSC 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.

14.- Incluso, como se ha dicho, existe un principio, el séptimo, de interés por la comunidad.

15.- 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.

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; etc.
- 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; etc.
- Respecto a clientes, proveedores y competidores: productos de calidad, fiables y a precios razonables; selección de proveedores socialmente responsables; evitar acciones de competencia desleal; etc.
- 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); etc.
- 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*¹⁶ (GC), por ejemplo; etc.

Con respecto a GC, a 30 de mayo de 2005 eran 217 las organizaciones adheridas en nuestro país a este Pacto, con una presencia muy escasa de sociedades cooperativas¹⁷ y del sector de la economía social en general. 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 RSC. 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.

Ya nos hemos referido a la inexistencia aún de un estándar que abarque de una forma integral la gestión de la RSC; aportaciones como la de la SA 8000 no dejan de ser parciales, al estar centra-

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

17.- Tan sólo hemos identificado a Actel, S.C.L., del sector de alimentos y bebidas, y al grupo Eroski, de distribución alimentaria. Podríamos añadirle la S.A.L. Actividades y Cauces del Sur, perteneciente al sector de construcción e ingeniería.

das, en este caso, en las relaciones laborales (salud, seguridad, etc.). No obstante, la elaboración de una memoria o informe de sostenibilidad siguiendo el modelo del GRI es un intento en la línea de normalizar la información social y medioambiental. Asimismo, la iniciativa de la *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR)¹⁸ de elaborar una guía, a modo de *checklists*, para evaluar el desempeño de la empresa en esta materia, denominada "Goodcompany", resulta interesante y útil. Todos ellos son puntos de referencia para el sector cooperativo. Si las organizaciones de economía social no son capaces de hacerlo, las empresas capitalistas convencionales acabarán por ocupar como propio un espacio que aquéllas les venía dado por su naturaleza idiosincrásica. Y entonces, ¿qué les quedará como rasgo diferenciador?

Bibliografía

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, nº 1.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ÉTICA DE LA ECONOMÍA Y DE LAS ORGANIZACIONES (2000): "La Octava Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección. Retos para la empresa del 2000", *Noticias de Ética, Economía y Dirección*. Año VII, n.2. <http://www.eticaed.org/NoticiasJunio2000.pdf>. Consultado el 20 de Junio de 2003.
- CANNON, T. (1994): *La Responsabilidad de la Empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, legales, éticos y de medio ambiente*, Folio, Barcelona.
- CARNEIRO CANEDA, C. (2002): ¿Moda o necesidad? La Responsabilidad Social Corporativa, *Economía & Empleo*, 14 de Julio.
- CARNEIRO CANEDA, M. (2004): *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: la nueva frontera de los recursos humanos*, Esic Editorial, Madrid.
- CARROLL, A. B. (1998): Social Responsibility. En: *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Werhane and Freeman, Blackwell Publishers, Massachusetts, pp. 593-595.
- CARROLL, A. B. (1999): "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, vol.38, 3, pp. 268-295.
- CARSON, T. (1993): "Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility", *Business and Professional Ethics Journal*, 12/1, pp. 3-32.
- CASTILLO CLAVERO, A. (1985): *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*, Tesis Doctoral, Universidad de Málaga. Fac. CC. Económicas y Empresariales.

18.-Ver: <http://www.cbsr.ca>

- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"*. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf. Consultado el 10 de Octubre de 2001.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2002): *La responsabilidad social de las empresas. Una contribución empresarial al desarrollo sostenible (Comunicación)*. En: <http://www.foretica.es/comunicación%20rse.pdf>. Consultado el 20 de Noviembre de 2003.
- DANLEY, J. R. (1988): "Ought" Implies "Can", or, The Moral Relevance of a Theory of the Firm, *Journal of Business Ethics*, vol. 7, pp. 23-28.
- DE LA CUESTA et al. (2002a): *La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España*, UNED, Madrid.
- DE LA CUESTA et al. (2002b): *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*, UNED, Madrid.
- DENIZ-DENIZ, M. C.; GARCÍA-FALCÓN, J.M. (2002): "Determinants of the Multinationals' Social Response. Empirical Application to International Companies Operating in Spain", *Journal of Business Ethics*, July, vol. 38, 4, pp. 339-370.
- DÍAZ BRETONES, F. (2005): "Gestión de la responsabilidad social corporativa", *Sociedad Cooperativa*, Marzo, n. 14, pp. 29-31.
- DÍEZ DE CASTRO, J.; REDONDO, C. (1999): "En busca de la empresa ética", *Alta Dirección*, n. 204, pp. 11-17.
- DÍEZ DE CASTRO, J.; et al. (2002): *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*, Pirámide, Madrid.
- DONALDSON, T. (1982): *Corporations and Morality*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DONALDSON, T; PRESTON, L. E. (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, n. 20, pp. 65-91.
- DRUCKER, P. F. (1988): *La gerencia de empresas*, Edhasa, 1ª reimpresión, Barcelona.
- FORÉTICA (2002): *Responsabilidad Social Corporativa. Informe Forética 2002. Situación en España*. <http://www.foretica.es/libro.pdf>. Consultado el 15 de Enero de 2003.
- FUENTES GARCÍA, F.J. (Dir. y Coord.) (2005): *Introducción a la Auditoría Sociolaboral*, Diego Marín-Librero Editor, Murcia.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2000): *Estudio de opinión sobre la responsabilidad social de la empresa. Primera encuesta europea a ciudadanos sobre el papel de la empresa en la sociedad*, Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.

- FRIEDMAN, M. (1970): "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, September.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1994): *Introducción a la economía de la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.
- GONZÁLEZ, C. (2002): El sello de la excelencia europea, *Economía & Empleo*, 14 de Julio.
- GONZÁLEZ ESTEBAN, E. (2001): La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva, Tesis Doctoral, Universitat Jaume I. http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-1216103-130414/gonzalez.pdf. Consultado el 18 de Enero de 2005.
- JONES, A. (2001): "Social Responsibility and the Utilities", *Journal of Business Ethics*, December, vol. 34, 3-4, pp. 219-229.
- LOPEZ CABARCOS, M^a. A.; VAZQUEZ RODRIGUEZ, P. (2002): "¿Puede certificarse el comportamiento ético?", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, 2, pp. 133-148.
- LOZANO, J. M. (1998): Los retos de la ética empresarial, *Documentos de Gestión*.
- LOZANO, J. M. (1999): *Ética y Empresa*, Simancas Ediciones, Valladolid.
- MELÉ, D. (1991): "Ética y empresa", *Información Comercial Española*, Marzo, n. 691, pp. 122-134.
- MELENDO, T. (1990): *Las claves de la eficacia empresarial. Un reto a los empresarios españoles*, Rialp, Madrid.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (2005): "Círculos Virtuosos en la Cooperación", *Sociedad Cooperativa*, Abril, n. 15, pp. 30-34.
- MOZAS MORAL, A. (1998): Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennenses. Tesis doctoral. Universidad de Jaén.
- MUNUERA ALEMÁN, J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (1998): *Marketing estratégico*, Pirámide, Madrid.
- NASCIMENTO JESÚS, M.M. (2001): Ética y actividad empresarial. Cultura y valores éticos en las empresas algarveñas, Tesis Doctoral, Universidad de Huelva.
- RODRIGO MOYA, B. (1993): *Excelencia y calidad en la sociedad cooperativa*. Tesis Doctoral. U.N.E.D.
- RODRIGO MOYA, B. (1995): "Empresas excelentes de la Economía Social", *CIRIEC-España*, n.19, pp. 43-107.
- SCHEFTLEIN, J. (2002): "Rentabilidad social de las empresas: ¿un activo comercial?", *Empresa Europea*, Octubre-Diciembre, n. 9.
- STONE, C. D. (1975): *Where the law ends. The social control of corporate behaviour*, Waveland Press, Prospect Heights.

- TERMES, R. (1995): La responsabilidad social de la banca, en Argandoña, A. (ed): *La dimensión ética de las instituciones y los mercados financieros*, Fundación BBV, Bilbao.
- VACA ACOSTA, R.M. (2003): *Ética Empresarial*. Tesina de doctorado. Universidad de Huelva.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; MARÍN MATEOS, P. y GRÁVALOS GASTAMINZA, M.A. (1994): Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa. VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Cáceres, 8-10 de Junio. En: *La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*, vol.1, pp. 1053-1064.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995): La excelencia empresarial cooperativa: un debate abierto. III International Conference of AEDEM. Bucarest, 5-7 de Septiembre de 1994. En: Stefan Mihai (Coord.). *La adaptación de la empresa en un sistema en transición*. Bucarest: Editura Expert, pp. 624-634.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1999): Claves de la excelencia en la gestión de sociedades cooperativas. En: Prieto Juárez (Coord.). *Sociedades Cooperativas. Régimen Jurídico y Gestión Económica*. Madrid: Ibidem Ediciones, pp. 285-303.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; PELAYO DÍAZ, Y. (2000): La práctica de los principios cooperativos en las almazaras cooperativas de la provincia de Huelva. XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM. En: Parras Rosa, M. (Ed.). *Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa*. Universidad de Jaén.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2001a): Las sociedades cooperativas como empresas excelentes. Claves para su desarrollo. En: Hernández Perlina, F. (Coord.). *La economía cooperativa como alternativa empresarial*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha, pp. 203-214.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2001b): "El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva", *CERES. Cuadernos de Estudios Socioeconómicos de Huelva*, n. 6, 1er. trimestre, pp. 6-43.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2001c): Los emprendedores y los valores cooperativos. Consideración del papel de la información en el desarrollo de redes de empresas en democracia. En: Moyano Fuentes, J. (Coord.). *La sociedad cooperativa: un análisis de sus características societarias y empresariales*. Universidad de Jaén.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2002): El cooperativismo como instrumento de desarrollo local. Una visión de sus rasgos idiosincrásicos desde las sociedades cooperativas agrarias más destacadas de la provincia de Huelva. III Congreso de Ciencia Regional de Andalucía. En: *Ciencia Regional en Andalucía. Identidad Regional y Globalización*. Asociación Andaluza de Ciencia Regional. Huelva.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2004): "Mundo rural, cooperativismo y competitividad", *Sociedad Cooperativa*, n.10, Noviembre, pp. 29-32.
- WERE, M. (2003): "Implementing Corporate Responsibility. The Chiquita Case", *Journal of Business Ethics*, May, vol.44, 2, pp. 247-260.