

LA ÉTICA DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGRARIA EN LA RELACIÓN CON SUS GRUPOS DE INTERÉS¹

POR
ELIA GARCÍA MARTÍ y CARMEN RUIZ JIMÉNEZ*

RESUMEN

Los grupos de interés son individuos o conjuntos de personas que tienen algún derecho sobre la organización. La sociedad cooperativa agraria, como cualquier otra empresa, está rodeada por un conjunto de grupos de interés, los cuales esperan de manera justificada que la empresa intente satisfacer sus exigencias particulares. En este trabajo vamos a intentar identificar dichos grupos de interés para conocer sus exigencias, qué fuerza poseen, cuál es su grado de interés real y cuál sería el comportamiento ético a adoptar por parte de la sociedad cooperativa agraria para evitar conflictos en la organización y conseguir una dirección adecuada de la misma.

Palabras clave: Sociedad cooperativa agraria, ética, responsabilidad social.

ABSTRACT

The stakeholders are individuals or people's groups that are entitled some rights on the organization. The agrarian cooperative society, as any other company, it is surrounded by a group of stakeholders, which expect that the company tries to satisfy its particular demands. In this paper, we will try to identify these stakeholders to know their demands, their forces, which is their grade of real interest and which would be the ethical behaviour to adopt by the agrarian cooperative society to avoid conflicts in the organization and to get an appropriate management of the same one.

Key words: Agrarian cooperative society, ethics, social responsibility.

* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Jaén. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos.

¹ El presente trabajo es fruto de la revisión de la ponencia presentada al XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

1. INTRODUCCIÓN

El nacimiento de la sociedad cooperativa tiene lugar cuando las personas deciden iniciar una actividad empresarial, en la que el individuo considerado como tal tiene mayor peso que el capital aportado, y mediante la cual van a compartir no sólo los beneficios, sino también la dirección de la sociedad, contribuyendo cada uno de los socios con su transferencia de recursos al proyecto común.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define a la sociedad cooperativa como una «asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática» (ACI, 1995: 38).

Tras definir la sociedad cooperativa, podemos afirmar que esta forma organizativa tiene un gran protagonismo en el sector agrario español (JULIÁ y SERVER, 1990: 23). En sentido general, la sociedad cooperativa agraria es aquella sociedad cooperativa que siendo empresa agraria reúne los requisitos de empresa de participación. Se trata de definir a las sociedades cooperativas agrarias como todas aquellas empresas cooperativas en las que el socio, de un modo u otro, participa en la actividad agraria.

En particular, las sociedades cooperativas agrarias fueron creadas por los agricultores para resolver los problemas de fallos de mercado². Además, hemos de tener en cuenta que el sector agrario se caracteriza por la existencia de productos altamente homogéneos y de numerosos productores. Por otra parte, aunque los agricultores tienen una inversión específica en inmovilizado y capital humano, la estacionalidad o perecebilidad de los productos da lugar a la existencia de un fuerte incentivo por parte del agricultor para la formación de sociedades cooperativas a través de las cuales se pueda negociar colectivamente.

Por tanto, la sociedad cooperativa agraria de primer grado es una sociedad participativa que asocia a personas con intereses comunes para cuya satisfacción realizan cualquier actividad agraria empresarial. En nuestro caso, los agricultores deciden asociarse bajo esta fórmula jurídica con el objeto de aprovechar las economías de escala que de ella se derivan. Los agricultores recogen el producto y lo transportan hasta las instalaciones de la sociedad cooperativa de la que son socios para su posterior transformación, almacenamiento y distribución. Generalmente, es en los últimos escalones del proceso donde se genera el mayor valor añadido y donde el agricultor ha perdido parte de su poder.

² Las reflexiones en que basamos este planteamiento se fundamentan en el trabajo de HERNÁNDEZ y GARCÍA (2001).

La sociedad cooperativa agraria se diferencia del resto de las sociedades agrarias en su gestión democrática, en la participación de todos los socios en la toma de decisiones; es una sociedad de empresarios que participan en los flujos reales (participación en la producción y distribución de bienes y servicios) actuando como proveedores y/o consumidores; en los flujos financieros (cobros y pagos, consecuencia de la traducción de los flujos reales), aportando recursos financieros, y en los flujos de información-decisión, estableciendo democráticamente los objetivos que ha de perseguir la organización (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1997).

En la sociedad cooperativa agraria de primer grado, como sociedad de personas, todos los socios-empresarios participan por igual y de manera democrática en el proceso de toma de decisiones y de fijación de políticas de actuación de la organización. La participación de los socios en la estructura organizativa obedece al hecho de pertenecer a la organización, es decir, ser propietario y proveedor de productos agrarios, y no tiene como base el puesto que desarrollan los individuos en la misma o los conocimientos que éstos poseen.

Son las personas, los socios, quienes rigen los destinos de su sociedad; en ellas se encuentra el poder, independientemente del capital que aporten, que sólo les acredita como propietarios; se trata de potenciar el factor humano otorgándole a cada socio un voto y relegando al capital como un simple medio de apoyo. Por tanto, la sociedad cooperativa está basada en la voluntad de los socios, que se reúnen en asamblea general, estando legitimados para establecer democráticamente lo que pretenden conseguir, y de esta forma ejercen su derecho a participar en la gestión.

De este modo, la dirección de la sociedad cooperativa agraria está determinada por los socios, que son los que en asamblea general fijan los objetivos a alcanzar por la empresa y delegan en un conjunto de socios, que forman el Consejo Rector, elegido en la asamblea general, la responsabilidad de la ejecución y cumplimiento de esos objetivos. Así, podemos afirmar que son los socios de una sociedad cooperativa agraria los que, en mayor medida y en asamblea general, determinan las características de las estrategias a emprender por la organización (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1988-89).

Por otra parte, en el momento en que una empresa tiene que formular una estrategia una opción para llevar a cabo dicha actividad puede ser a través del análisis del entorno de la organización y el grado en que los recursos de dicha organización, o su capacidad estratégica, se adecuan al entorno (JOHNSON y SCHOLLES, 2001). Aunque esta lógica estratégica puede no llegar a valorar justamente el complejo e importante papel que desempeñan las personas tanto en la fijación de objetivos como en la formulación de estrategias. De este

modo, consideramos que en dicho proceso hemos de tener presentes los propósitos de los miembros de la organización, y más en este tipo de empresa, la sociedad cooperativa agraria, en donde los socios son una de las piezas clave en la formulación de los objetivos y, por tanto, de las estrategias de la organización.

En este trabajo nos vamos a ocupar de la influencia del factor humano y trataremos de identificar y caracterizar los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) que tienen capacidad para influir y reflejar sus preferencias en la sociedad cooperativa agraria. En un principio, realizaremos un mapa de los diferentes grupos de interés que existen en la sociedad cooperativa agraria, para posteriormente identificar las características del comportamiento ético de dicha sociedad cooperativa agraria en su trato con cada uno de los grupos de interés identificados con anterioridad.

Aunque cada grupo de interés será analizado independientemente, no hemos de olvidar que en realidad forman una red de influencias conectadas entre sí, que influyen sobre la formación de los objetivos de la organización. Por tanto, hemos de tener muy claro en cada momento del tiempo a quién debe servir la organización y cómo debe definirse la dirección de la misma. Este es el ámbito de interés del gobierno corporativo. No se trata solamente de conocer quién tiene el poder de influir sobre los objetivos, sino también conocer los procesos de supervisión de las decisiones y acciones ejecutivas. En este sentido, será imprescindible conocer a quién sirve actualmente la sociedad cooperativa en la práctica. Este tema constituirá la base para analizar el concepto de grupo de interés en la organización y servirá para observar en qué grado son capaces de influir y quieren influir en los objetivos de la misma, así como en las estrategias de actuación que la sociedad cooperativa agraria debe emprender.

2. LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés son aquellos individuos o conjunto de individuos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, al mismo tiempo, condicionan la consecución de los objetivos de la organización (JOHNSON y SCHOLLES, 2001). Desde el siglo pasado, como consecuencia de la globalización de los mercados y el incremento de la competitividad en los mismos, el papel que ocupan los grupos de interés en las organizaciones va tomando mayor importancia, dando lugar al incremento de sus intervenciones y exigencias.

En el caso que nos ocupa, la sociedad cooperativa agraria, el factor humano tiene un papel especialmente significativo, como ya se ha puesto de manifiesto con anterioridad, que se traduce en una depen-

dencia mutua sociedad-socio respecto a la consecución de los objetivos socio-económicos. De este modo, la dirección de la sociedad cooperativa agraria ha de estar preparada para reconocer a dichos grupos, entre los que se encuentran los socios, sus necesidades y sus expectativas en relación con la organización. Por lo que el interés de la sociedad cooperativa agraria de nuestros días es intentar lograr un alineamiento entre los intereses de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona y los intereses de la propia sociedad cooperativa, como base de su supervivencia en el mercado.

Así, la dirección de la sociedad cooperativa agraria se vuelve compleja debido a dos razones. En primer lugar, la necesidad práctica³ de separar la propiedad del control de la organización ha supuesto la aparición de una dirección, al frente de un gran número de este tipo de empresas, no socia de las mismas que dirige la sociedad cooperativa siguiendo las directrices del consejo rector (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1997). Aunque el consejo rector forme parte de la dirección de la empresa, éste en la mayoría de las ocasiones no dispone de conocimientos adecuados y/o especializados para desempeñar esta labor, ni de tiempo para dedicarlo a la sociedad cooperativa, al no representar las funciones directivas su actividad principal (GARCÍA, 2002). En segundo lugar, existe una creciente tendencia basada en que las organizaciones no deben responder sólo ante los propietarios, en nuestro caso los socios, sino también ante otros grupos de interés.

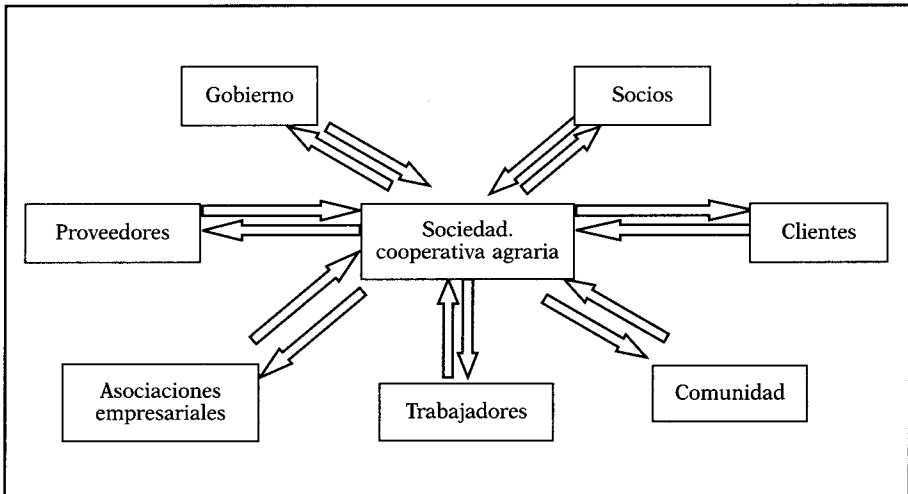
Por tanto, vamos a intentar conocer si la dirección de la sociedad cooperativa agraria ha de considerar que sólo debe rendir cuentas a su base social, como principal grupo de interés y en función de su aportación a la empresa, o si tienen mayores responsabilidades como representantes de un amplio abanico de grupos de interés (JONHSON y SCHOLE, 2001), incluyendo en estos grupos de interés a los clientes, trabajadores, acreedores, comunidad en la que se inserta la empresa, poder político y proveedores.

Adaptando el modelo de estructura directiva de DONALSON y PRESTON (1995) a la sociedad cooperativa agraria (Figura 1) podemos observar que existen dos conjuntos de grupos de interés diferenciados según pertenezcan éstos al ámbito interno o externo de la empresa. Aunque exista esta distinción de grupos de individuos ambos son considerados de interés para la organización. En particular, en el ámbito interno encontramos los distintos tipos de socios y trabajadores. Mientras que el ámbito externo está formado por todos aquellos

³ Las características del entorno en el que se encuentra la empresa hacen que se necesite al frente de la misma a alguien con unas características y unos conocimientos apropiados para hacer frente a las distintas fuerzas competitivas.

grupos con los que se relaciona la organización, como los clientes, proveedores, asociaciones empresariales, comunidad y poder político. En este caso, los intereses y beneficios entre la empresa y los grupos de interés son mutuos, por lo que las flechas se dirigen en ambas direcciones y son equidistantes de la empresa. Ahora bien, consideramos que en principio no existen prioridades establecidas de antemano con relación a la importancia de unos intereses sobre otros.

FIGURA 1
EL MODELO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



FUENTE: Adaptado de DONALSON y PRESTON (1995).

En el caso de los socios, como principal grupo de interés, el consejo rector tiene la responsabilidad de garantizar que se satisfagan los deseos y propósitos de éstos. Si la propiedad está concentrada en una determinada zona geográfica, podemos afirmar que el Consejo Rector junto con el directivo (en caso de que exista) y, por tanto, la dirección de la organización, se encuentra controlada por este grupo de interés. Si, por el contrario, los socios se encuentran dispersos geográficamente, aunque todos estén representados, se limita el poder de éstos cuando ceden su autoridad para posibilitar el buen funcionamiento de la sociedad cooperativa agraria.

Asimismo, dentro del colectivo de socios, podemos encontrar diferentes subgrupos en función de determinadas características. De este modo, podemos dividir los socios en función de la cantidad de pro-

ducción que aporten, la calidad de la producción que aporten, la existencia de una relación profesional con la sociedad cooperativa o en función del reconocimiento social que tengan en la localidad. Estos diferentes grupos van a tener una representación y, por tanto, un poder diferente en el Consejo Rector, el cual vendrá determinado en función de las preferencias del presidente de la misma.

Los trabajadores, entre los que se incluye el directivo, exigen a la sociedad cooperativa agraria una remuneración adecuada al trabajo que realizan, que se respeten sus derechos laborales y que tengan la posibilidad de desempeñar su trabajo sin coacciones, aunque siempre siguiendo las directrices del Consejo Rector. El interés de este grupo se centra en la continuidad y la prosperidad de la empresa que permita asegurar su puesto de trabajo y mejorar su remuneración. Además, si existen en la sociedad cooperativa servicios adicionales para los socios, los trabajadores también están interesados en beneficiarse de los mismos.

Por otra parte, si tenemos en cuenta la estructura financiera de la sociedad cooperativa agraria, podemos afirmar que la relación con las instituciones de crédito, como proveedores de fondos, puede ser desde asociativa a simplemente contractual. Esto daría lugar a la posibilidad de intentar tomar parte en el destino de la sociedad cooperativa agraria, estando preocupados por dirigir la estrategia a largo plazo de la organización y utilizar su poder para influir en la toma de decisiones. Asimismo, también hay que tener en cuenta el papel de los distintos proveedores de fertilizantes, semillas, envases, maquinaria agrícola y todo aquello que sea necesario para las explotaciones agrarias de los socios y que sea proporcionado a través de la sociedad cooperativa. Estos proveedores tendrán un mayor o menor poder de negociación en función del volumen de compra, el número de proveedores existentes, la concentración de dichos proveedores y la importancia que tenga el producto para dicha sociedad cooperativa.

Con relación a los clientes, éstos demandan un producto adecuado a sus necesidades, sin tener en cuenta el coste que esto suponga para la sociedad cooperativa y sus socios. Simplemente se enfrentan a la posibilidad de intentar imponer su interés y, si no son tenidos en cuenta, cambiarán de proveedor para satisfacer sus necesidades debido a la alta competencia existente en el sector agrario.

La comunidad en la que se encuentra inmersa la sociedad cooperativa agraria también tiene intereses depositados en la misma que trata de defender e intenta que se respeten. Estos intereses incluyen la lucha por el mantenimiento del medio ambiente (no contaminación, evitar ruidos, evitar olores,...), la creación de empleo y la reducción de los costes sociales, el mantenimiento de la estabilidad social de la comunidad, la formación de polígonos industriales, el desarrollo local, etc. Por

otra parte, la comunidad va a suponer una posible fuente de ingresos para la sociedad cooperativa, pues ésta a través de los impuestos permite la realización de infraestructuras públicas y la realización de obras sociales que benefician a dicha sociedad cooperativa agraria.

Las asociaciones empresariales tratan de defender los intereses de los miembros que representan, pero, además de la defensa de los intereses, intentan que la sociedad cooperativa agraria mantenga una determinada línea de actuación. Esta línea de actuación es acorde con los intereses de dichas asociaciones profesionales en su lucha con el poder político por la obtención de mayores beneficios para ellos y sus representados.

Por otra parte, el poder político como grupo de interés influye en la sociedad cooperativa agraria, a través de las diferentes normas y leyes que de él emanan y que suponen un obligado conocimiento y cumplimiento para todas las organizaciones. El proceso de liberalización económica, la globalización y la entrada de nuevos países en la UE, entre otros, hacen que en la toma de decisiones sobre política agraria se concentren cada vez una mayor diversidad de intereses, en ocasiones difíciles de consensuar. Por tanto, la sociedad cooperativa ha de escuchar a este grupo de interés para evitar las sanciones que de él proceden en caso de incumplimiento.

Las diferentes formas de influencia en la dirección de la sociedad cooperativa agraria, resaltadas en los comentarios anteriores, pretenden proporcionar el marco en el que los intereses de los distintos grupos de interés condicionan el poder formal de decisión dentro de una organización.

Aunque este conocimiento de los diferentes grupos de poder existentes en el seno de la sociedad cooperativa agraria pueda llegar a ser útil en el momento de suavizar el proceso de toma de decisiones estratégicas, no evitará los conflictos de intereses entre los grupos existentes. Debido a que las expectativas de los grupos de interés difieren, es común que existan conflictos dentro de las organizaciones respecto a la importancia o la adecuación de muchas facetas de la estrategia. Por lo que en la mayoría de las situaciones será necesario conseguir un compromiso entre las diferentes expectativas que no pueden alcanzarse de forma simultánea.

Por tanto, la supervivencia y continuidad de la empresa dependen de la habilidad de ésta para cumplir con su finalidad económica y social, que es la creación y distribución de riqueza y valor para asegurar a los grupos de interés la importancia de su participación en la organización (CLARKSON, 1995). Además, la organización ha de disfrutar de un conjunto de relaciones de interdependencia con su conjunto de grupos de interés (DONALSON y PRESTON, 1995; EVAN y FREEMAN, 1988; HILL y JONES, 1992; KOTTER y HESKETT, 1992).

Una vez conocida la realidad del flujo de intercambio de intereses y beneficios entre la sociedad cooperativa agraria y los grupos de interés, la dirección ha de afrontar y considerar a cada grupo en sí mismo y no como medio para conseguir los intereses de otro grupo, estableciendo con cada uno las medidas adecuadas a su realidad.

Ciertamente encontramos pocos individuos en la sociedad cooperativa agraria con poder suficiente para determinar, de un modo unilateral, cuál ha de ser la estrategia de la organización, pues todos los socios participan por igual en la toma de decisiones. Sin embargo, algunos socios pueden ejercer cierta influencia debido a que comparten sus expectativas con otros al integrar un grupo de interés. Además, los individuos tienen que identificarse a sí mismos compartiendo los objetivos e ideales de estos grupos de interés.

Por lo que la sociedad cooperativa agraria se va a enriquecer con la lealtad recibida por los grupos de interés, constituyendo éstos parte de su ventaja competitiva. Si esta lealtad falla, el mercado de la organización decrecerá hasta desaparecer, debido a que los grupos de interés depositarán su confianza en la competencia, perjudicando de este modo a la organización. CLARKE (1998) afirma que esta necesidad de un reconocimiento formal de los intereses de los grupos de interés entre los deberes de la dirección encamina a la organización en su deber de desarrollar relaciones importantes para su éxito. Es responsabilidad de la dirección de la organización desarrollar acciones que tengan en cuenta a todos los grupos de interés.

3. MAPA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Debido a que los grupos de interés se constituyen por unos intereses comunes en la organización, el identificar estos grupos supone conocer qué quieren o cuáles son los intereses que los unen. Si la dirección consigue encontrar esa información en relación con las expectativas de los grupos de interés y examinar la naturaleza de su responsabilidad hacia ellos, habrá conseguido encontrar el punto de partida de la relación a emprender para conseguir una supervivencia de la organización sin problemas. Por este motivo se considera importante que los intereses de los grupos de interés estén representados formalmente en la dirección de la empresa, y si esto no es posible, se han de buscar las normas para incentivarlos.

A continuación presentamos la matriz interés/poder en la que se clasifican los distintos grupos de interés en función de su poder y el grado de interés que pueden mostrar en las estrategias de la sociedad cooperativa agraria. La matriz nos va a ayudar a establecer la relación que la organización ha de emprender con cada grupo de interés.

Convirtiéndose en una herramienta analítica, tanto para valorar la facilidad o dificultad de aplicar determinadas estrategias, como para planificar la dimensión política de un cambio estratégico.

FIGURA 2
MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA
AGRARIA: MATRIZ INTERÉS/PODER

		NIVEL DE INTERÉS	
		Bajo	Alto
Bajo	A	B	
	Poder político Asociac. Empresariales	Comunidad	
Alto	C	D	
	Proveedores Clientes	Socios Trabajadores	

FUENTE: Adaptado de JOHNSON y SCHOLLES (2001)

Según la matriz es evidente que la aceptabilidad de las estrategias para cada grupo del segmento D debe ser una de las principales cuestiones a tener en cuenta cuando se formulan y valoran nuevas estrategias. Hay que resaltar que el hecho de que las decisiones sean tomadas en asamblea general favorece la aceptabilidad de las mismas, debido a que todos los miembros de la organización, es decir, los socios, han participado en su elaboración.

Por otra parte, una de las relaciones más difíciles de planificar es con los grupos de interés del segmento C, aunque éstos suelen ser relativamente pasivos, se puede llegar a una situación crítica si se subestima su grado de interés, dando lugar al paso de éstos al segmento D y obstaculizando la adopción de nuevas estrategias. De este modo, se puede considerar que es parte de la responsabilidad de los directivos establecer cuál es el nivel exacto de interés que muestran los grupos de interés más poderosos, de manera que puedan cumplir mejor con su papel dentro del marco de gobierno corporativo establecido.

Del mismo modo, las necesidades de los grupos de interés del segmento B han de valorarse correctamente, a través de la recopilación de información sobre los mismos, debido a que éstos pueden resultar unos aliados de importancia en el momento de influir sobre la actitud de otros grupos de interés más poderosos. Esta responsabilidad con-

tinúa siendo de la dirección organizativa y de su capacidad como portavoz y difusor de información. De este modo, el valor del mapa de grupos de interés realizado para la sociedad cooperativa agraria va a depender de la valoración de los siguientes puntos:

- Si el nivel de interés y poder de los grupos de interés se refleja de un modo adecuado en el marco de la dirección de la sociedad cooperativa agraria.
- Si es necesario adoptar determinadas estrategias para volver a ubicar a determinados grupos de interés. Esto puede deberse a la necesidad de reducir la influencia de un grupo clave o de garantizar que existan más jugadores que dirijan la estrategia.
- Quiénes son los principales obstrutores y promotores de cambios y cómo se va a responder ante los mismos.
- El grado en que los grupos de interés han de ser apoyados, o el punto hasta el que se les debe motivar para mantener su nivel de interés o poder con el fin de garantizar una aplicación con éxito a la empresa.

4. ÉTICA EMPRESARIAL

Una vez identificados los diferentes grupos de interés que influyen en la sociedad cooperativa agraria, hemos comprobado que los objetivos de la organización dependen de las expectativas de los grupos de interés, pero sobre todo de aquellos que tienen derechos formales en el ámbito de la dirección de la empresa y de aquellos grupos de interés que están más interesados y tienen más poder.

Sin embargo, debemos analizar con detalle la naturaleza de las perspectivas de los grupos de interés, para darnos cuenta qué objetivos son considerados como más importantes y por qué; la solución a este dilema está relacionada con el contenido ético de la organización y el contenido cultural en el que ésta se mueve. La razón es simple, cualquier acción llevada a cabo por una empresa inevitablemente afecta el bienestar de sus grupos de interés. Mientras que una estrategia propuesta puede incrementar el bienestar de algunos de sus grupos de interés, puede causar al mismo tiempo daños a otros.

De este modo, la dirección de la empresa debe intentar equilibrar estos beneficios y costos, decidiendo si continúan con la estrategia propuesta a la luz de su evaluación con respecto no sólo a sus beneficios económicos, sino también a sus implicaciones éticas, dado el efecto potencialmente adverso en varios grupos de interés.

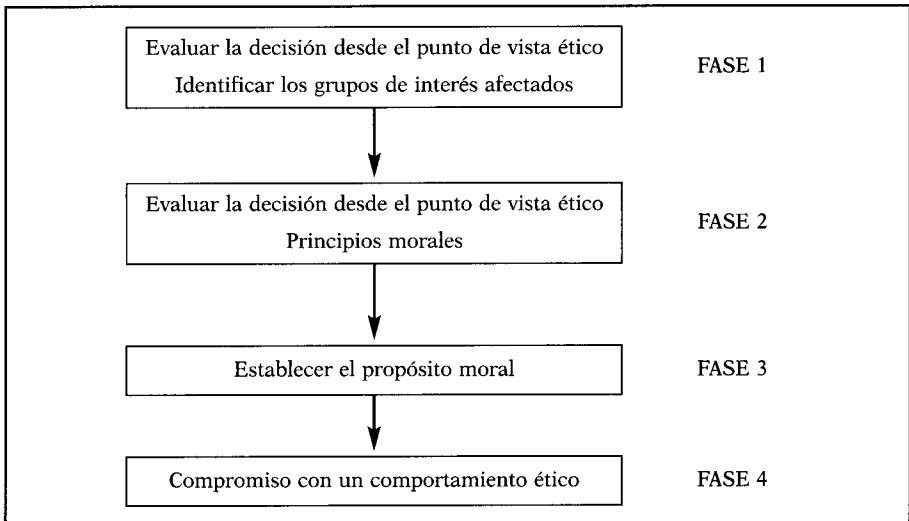
El propósito de la ética de los negocios, como disciplina, no consiste tanto en enseñar la diferencia entre lo correcto y lo que se considera in-

correcto, sino en suministrar las herramientas a las personas para tratar la complejidad moral, de manera que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones estratégicas (SOLOMON, 1992).

Con el fin de fomentar la concienciación de que las decisiones estratégicas tienen una dimensión ética, la dirección de la sociedad cooperativa agraria debe establecer un clima que haga énfasis en la importancia de la ética. Esto supone un conjunto de fases. En primer lugar, la dirección ha de utilizar su posición de liderazgo para incorporar una dimensión ética dentro de los valores sobre los cuales hacen énfasis. Estos valores implican que el modo sobre cómo se producen las actuaciones dentro y por la organización poseen un importante componente ético. Entre otros aspectos, hacen énfasis en la necesidad de confiar y respetar a las personas en la comunicación abierta y en el interés por cada miembro de la organización. En segundo lugar, los valores éticos deben incorporarse en la exposición de la misión de la sociedad cooperativa agraria, y en tercer lugar, los valores éticos deben ponerse en práctica.

Además de establecer el tipo apropiado de ambiente ético en una organización, la dirección ha de ser capaz de analizar en forma sistemática las implicaciones éticas producto de las decisiones estratégicas. De este modo, consideramos oportuno analizar el proceso de toma de decisiones éticas siguiendo el modelo que presentamos a continuación:

FIGURA 2
MODELO DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS



FUENTE: HILL y JONES (1996).

En la fase 1 debemos de evaluar una decisión estratégica propuesta desde el punto de vista ético, el Consejo Rector y el directivo deben identificar a qué grupos de interés afectaría la decisión y de qué modo. Además, necesitamos determinar si la decisión propuesta violaría los derechos de cualquier grupo de interés.

En la fase 2 tratamos de juzgar la ética de las decisiones estratégicas propuestas, en relación con la información obtenida en la fase 1. Este criterio debe ser guiado por varios principios morales, que pueden ser aquellos incluidos en la misión organizativa, como lograr la satisfacción de los intereses del socio en la sociedad cooperativa agraria, y éstos no pueden ser obviados.

En la fase 3 tratamos llevar a cabo un intento moral, procurando que la sociedad cooperativa agraria anteponga los intereses morales por encima de otros beneficios, en casos en los que hayan sido violados los derechos de algún grupo de interés o principios morales claves. En definitiva, intentamos que los intereses de los socios estén por encima de los de otros grupos de interés.

Por último, en la fase 4 buscamos que la sociedad cooperativa agraria se comprometa con un comportamiento ético ante sus grupos de interés y ante la sociedad en su conjunto. Es decir, tratamos de que aunque se defiendan los intereses de los socios no se perjudiquen los intereses de otros grupos de interés.

Las cuestiones éticas relacionadas con las organizaciones empresariales se producen a tres niveles, siguiendo a JOHNSON y SCHOLLES (2001):

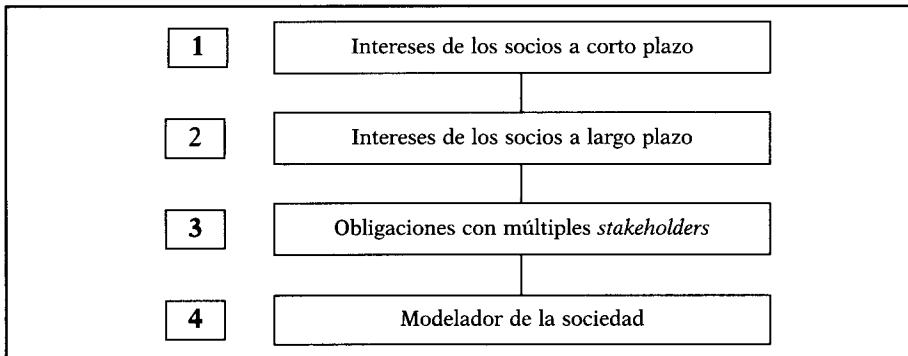
- A nivel macro, existen cuestiones relacionadas con el papel de las empresas en la organización nacional e internacional de la sociedad. Esto se relaciona con la valoración de las virtudes relativas de los distintos sistemas sociales y políticos y con los objetivos que se supone deben cumplir las empresas privadas. Por tanto, lo primero que debemos tener en cuenta en las organizaciones es la posición ética general, que está relacionada con el marco de la dirección de la sociedad cooperativa agraria en el que se mueve la organización.
- Dentro de este contexto macro, la responsabilidad social de la empresa está relacionada con las cuestiones éticas a las que se deben enfrentar las entidades corporativas cuando formulan y aplican estrategias. Esto se relaciona con el grado en que la organización puede actuar más allá de las obligaciones mínimas establecidas por la dirección de la sociedad cooperativa y cómo se pueden reconciliar las demandas en conflicto de los distintos *stakeholders*.

- A nivel individual, se intenta analizar el comportamiento y las actividades de los individuos de una organización. Aunque esta es una cuestión importante para la dirección de la organización, sólo tendremos en cuenta cómo dicho comportamiento puede afectar a las estrategias, sobre todo en lo que respecta al papel de los directivos en el proceso de dirección estratégica.

Por otra parte, como ya hemos puesto de manifiesto, los mecanismos de gobierno de una organización definen las obligaciones mínimas de la organización respecto a sus diversos grupos de interés. Por tanto, una cuestión estratégica clave en el ámbito de las organizaciones es la posición ética que éstas toman respecto a sus obligaciones con los grupos de interés. La posición ética es el grado en que una organización podrá cumplir con creces sus obligaciones mínimas respecto a sus grupos de interés (JOHNSON y SCHOLLES, 2001).

Un punto importante para la dirección de la sociedad cooperativa agraria es la comprensión e influencia sobre la posición ética que adopta la organización. En la Figura 3 se muestran cuatro estereotipos para comprender las distintas posiciones que se pueden encontrar en la sociedad cooperativa agraria:

FIGURA 3
CUATRO POSIBLES POSICIONES ÉTICAS



FUENTE: Adaptado de JOHNSON y SCHOLLES (2001)

- En un extremo se pueden encontrar las sociedades cooperativas agrarias que han adoptado el punto de vista de que la responsabilidad de la empresa está centrada en los intereses a corto plazo de los socios, como principal grupo de interés. La organización cumplirá las obligaciones mínimas, pero ninguna más con el resto de grupos de interés de la organización.

- La segunda posición es igual que la anterior, pero suavizada por el reconocimiento del beneficio a largo plazo de los socios, cuando las relaciones con los demás grupos de interés se realizan en buenos términos. Muchas de las cuestiones se resuelven de manera proactiva y con cuidado, puesto que constituyen una cuestión de interés propio a largo plazo.
- La tercera posición ética es diferente. Esta posición considera que los intereses y expectativas de los múltiples grupos de interés deben ser incorporados de manera más explícita a los objetivos y estrategias de la sociedad cooperativa agraria y deben ir más allá de las obligaciones mínimas estipuladas por la dirección de la empresa. También se afirma que los resultados que ha de obtener la organización deben medirse de manera mucho más plural y no fijándose solamente en el cumplimiento de mínimos. Las sociedades cooperativas agrarias con esta posición ética pueden basar su actuación de mantener unidades no rentables para evitar la pérdida de puestos de trabajo, la prestación de un servicio necesario al socio o a otro grupo de interés y estarán preparadas para reducir su rentabilidad en pro del bienestar social. Aún así, tienen que tener en cuenta cuestiones relacionadas con la búsqueda del equilibrio adecuado, para lograr la supervivencia de la sociedad cooperativa agraria en el tiempo.
- El grupo final representa el límite ideológico. En esta posición ética, la sociedad cooperativa agraria tiene objetivos que están relacionados con la conformación de la sociedad en la que se encuentra implantada, por lo que los aspectos financieros se consideran secundarios, o incluso una limitación. El grado en que esta posición ética es viable depende de aspectos relacionados con la responsabilidad de la organización y de su dirección. En particular, esta posición ética no es adoptada por casi ninguna sociedad cooperativa agraria, debido al interés de estas empresas de satisfacer ante todo las necesidades de sus socios.

Sea cual sea la posición ética que adopte una organización y, en nuestro caso la sociedad cooperativa agraria, será ésta una parte de su estrategia empresarial. Así esta posición ética ayuda a la sociedad cooperativa agraria a decidir qué tipo de empresa quiere ser, con lo que esto supone a la hora de definir los objetivos de la organización. Además la posición ética también muestra cómo tiene que intentar alcanzar sus metas la sociedad cooperativa y cómo se relaciona con los diversos grupos de interés. En general, podemos afirmar que las sociedades cooperativas agrarias intentan adoptar la segunda posición ética sin perder de vista la posibilidad de la tercera, pues buscan, por una parte, la sa-

tisfacción de los intereses del socio, como ya hemos afirmado con anterioridad, y, por otra parte, la supervivencia de la empresa en el tiempo.

Tras el análisis anterior, queda claro que la ética empresarial, como parte de la dirección estratégica, plantea cuestiones difíciles tanto para los individuos como para los directivos de la sociedad cooperativa. Aún así, el Consejo Rector y el directivo suelen detentar una posición importante en dicha sociedad, lo que les permite influir sobre las expectativas del resto de grupos de interés, debido a que tienen acceso a información y a canales de influencia que no están disponibles para la mayor parte de los grupos de interés. Este poder va a constituir una responsabilidad ética que obliga a comportarse con integridad.

Como consecuencia de que el desarrollo de la estrategia puede ser un proceso intensamente político, los directivos pueden a menudo encontrar dificultades a la hora de establecer y mantener esta posición de integridad. Existe un conflicto potencial en los directivos, entre las estrategias que son mejores para su propia carrera profesional y las estrategias que promueven los intereses a largo plazo de la sociedad cooperativa. La integridad, además, está amenazada por el potencial que implica la posibilidad de acceder a información privilegiada antes de realizar cualquier actuación.

5. CONCLUSIONES

Una vez puesta de manifiesto la importancia y el poder que pueden alcanzar los grupos de interés en la sociedad cooperativa agraria, podemos afirmar que la consideración de los intereses de los grupos de interés se hace imprescindible ante la necesidad de satisfacer sus expectativas para lograr los propósitos de la organización. El mapa de los grupos de interés es un método para analizar las diferencias entre éstos y desarrollar un comportamiento adecuado con cada grupo. De este modo, la supervivencia de la empresa frente a sus competidores depende en buena medida de la lealtad de la organización a cada uno de estos grupos. Por lo que las sociedades cooperativas agrarias cuyas relaciones con cada uno de los grupos de interés estén basadas en criterios de confianza y cooperación alcanzarán una ventaja competitiva en relación con aquéllas que no los tienen.

Ante estas condiciones, la dirección de la sociedad cooperativa agraria ha de buscar la armonía entre los intereses de todos los grupos de interés y los de la organización, teniendo mayor prioridad aquellos que suponen la base del éxito organizacional y, como consecuencia, su ventaja competitiva.

Además, como ya ha quedado de manifiesto, la dirección de la organización tiene un papel principal en la identificación de los gru-

pos de interés y en especial en la de aquellos que son básicos para la supervivencia de la sociedad cooperativa agraria, intentando conocer sus expectativas con la finalidad de delimitar responsabilidades y las características de su actuación en su trato con dichos grupos de interés. De este modo, la dirección de la sociedad cooperativa agraria ha tener en cuenta una perspectiva ética en su actuación que sólo será efectiva si logra encontrar el equilibrio entre los intereses de los grupos de interés y los de la organización, siendo capaz de escuchar, comunicarse e implantar estrategias favorecedoras para determinados grupos, pero que no se consideren ofensivas para los restantes.

La eliminación de las consideraciones éticas al tomar decisiones empresariales simplificaría las tareas de dirección en la sociedad cooperativa agraria. Pero la sencillez de este enfoque es engañosa. La sociedad cooperativa agraria forma parte del sistema social y no podemos aislar los elementos económicos que entrañan las decisiones más importantes de las consecuencias sociales que generan. Por tanto, no existen reglas tan simples. Quienes toman decisiones en la sociedad cooperativa agraria deben valorar las consecuencias económicas y sociales de sus actos de la mejor manera que puedan y tienen que llegar a sus conclusiones ateniéndose a una información y un marco temporal limitados.

Por tanto, podemos afirmar que se utiliza el término de ética para designar las pautas o normas de conducta según las cuales tratamos de vivir. Además, es útil para todos los que han de tomar decisiones empresariales reconocer el papel que desempeña la ética en esas decisiones y estimular la discusión sobre la mejor forma de combinar los juicios éticos. Así como el intentar reconocer quién se vería más afectado por la decisión adoptada y cómo se podría valorar su interés en ella, debido a que algunos intereses estarán representados por grupos bien organizados mientras que otros no cuentan con nadie que les defienda.

El auge de los grupos de interés organizados hace doblemente importante que la dirección de la sociedad cooperativa agraria tenga en cuenta los razonamientos de todos cuantos tengan un interés legítimo en el resultado de la decisión.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Los principios cooperativos del siglo XXI. *CIRIEC-España*, n.º 19, 1995, p. 38-39.
- BAREA, J.; MONZÓN, J. L. *Informe sobre la situación de las cooperativas y sociedades laborales*. Valencia: CIRIEC-España, 1996.

- BEL, P. *Las cooperativas agrarias en España*. Valencia: CIRIEC-España, 1997.
- BUENDÍA, I. Las distorsiones en el funcionamiento democrático de las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 60, 1994, p. 167-174.
- CABALLERO, G. La consideración de los intereses de los *stakeholders* en la organización. En: «*La empresa deslocalizada*», XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2001, p. 373-378.
- CARROL, A. B. A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, n.º 4, 1979, p. 497-505.
- CHAVES, R. *La cooperación empresarial en la economía social*. Valencia: CIRIEC-España, 1996.
- CLARKE, T. The stakeholder corporation: a business philosophy for the information age. *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, vol. 31, n.º 2, 1998, p. 182-194.
- CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 20, n.º 1, 1995, p. 92-117.
- DONALSON, T.; PRESTON, L. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, implications. *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, p. 65-91.
- EVAN, W.; FREEMAN, E. A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism. In: *Ethical Theory and Business*, Beauchamp, T., Bowie, N. (eds.), Prentice Hall: Englewood Cliffs, NY, 1988, p. 75-93.
- FREEMAN, E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Prentice Hall, 1984.
- FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliff, N. J.: Prentice Hall, 1988.
- FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. *Academy of Management Review*, vol. 24, n.º 2, 1999, p. 191-205.
- GARCÍA, E. *Almazaras cooperativas: la necesidad de una dirección adecuada*. Jaén: Publicaciones de la Universidad de Jaén y Obra Social y Cultural Cajasur, 2002.
- GARCÍA, E.; RUIZ, C.; ARANDA, M. La sociedad cooperativa agraria y sus *stakeholders*: estrategias para una relación intangible, En: «*La empresa intangible*», XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2002, p. 707-716.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 56 y 57, 1988-1989, p. 83-121.
- Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa. En varios: *Tempori Serviendum Homenaje al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja*, Milladoiro, Santiago de Compostela, 1992, p. 155-168.
- Capacidades dos Dirigentes Cooperativos eleitos e a Formação dos Representantes das Cooperativas. En: VARIOS. *A Economía Social e os seus*

- Dirigentes —o problemas da formação—* Instituto Antonio Sergio do Sector Cooperativo del Ministerio do Planeamiento e Administração do Território, 31 de mayo y 1 de junio de 1993. Lisboa, 1997, p. 41-72.
- GARICANO, T. Los distintos modelos y actitudes ante el gobierno de la empresa: *stockholders* y *stakeholders*, *Información comercial española*, n.º 769, 1998, p. 23- 34.
- GRANT, R.M. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Cívitas, 1996.
- HERNÁNDEZ, M. J. Las posibilidades de las sociedades cooperativas agrarias de influir en el Mercado a través de los acuerdos de cooperación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n.º 1, 1999, p. 63-80.
- HILL, C.; JONES, G. R. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, n.º 29, 1992, p. 131-154.
- *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. 3.ª edición. Colombia: Mc Graw-Hill, 1996.
- HILLMAN, A. M.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, n.º 22, 2001, p. 125- 139.
- JOHNSON, G., y SHOLES, K. *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- JULIÁ, J. F.; SERVER, R. *Las organizaciones y agrupaciones de productores agrarios en España y la CEE*, Serie Comunidad Económica Europea, n.º 2, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Barcelona: Aedos, 1990.
- JULIÁ, J. F. La economía social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales. *CIRIEC-España*, n.º 15, 1993, p. 43-68.
- KOTTER, J.; HESKETT, J. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press, 1992.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. *Hechos y cifras del sector agroalimentario 2001*. Madrid: MAPA, 2002.
- MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22, n.º 4, 1997, p. 856- 886.
- NAVAS, J. E.; GUERRAS, L. A. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 2.ª edición. Madrid: Cívitas, 1998.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- RODRIGO, B. La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa. *CIRIEC-España*, n.º 19, 1995, p. 43-53.
- VARGAS, A. La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 61, 1995, p. 179-191.