

# REVESCO

## Revista de Estudios Cooperativos

Ángel Cervera Paz

**Percepción cooperativa de las cofradías de pescadores: un estudio empírico.**

Ana Gargallo Castel y  
Fred Freundlich

**Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral.**

Simeon Karafolas y  
George Konteos

**Local financial factors influencing activities of Greek cooperative banks.**

Adoración Mozas Moral y  
Raquel Puentes Poyatos

**La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas.**

Elies Seguí-Mas y  
Ricardo J. Server Izquierdo

**Caracterización del Business capital de las cooperativas de crédito a través del análisis Delphi.**

**AECOOP**

Asociación  
de Estudios  
Cooperativos



**ESCUELA DE ESTUDIOS  
COOPERATIVOS**

Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales. Universidad Complu-  
tense de Madrid.

**Número 103**

**Tercer Cuatrimestre 2010**

**ISSN: 1885-8031**

REVESCO  
REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

Editado con el Patrocinio del



MINISTERIO DE TRABAJO  
ASUNTOS SOCIALES  
Secretaría General de Empleo

DIRECCION GENERAL DE FOMENTO  
DE LA ECONOMIA SOCIAL,  
DEL TRABAJO AUTÓNOMO  
Y DEL FONDO SOCIAL EUROPEO

**Edita**

**Escuela Estudios Cooperativos**

Director

Gustavo LEJARRIAGA

**AECOOP**

Directora

Paloma BEL

**Directora REVESCO**

D<sup>a</sup>. Josefina FERNÁNDEZ GUADAÑO

**Coordinadora Editorial**

D.\* Sonia MARTÍN LÓPEZ

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos no se identifica necesariamente con las opiniones vertidas en los trabajos y colaboraciones que publica.

La política editorial de la Revista autoriza el *autoarchivo digital* de la versión oficial de la editorial en formato acrobat.

ISSN: 1885-8031 - Depósito Legal: M. 38.816-1983

---

## CONSEJO DE REDACCIÓN

**Directora:**

D<sup>a</sup> Josefina FERÁNDEZ GUADAÑO. Profesora Contratado Doctor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Baleren BAKAIKOA AZURMENDI. Universidad del País Vasco.

D<sup>a</sup>. Paloma BEL DURÁN. Universidad Complutense de Madrid.

D. Rafael CHAVES ÁVILA. Universidad de Valencia.

D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Universidad Complutense de Madrid.

D. Francisco JULIA IGUAL. Universidad Politécnica de Valencia.

D. Alejandro MARTÍNEZ CHAERTERINA. Universidad de Deusto.

D. Ricardo PALOMO ZURDO. Universidad San Pablo CEU.

D. Arturo RODRÍGUEZ CASTELLANOS. Universidad del País Vasco.

D. Anxo TATO PLAZA. Universidad de Vigo.

D. Alfonso VARGAS SÁNCHEZ. Universidad de Huelva.

## CONSEJO ASESOR

Presidente:

Sr. D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid. Presidente de la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP).

- D. Antonio Pedro BAYLOS GRAU. Universidad de Castilla La Mancha. Albacete (España).
- D. Guido BONFANTE. Facoltà di Scienze Politiche della Università di Torino. Torino (Italia).
- D. Vicente CABALLER MELLADO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Manuel CARRASCO CARRASCO. Universidad de Huelva. Huelva (España).
- D<sup>a</sup>. Enmanuele CUSA. Università degli Studi di Trento. Trento (Italia).
- D. Renato DABORMIDA. Università degli Studi del Piemonte Orientale. Facoltà de Economia. Alessandria (Italia).
- D. Samar K. DATTA. Indian Institute of Management Ahmedabad. Gujarat (India).
- D. Ricardo DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA. Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fé de Bogotá (Colombia).
- D. Javier DIVAR GARTEIZ-AURRECOA. Universidad de Deusto. Bilbao (España).
- D. Federico DURÁN LÓPEZ. Universidad de Córdoba. Córdoba (España).
- D. Gaudencio ESTEBAN VELASCO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. Pilar GÓMEZ APARICIO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Jesús HERNÁNDEZ ORTÍZ. Universidad de Jaén. Jaen (España).
- D. Javier ITURRIOZ DEL CAMPO. Universidad de San Pablo-CEU. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. Silvia Elisa KESSELMAN DE UMANSKY. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.
- D. Gustavo LEJARRIAGA PEREZ DE LAS VACAS. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D. Uriel LEVIATAN. University of Haifa. Institute for the Research on the Kibbutz & the Cooperative Idea. Israel.
- D. Jose Luis MONZÓN CAMPOS. Universidad de Valencia. Valencia (España).
- D. Alfonso Carlos MORALES GUTIÉRREZ. ETEA. Córdoba (España).
- D<sup>a</sup> Adoración MOZAS MORAL. Universidad de Jaén. Jaén (España).
- D. Alfredo MUÑOZ GARCÍA. Universidad Complutense de Madrid (España)
- D. Fulton MURRAY. University of Saskatchewan. Saskatoon (Canadá).

- D. Rui NAMORADO. Universidade de Coimbra. Facultad de Economía. Centro de Estudios Cooperativos. Coimbra (Portugal).
- D. Manuel ORTIGUEIRA SÁNCHEZ. Universidad de Sevilla. Sevilla (España).
- D. Luigi Filippo PAOLUCCI. Universidad de Bolonia. Bolonia (Italia).
- D. Juan Del PINO ARTECHE. Universidad de Málaga. Málaga (España).
- D<sup>a</sup>. Irene PISÓN FERNÁNDEZ. Universidad de Vigo. Vigo (España).
- D. Paul PREVOST. Université de Sherbrooke. Québec (Canadá).
- D. Mario RADRIGÁN. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales PRO – ASOCIA. Santiago de Chile (Chile).
- D. Andrés RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ. Universidad de Granada. Granada (España).
- D. Ángel ROJO FERNÁNDEZ-RÍO. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid (España).
- D. Fernando SACRISTÁN BERGIA. Universidad Rey Juan Carlos (España)
- D. Juan José SANZ JARQUE. Madrid (España).
- D. Ricardo SERVER IZQUIERDO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Reiner SCHULZE. Universidad de Münster. Münster (Alemania).
- D. Bernard THIRY. Universidad de Liège. Liège (Bélgica).
- D. Benoit TREMBLAY hec Montréal. Montreal (Canadá).
- D. Ramón VALLE CABRERA. Universidad Pablo Olavide. Sevilla (España).
- D. Alberto ZEVI. Università degli Studi di Urbino. Uo (Italia).
- D. Javier ZORNOZA BOY. Universidad Complutense. Madrid (España).

## *Sumario*

---

	<i>Páginas</i>
Percepción cooperativa de las cofradías de pescadores: un estudio empírico, por <i>Ángel Cervera Paz</i> .....	7
Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral, por <i>Ana Gargallo Castel y Fred Freundlich</i> ....	33
Local financial factors influencing activities of Greek cooperative banks, por <i>Simeon Karafolas y George Konteos</i> ....	59
La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas, por <i>Adoración Mozas Moral y Raquel Puentes Poyatos</i> .....	75
Caracterización del Business capital de las cooperativas de crédito a través del análisis Delphi, por <i>Elies Seguí-Mas y Ricardo J. Server Izquierdo</i> .....	101

# **PERCEPCIÓN COOPERATIVA DE LAS COFRADÍAS DE PESCADORES: UN ESTUDIO EMPÍRICO**

POR

Ángel CERVERA PAZ<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

El marco jurídico español define las Cofradías de Pescadores como Corporaciones de Derecho Público, lo cual las vincula a los poderes públicos y las asocia a éstos, haciéndolas dependientes del Estado y de las Comunidades Autónomas. En cambio, un análisis pormenorizado de las Cofradías permite deducir que, con independencia de ser Corporaciones de Derecho Público, por el resto de sus características las Cofradías se puedan encuadrar dentro del marco de la Economía Social. En primer lugar se ha realizado una revisión bibliográfica en relación a dos bloques temáticos: las Cofradías de Pescadores (evolución histórica y problemática que les afecta) y empresas de Economía Social en relación con las Cofradías de Pescadores. A continuación se ha llevado a cabo un análisis empírico que trata de conocer la particular problemática de las Cofradías preguntando directamente a sus responsables, ahondándose en aspectos cualitativos de las Cofradías. Todo ello permitirá medir el grado en que las Cofradías cumplen con los principios de la Economía Social.

El trabajo es empírico-descriptivo. Descriptivo, al fundamentarse básicamente, en la descripción de un “grupo, comunidad, institución, del que se analizan todos o algunos de sus principales elementos y caracteres de interés y empírico, en cuanto que implica una investigación que tiene por objeto el estudio de una determinada realidad mediante la observación o experimentación de lo que en ella sucede (SIERRA, 2002). Asimismo el trabajo se ajusta a la propuesta de CHAVES (1999) y SANCHÍS (2001) quienes indican que “el estudio científico de la Economía Social se ha de realizar desde una perspectiva multidisciplinar, aportando una visión global e integrada”.

---

<sup>1</sup> Profesor del Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Cádiz. Dirección de correo electrónico: [angel.cervera@uca.es](mailto:angel.cervera@uca.es)



**Palabras Clave:** Asociaciones de pescadores, Corporaciones de Derecho Público, Gestión Democrática, Organizaciones Autónomas, Autoayuda.

**Claves Econlit:** P-130, Q-130, Q-220.

## **FISHING GUILDS AND SOCIAL ECONOMY: AN EMPIRICAL STUDY**

### **ABSTRACT**

Spain's Legal framework defines Fishing Guilds as Public Law Associations, thus linking and associating them to the authorities, and making them dependent on Spain's Central and Regional governments. Nonetheless, a detailed analysis of Guilds will let us conclude that, apart from being Public Law Associations, Guilds could be classified within the Social Economy framework due to its many other features.

First of all, a revision of the bibliography has been made concerning two thematic modules: Fish Guilds: their historical evolution and issues affecting them and Social Economy companies regarding Fishing Guilds. Next, an empirical analysis has been carried out with the aim of accounting for the Guilds' specific issues by directly asking the people in charge, so as to go into the Guilds' qualitative aspects in detail. This will allow us to show why Guilds should belong to the Social Economy by searching for the values and principles shared by Social Economy companies within the Guilds' area.

Ours is an empirical-descriptive work. Descriptive, as it is mainly based on the description of a "group, community or institution whose main elements and features are being analysed. Empirical, as it involves a piece of research whose aim is the study of a given reality by way of either observing or experiencing what is going on in such a reality (SIERRA, 2002). Moreover, this work meets CHAVEs (1999) and SANCHÍS (2001)'s proposal who point out that "the scientific study of Social Economy should be carried out within a multidisciplinary environment, contributing an integrated and global perspective".

**Keywords:** Fishermen's Associations, Public Law Corporations, Democratic Management, Autonomous Organizations, Self-Help.

## 1. INTRODUCCIÓN

La legislación española define las Cofradías de Pescadores como “corporaciones de derecho público, sin ánimo de lucro, representativas de intereses económicos, que actúan como órganos de consulta y colaboración de las administraciones competentes en materia de pesca marítima y de ordenación del sector pesquero. Gozan de personalidad jurídica plena y capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines” (Ley 3/2001, de 26 de marzo de Pesca Marítima del Estado)<sup>2</sup>.

Una visión a la labor de las Cofradías permite comprobar que siempre han colaborado, en el desarrollo de sectores marginales de la población, en concreto, de gran parte de las comunidades de pescadores vinculadas a pequeñas pesquerías artesanales<sup>3</sup>. Entre sus metas figuran: el incremento de los ingresos de la comunidad, la mejora del nivel de vida de los pescadores y trabajadores vinculados con la pesca, la elevación del nivel formativo de dichas comunidades y su integración social con el resto de la población.

Otras líneas de actuación de las Cofradías se encaminan a disminuir la dependencia de otros grupos y organizaciones ajenos a la comunidad pesquera; cohesionar las diferentes comunidades en torno a la defensa de intereses comunes para que actúen juntos en su propio beneficio económico, social y político; proveer servicios a la comunidad (educación, salud, etcétera); reducir los riesgos físicos y los riesgos financieros de los miembros de la comunidad y una larga lista de buenos propósitos.

Estos hechos muestran que, desde la perspectiva de las funciones realizadas por las Cofradías, éstas desempeñen un importante papel en el sector pesquero español y en las propias comunidades pesqueras, solucionando problemas que redundan en la mejora del bienestar de los propios pescadores y de sus comunidades.

---

<sup>2</sup> El Diccionario de la Lengua Española (R.A.E., 2001) define la voz Cofradía como “gremio, compañía o unión de gentes para un fin determinado”. Según la definición de la R.A.E. una Cofradía de Pescadores es un gremio o unión de pescadores aunados en una institución denominada Cofradía para lograr determinados objetivos propios de su actividad o de su condición de pescadores. Por su parte, el Diccionario Marítimo Español de 1831 dice sobre las Cofradías que son congregaciones bajo la advocación de San Telmo, patrono de los navegantes, constituidas por los gremios de mareantes o matriculados para el servicio de los buques de guerra, con fines religiosos y piadosos (Enciclopedia General del Mar, 1982).

## 2. LAS COFRADÍAS DE PESCADORES

Antes de centrar el artículo en la relación existente entre los principios y valores cooperativos y su grado de cumplimiento por parte de las Cofradías, se hará un acercamiento a éstas desde una vertiente histórica y desde su composición y estructura.

### 2.1. Aproximación histórica

Las cofradías más antiguas nacieron como asociaciones de pescadores, promovidas por ellos mismos bajo el influjo de la doctrina de la Iglesia y con el apoyo de ésta, para realizar funciones comunitarias en beneficio de sus asociados. Tienen, por tanto, una base de solidaridad en su nacimiento, siendo las congregaciones religiosas establecidas en cada localidad las que directamente crearon las primeras Cofradías de Pescadores al término del siglo XI. El reconocimiento de las Cofradías de Pescadores por la Iglesia llegó hasta el extremo de que algunas tuvieron en determinados períodos de su historia bulas pontificias<sup>4</sup>.

La fuerza y tenacidad de las Cofradías ha hecho que su modelo haya llegado hasta nuestros días y que, tras múltiples vicisitudes a lo largo de la historia (ALEGRET, 1996; PÉREZ BILBAO, 1985 y 1992; RAHOLA, 1904), muchas de las más antiguas aún sigan existiendo. Más importante todavía es la permanencia del espíritu de asistencia mutua y cooperación entre los pescadores, espíritu sin el cual no habrían llegado a fundarse, dado que las Cofradías surgieron entre las clases pescadoras para atender las necesidades de subsistencia de sus miembros, vinculándose desde el principio a la pesca de bajura y artesanal.

Así, en las asociaciones de pescadores artesanales y de bajura siempre se encuentran presentes los principios de solidaridad, cooperación, ayuda mutua, etcétera, tanto desde un

---

<sup>3</sup> Se trata de la pesca realizada desde el simple pescador en su propio bote hasta las familias que poseen en común un barco, e incluso pequeñas empresas en las que los patronos, las tripulaciones y sus familiares y hombres de negocios de la localidad poseen participaciones de la propiedad de la embarcación (DIGBY, 1982).

<sup>4</sup> Por ejemplo, la Cofradía de Pescadores de San Pedro, en Fuenterrabía, obtuvo una bula de Clemente VIII (siglo XVI) mediante la cual el Cabildo de la Cofradía tenía potestad sobre el Cabildo eclesiástico, siendo el Patrón Mayor de la Cofradía de Pescadores el que fijaba el horario de Misa más conveniente para que pudiesen asistir los pescadores. Con idénticos privilegios Paulo V otorgó sendas bulas a las Cofradías de Zumaya y Lequeitio.

punto de vista económico como social. Una distinción fundamental respecto a otro tipo de asociaciones de la época, los Gremios, es que las Cofradías nunca fueron instituciones cerradas. Por el contrario, tenían espíritu asociativo y cuando aumentaba su número se agrupaban entre ellas constituyendo Federaciones de Cofradías de Pescadores.

El origen de las Cofradías es anterior al de los gremios. Se tiene constancia de la existencia de algunas Cofradías desde los SS. XI y XII, siendo muchos Gremios<sup>5</sup> la consecuencia de la existencia previa de una Cofradía<sup>6</sup>.

El principal objetivo de las Cofradías consistía en la “unión y exclusivismo en el trabajo” (FOGUET, 1923) y entre sus actividades destacaba la celebración de funciones religiosas en sus Capillas. Estos oficios se celebraban tanto en honor de sus patronos, como con cualquier otro fin piadoso (funerales, rogativas,...). Además, cuando no disponían de casa propia, celebraban sus juntas en la capilla. También era parte de su función socio-religiosa el ejercicio de la caridad cristiana manifestado mediante el mutuo socorro entre los cofrades.

## **2.2. Composición y estructura de las Cofradías de Pescadores**

La organización y competencias de las Cofradías de Pescadores emanan de la Ley 3/2001, de 26 de marzo, de Pesca Marítima del Estado, del Real Decreto 670/78 de 11 de marzo y su desarrollo posterior en la Orden de 31 de agosto de 1978. Según el artículo 45 de la Ley de Pesca y el artículo 1 del Real Decreto, las Cofradías gozan de personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines.

Respecto al ámbito territorial y a los Estatutos de las Cofradías de Pescadores, el artículo 3 del Real Decreto señala que “los ámbitos territoriales de las Cofradías de Pescadores se corresponden con los que actualmente tienen, sin que puedan coincidir dos Cofradías sobre el mismo ámbito”. Por otra parte, en el artículo 4 del Real Decreto se recoge la regulación estatutaria mínima.

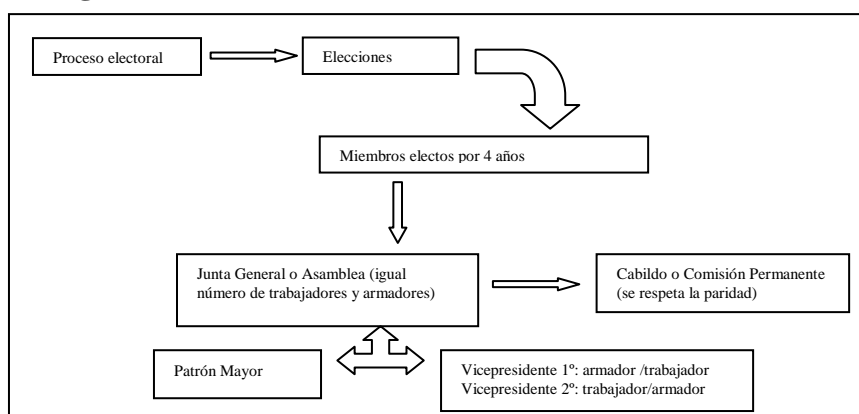
---

<sup>5</sup> “La primera y más general fórmula de las asociaciones gremiales en la Edad Media fue la Cofradía, libre en principio, obligatoria frecuentemente, que aparece en los países del Norte, hacia el siglo XII, unida pero distinta al oficio, llegando a constituir una fuerza grande y temible y, por consiguiente, sospechosa de los Poderes Públicos. De ahí que se vieran perseguidas hasta dejarlas casi extinguidas, y reduciendo el gremio a una vida oficial y precaria”. FOGUET (1923, p. 16).

<sup>6</sup> En “Crónica de España” (1988) se describe el paso desde las Cofradías a los Gremios en Castilla durante el siglo XII.

La estructura de las Cofradías figura tanto en la Ley, como en la Orden de 31 de agosto de 1978. Los órganos rectores de las Cofradías de Pescadores son la Junta General (o Asamblea), el Cabildo (o Comisión permanente) y el Patrón Mayor. El proceso electoral y la elección de cargos funcionan como muestra la figura 1. Entre los miembros asociados a la Cofradía se elige mediante votación, y siguiendo un proceso electoral perfectamente establecido, una junta general constituida a partes iguales por trabajadores y armadores. Entre los elegidos, y manteniendo la paridad en las representaciones, se elegirá un Cabildo o Permanente y, entre ellos, se elegirán el Patrón Mayor y los Vicepatrones. Además, será Vicepresidente primero, el presidente de la Agrupación distinta a la que encuadre al Patrón Mayor, de forma que deberá tener la condición de trabajador si el Patrón Mayor es armador, y viceversa.

**Figura 1.** Proceso electoral en las Cofradías de Pescadores.



*Fuente: elaboración propia.*

Si bien en el artículo 2.2 (Orden 31 agosto 1978) se establece que las Cofradías están integradas por armadores y pescadores, o sea patronal y trabajadores, y ello pudiese recordar la herencia de los tiempos en que estas Corporaciones estaban incorporadas a la estructura del Sindicato Vertical, lo cierto es que no es así (ALEGRET, 1996-B; ALEGRET, 1989; GONZÁLEZ, 1991). La explicación consiste en que las Cofradías están vinculadas a la pesca artesanal y de bajura, en cuyas estructuras empresariales coinciden muchas veces “patronal y empleados” en la misma persona o en personas de su círculo familiar. Este rasgo ha sido heredado desde el nacimiento de estas instituciones y ha ejercido una poderosa influencia para la no desmantelación de las Cofradías y su sustitución por organizaciones patronales y sindicales.

La tipología de socios de las Cofradías deriva del capítulo III de la Orden de 27 de Noviembre de 1961, dedicado a los “miembros de las Cofradías”: “los miembros constituyentes serán los residentes en la localidad donde esté enclavada la entidad, y los forasteros que se dediquen habitualmente al ejercicio de la pesca a bordo de las embarcaciones, cualquiera que sea su modalidad profesional o modalidad extractiva de la pesca”. Asimismo serán miembros “los armadores de todos los buques de pesca censados en ella, domiciliados o no donde resida la Cofradía”. De lo enumerado se deduce que serán socios los armadores, los patrones de pesca y todos los restantes componentes de las embarcaciones, o dicho de otra forma, los marineros con independencia de sus funciones dentro del barco. Lógicamente el mayor número corresponderá a la marinería, dado que por buque habrá un armador y un sólo patrón (que además en la pesca artesanal y de bajura muchas veces coinciden en la misma persona), mientras que los marineros serán varios, dependiendo su número de las características del buque.

Por otra parte, para su mejor funcionamiento y gestión algunas Cofradías cuentan en su estructura de plantilla con profesionales que asumen la gerencia de éstas, pero también las hay que recurren a asesores externos en diferentes materias. En cuanto a los restantes tipos de empleados los contratos más frecuentes son los administrativos y la contratación de marineros, así como algún otro tipo de auxiliar relacionado con las tareas pesqueras.

### **3. LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COFRADÍAS DE PESCADORES**

La Economía Social está compuesta por aquéllas organizaciones que, reguladas por el derecho privado, se comprometen a realizar una gestión democrática, con igualdad de derechos y deberes entre los socios, no existiendo remuneración del capital según las aportaciones a éste y primando el beneficio colectivo mediante la aplicación de los excedentes a la mejora del servicio a los socios y al crecimiento de la empresa. A pesar de que la Federación Nacional de Cofradías de Pescadores es miembro de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) y ello induciría a pensar que las Cofradías poseen los rasgos de las empresas de Economía Social, se va a contrastar si esto es cierto y por ello las Cofradías serían merecedoras de estar incluidas en la Economía Social. La necesidad de que se contraste es triple: la Federación Nacional de Cofradías de Pescadores no es una empresa, como tampoco lo son las Cofradías individualmente consideradas, de ahí que su inclusión en CEPES no debe ser un obstáculo para investigar si cumplen con la filosofía y

principios de gestión característicos de las entidades de la Economía Social. En segundo lugar existen posturas encontradas, como ponen de manifiesto diversos informes que reflejan esta controversia. El primer informe, avalado por CIRIEC-España y el Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (I.N.F.E.S.) apoya la inclusión de las Cofradías de Pescadores en el ámbito de la Economía Social en la obra titulada *Economía Social: entre Economía Capitalista y Economía Pública* (MONZÓN Y DEFOURNY, 1987). Un segundo informe favorable a su inclusión es el *Informe de Síntesis sobre la Economía Social en España en el año 2000*, editado por CIRIEC-España y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en el año 2002. En cambio la postura contenida en el *Informe sobre la Economía Social en Andalucía* (ESECA, 2002), avalado por la Junta de Andalucía a través de la Sociedad de Estudios Económicos de Andalucía S.A. (ESECA) se decanta por no incluir a las Cofradías dentro de la Economía Social.

Textualmente, las posiciones de los tres informes son:

- “Las instituciones que a continuación se enumeran reúnen las características que hemos señalado para los agentes de la Economía Social y, por tanto, deben ser incluidas en dicho sector: asociaciones, fundaciones, agrupaciones, sindicatos..., **Cofradías de Pescadores**, sociedades de ayuda mutua...” (BAREA Y MONZÓN, 1987: pp. 141-142).
- “Por su lado los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE) computan, para el mismo año, con actividad económica revelada oficialmente (poseen el número de inscripción fiscal y el de seguridad social), solo a 77.263 “Asociaciones y otros tipos de entidades”, donde se incluyen además de las asociaciones, fundaciones, **Cofradías de Pescadores**, clubes deportivos y otras entidades no lucrativas, a empresas como “Agrupaciones temporales de empresas”, Mutuas y Mutualidades de previsión social y Cajas de ahorro”. (BAREA Y MONZÓN, directores, 2002: p. 78).
- “Acerca de la oportunidad de la inclusión de las **Cofradías de Pescadores** en el concepto de la Economía Social, no parece adecuada su consideración. Así, aun reconociendo que se comparten algunos valores intrínsecos de las organizaciones de la Economía Social, estas entidades desempeñan fundamentalmente actividades de representación y consulta, pero no propiamente dicho una actividad económica. A ello

habría que añadir que son entidades de derecho público sobre las que la Administración se reserva su control y tutela” (ESECA, 2002: p. 40).

En tercer lugar existe una identificación entre Cofradías, Pósitos y Cooperativas del Mar casi inmediata, cuando en realidad estas organizaciones difieren. ALDECOA (1988) y LLEDÓ (1943) identifican totalmente los pósitos con las cooperativas. La primera asimila los Pósitos de pescadores con “asociaciones cooperativas de pescadores” cuya finalidad era “la supresión de intermediarios en el comercio de la pesca y la mejora de los medios de producción mediante la adquisición de ellos de forma común, así como cualquier otro tipo de actividades que redundaran en la mejora de la comunidad pesquera. Las ganancias del Pósito (cooperativa) se dedicarían a la previsión social y a abaratar los costes de las capturas y, por tanto, también sus precios para beneficio de los consumidores”. Según su descripción nada distinguiría un pósito de una Cooperativa del Mar.

De similar opinión es LLEDÓ (1943) quien al hablar de los Pósitos y de los procedimientos cooperativos afirma que el “Instituto Social de la Marina ha hermanado ambos sistemas”. Pero su descripción corresponde a un periodo de tiempo muy restringido, aquél que va desde principios del siglo XX hasta la Guerra Civil. La situación concreta es la penuria económica de los pescadores, que les lleva a posicionarse entre el modelo de ayudas y subvenciones de los Pósitos y el modelo cooperativo, que propugna la unión de los esfuerzos frente a la compasión exterior. Sin embargo, la situación real fue que el Instituto Social de la Marina consiguió la promoción del cooperativismo y lo ayudó económicamente con los fondos de los Pósitos que no se convirtieron en Instituciones de beneficencia sino de promoción de los pescadores.

Pero, en realidad no es que cooperativas y pósitos consistieran en lo mismo, si no que dentro de los pósitos se crearon cooperativas como instrumento de mejora de las comunidades de pescadores. Sin embargo, el sistema de Cooperativas de Producción de los Pósitos condujo al Instituto Social de la Marina a considerables quebrantos económicos, y también originó que los pescadores de muchas zonas obtuviesen salarios muy bajos como consecuencia del reparto de los productos de la pesca entre todos los pertenecientes a la Cooperativa del Pósito, salieran o no a faenar. Como experiencia económica, resultó un fracaso. Sin embargo, como experiencia social, el Instituto Social de la Marina tuvo un gran éxito al lograr aunar las fuerzas entre los miembros del sector, sobre todo en las zonas más



desfavorecidas cultural, social y económicamente. De hecho, esta podría ser una razón para el fracaso del cooperativismo en el sector pesquero español: los malos antecedentes y experiencias cooperativas a través de los pósitos.

Frente a las opiniones anteriores se posiciona SARALEGUI (en SÁNCHEZ BLANCO, 1992) que es mucho más preciso y define los Pósitos de pescadores como “sociedades que persiguen el aumento del bienestar e ilustración de los pescadores, con exclusión de cualquier otra cosa” y, por tanto, no les aplica ninguna forma societaria determinada.

Las posturas anteriores corresponden a dos caras de una misma moneda. Así mientras que ALDECOA y LLEDÓ definen los pósitos por el lado de sus funciones, SARALEGUI (principal promotor de los pósitos) lo hace mirando la cara donde se sitúan sus fines; cuando los primeros están más pendientes del lado económico de la situación, el segundo se vuelca más en su contenido social.

Pero aunque ALDECOA (1988) asemeja los pósitos a las Cooperativas, después rectifica y asume que los Pósitos se asimilan a las Cofradías si lo que se observa son las funciones que realizan, diciendo que “los Pósitos de Pescadores realizaban funciones semejantes a las de las Cofradías de Pescadores, pero no tenían objetivos profesionales como éstas. Se dedicaban a la venta de pescado, por medio de subasta y tenían finalidad mutual, como las Cofradías. Sin embargo, y a pesar de realizar labores semejantes, los beneficios de la legislación protectora de la Caja Central de Crédito Marítimo Pesquero iban a parar únicamente a los Pósitos de Pescadores y no a las tradicionales Cofradías de Pescadores, motivo por el cual hubo constantes críticas”.

Ese último comentario es consecuente si se recuerda que a finales del siglo XIX y principios del XX, y más aún tras el estrepitoso final del XIX, lo que se pensaba en España era deshacerse de cualquier vinculación con el pasado inmediato. De ahí el empeño de los políticos por la nueva organización del Estado con especial énfasis en desvincularse de lo que recordara a épocas pretéritas. Por ello se favoreció el cambio de “denominación” (de Cofradías a Pósitos, sin una reforma profunda de sus funciones, las cuales vienen recogidas en el artículo 2 del Reglamento de los Pósitos de Pescadores, publicado en el Boletín de Pesca de diciembre de 1916, Dirección General de Navegación y Pesca.

Todo ello ha colaborado a que sin detenimiento alguno se asuma que las Cofradías tienen el mismo carácter que las Cooperativas del Mar y que por tanto se incluyan en la Economía Social. Por tanto, el objetivo marcado en este trabajo es responder acerca del grado real de cumplimiento de las Cofradías con los principios de la Economía Social para responder si realmente *deben incluirse a las Cofradías y sus asociados en el ámbito de la Economía Social*.

#### **4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO**

Para responder a la cuestión planteada se ha realizado un estudio empírico entre las doscientas veinticuatro Cofradías de Pescadores existentes en el litoral español. El cuestionario se dirigió al Patrón Mayor y/o al Secretario de la Cofradía. Se envió en primer lugar a todas las Cofradías, reenviándose posteriormente a las que no respondieron.

Como resultado final de los dos envíos se consiguió obtener la respuesta de un total de 54 Cofradías. Cuatro de ellas no han sido consideradas en este estudio, porque tras explorar los contenidos se detectó la ausencia de respuesta a uno o varios de los bloques. Por ello el tamaño de la muestra con el que se ha realizado el estudio es de 50 elementos y la fracción de muestreo (proporción de respuestas recibidas sobre la población total) ascendió prácticamente a una cuarta parte de la población objeto de estudio. El número de respuestas por Comunidades Autónomas se desglosan en el cuadro 1, representándose en la figura 2.

Si bien la participación de la población no ha sido tan alta como la deseada, factor con el cual se cuenta desde el principio, las Cofradías que han respondido sí se han interesado en ofrecer una buena información. El estudio del que se extrajeron las conclusiones del presente trabajo tiene un carácter eminentemente transversal. Aunque en este artículo se recogen solamente los valores porcentuales, en la totalidad de la investigación<sup>7</sup> se trataron muchos otros aspectos en relación a otros campos de interés de las Cofradías:

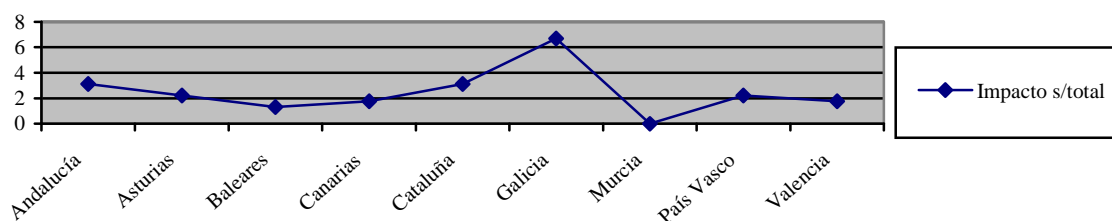
---

<sup>7</sup> CERVERA PAZ, A.. Análisis estratégico de las Cofradías de Pescadores en el marco de la Economía Social. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Cádiz. 2008. ISBN: 978-84-691-8913-9. Disponible en: <http://minerva.uca.es/publicaciones/asp/tesis.asp>.

**Cuadro 1.** Encuesta: respuestas recibidas.

	Respuestas válidas	Número Cofradías	Impacto sobre la población encuestada por CC. Autónoma	Impacto sobre el total de la población encuestada
Andalucía	7	21	33,33	3,12
Asturias	5	26	15,38	2,23
Baleares	3	16	18,75	1,33
Canarias	4	26	19,23	1,78
Cataluña	7	28	25,00	3,12
Galicia	15	64	23,43	6,69
Murcia	0	4	0	0
País Vasco	5	16	31,25	2,23
Valencia	4	23	17,39	1,78

*Fuente: elaboración propia.*

**Figura 2.** Encuesta: respuestas recibidas

*Fuente: elaboración propia.*

## 5. RESULTADOS: FILOSOFÍA Y PRINCIPIOS DE GESTIÓN

Con este título se pretenden reflejar todas las características de las Cofradías que permitirían incluirlas en la Economía Social. Las cuestiones planteadas desde este momento son las que definirían o no a una empresa como parte de la Economía Social, pues se preguntó a los representantes de las Cofradías por la filosofía y principios de gestión de las empresas de Economía Social.

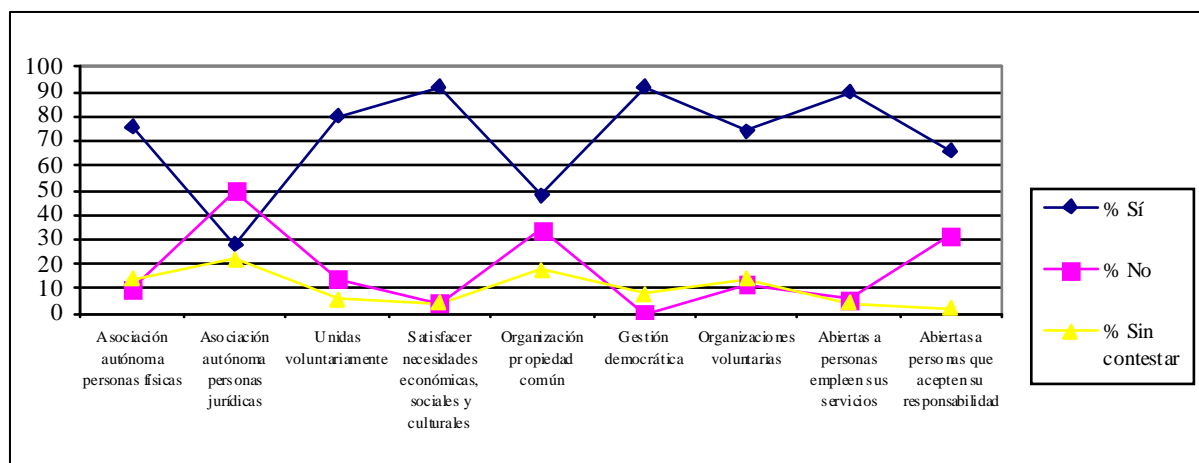
### 5.1. Primera cuestión: sobre la “Asociación voluntaria”

Las Cofradías de Pescadores son asociaciones de carácter voluntario en cuanto a su afiliación, pues a pesar de que son Corporaciones de Derecho Público, son del tipo “Corporación única en el entorno de un título o actividad profesional con afiliación voluntaria”. Además el artículo 5 de la Orden 27 de noviembre de 1961, nº 81, enfatiza que la afiliación es libre al enunciar quién, cuándo y cómo se puede ser miembro de una Cofradía.

Los representantes de las Cofradías consideran que éstas son organizaciones voluntarias (74.00 por ciento) abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser cofrade (90.00 por ciento) y que no discriminan por razones sociales, políticas, religiosas o de sexo (66.00 por ciento).

En concreto, se puede extraer el siguiente perfil de las Cofradías (figura 3) a partir de las respuestas a las preguntas 1 y 2 de la encuesta, que textualmente dicen “¿se caracteriza por alguno de los siguientes rasgos la gestión democrática de la Cofradía?” y “a la hora de incorporar nuevos afiliados a la Cofradía ¿se sigue alguna de las siguientes pautas?”, respectivamente.

**Figura 3.** Perfil de las Cofradías a partir de las preguntas 1 y 2 de la encuesta.



*Fuente: elaboración propia.*

Las respuestas incluídas en la figura anterior se refieren al “pensamiento sobre el que se está o no acuerdo” y permiten conocer las contestaciones relativas a si las Cofradías son una “Asociación autónoma de personas físicas” o una “Asociación autónoma de personas jurídicas” con los siguientes matices: “Que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una organización de propiedad común y de gestión democrática”. Así como si “son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser cofrade”.

## **5.2. Segunda cuestión: sobre la “Autoayuda”**

Las entidades pertenecientes a la Economía Social consisten en agrupaciones de personas que tienen las mismas necesidades y tratan de resolverlas en común, o sea, uno de sus objetivos es la “autoayuda” (CIRIEC-CEPES, 1995; MARTÍNEZ CHARTERINA, 1995; MORALES, 1990; PAZ CANALEJO, 1995).

Además, un aspecto fundamental en el origen de Cofradías y de las demás organizaciones de la Economía Social es que agrupan a individuos con los mismos objetivos y dedicados a actividades productivas similares. El fin es ayudarse entre ellos y encontrar beneficios que únicamente se pueden conseguir gracias a la prestación de esos auxilios y a la cooperación, en definitiva, el movimiento asociacionista en el sector pesquero es, de hecho, importante para el mismo (GALINDO LÓPEZ, 1989; MARZOA, 1987).

Estos aspectos quedan recogidos por las distintas corrientes que se han preocupado por el bienestar socioeconómico del hombre (MORALES, 1993), desde el socialismo utópico a otras corrientes de inspiración cristiana (HERRANZ, 1994).

Es de estas fuentes cristianas de donde surgen las Cofradías en sus primeros momentos, aunque por supuesto sin tanto pensamiento teórico en su base y más bien con un pragmatismo que conllevaba la búsqueda del bien común a través del asociacionismo y de la cooperación de las gentes del mar mediante su afiliación a las Cofradías de Pescadores y de Mareantes.

En el trabajo empírico se ha contrastado que esta característica también es un rasgo de las Cofradías, al comprobarse que el 70.00 por ciento de ellas consideran la autoayuda una particularidad de las Cofradías.

## **5.3. Tercera cuestión: acerca de los “Valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social”**

Otro aspecto presente en las Cofradías es la base ética subyacente. La ética cristiana presente en las Cofradías de Pescadores queda representada por las aportaciones de los miembros de la Iglesia Católica y se basa en un sentimiento de caridad y amor al prójimo

necesitado. Tiene sus inicios en un carácter benéfico y paternalista, pero en la actualidad cabría en el pensamiento de la llamada doctrina social de la Iglesia.

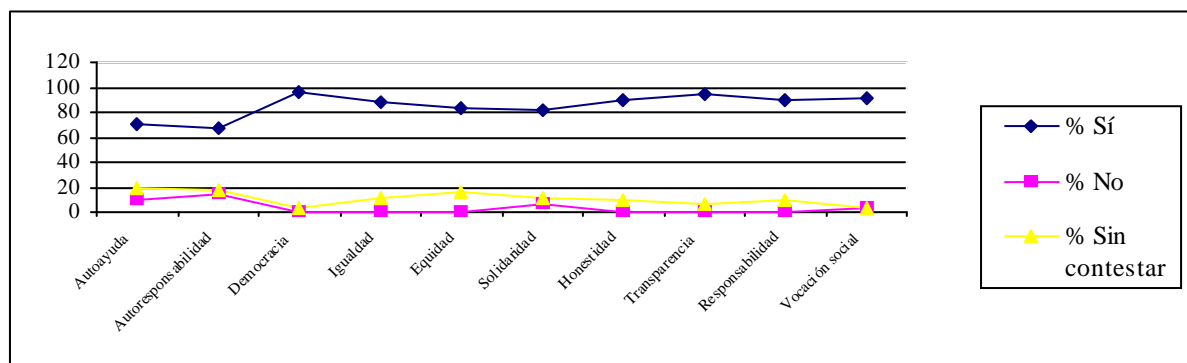
Se comparten así una serie de valores que aúnan los comportamientos y sirven de guía para la toma de decisiones. Además en ocasiones las normas establecidas se acompañaban de medidas que garantizasen el cumplimiento de las decisiones adoptadas por los cabildos. De esta manera se conseguía un comportamiento social y productivo homogéneo entre todos los asociados a las Cofradías, situaciones similares a las descritas por OSTROM (1990).

Del trabajo empírico se han obtenido los siguientes porcentajes sobre la conformidad de los responsables de las Cofradías acerca de la presencia de los valores de honestidad 90.00 por ciento; transparencia 94.00 por ciento; responsabilidad 90.00 por ciento; y vocación social 92.00 por ciento.

#### 5.4. Cuarta cuestión: sobre la “Presencia de valores básicos de la Economía Social” (específicamente del cooperativismo)

El principal reflejo de compartir la mayor parte de los valores básicos de la Economía Social, asumiendo en concreto los valores del cooperativismo, es su traslación al cumplimiento por las Cofradías de casi la mitad de los principios cooperativos y de todos sus valores éticos (figura 4). En concreto se cumplen los siguientes principios: el segundo o gestión democrática por parte de los socios (cofrades en este caso); el cuarto o principio de autonomía e independencia; el quinto o principio de educación, formación e información; el sexto o cooperación entre sociedades cooperativas; y el séptimo o interés por la comunidad.

**Figura 4.** Perfil de las Cofradías a partir de la pregunta 3 de la encuesta.



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente se puede añadir que respecto a la cooperación la respuesta de las Cofradías fue positiva en un 96.00% respecto a la afirmación de “que su colaboración se encamina a fortalecer las Cofradías trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, regionales y nacionales”. Además el 98.00% afirmaron que la colaboración se realizaba para “servir a los afiliados lo más eficazmente posible”.

### **5.5. Quinta cuestión: el “Empleo de mecanismos de gestión democrática o mecanismos de decisión democráticos”**

Todas las sociedades de participación ayudan a restaurar lo que GARCÍA-GUTIÉRREZ (1994) denomina la “democracia económica”, democracia que “en una organización requiere, evidentemente, un equilibrio del poder de decisión acerca de las cuestiones de la propia organización”.

Mediante la democracia económica los procesos de tomas de decisión empresarial, al menos en sus líneas estratégicas y no de la gestión diaria, pasan a manos de los constituyentes de las empresas, de sus socios, pero no por el mero hecho de tener invertidas en ellas unos capitales, sino por ser ellos los que realizan el trabajo y, por tanto, sus responsables.

En el caso de las Cofradías son los cofrades los que mediante sufragio determinan sus representantes (el Cabildo). De esta forma el poder pasa de estar en manos del capital a manos del trabajo, al menos en gran medida, ya que en las Cofradías el mecanismo se complica al estar asociados a ellas los armadores (capital o empresario, aunque también muchas veces sean trabajadores en sus propios barcos), patronos (que pueden ser a su vez armadores) y marineros (o trabajadores propiamente dichos) y repartirse el poder con mecanismos de representación proporcionales, en los que siempre se requiere que estén presentes ambas partes y ninguna en menoscabo de la otra.

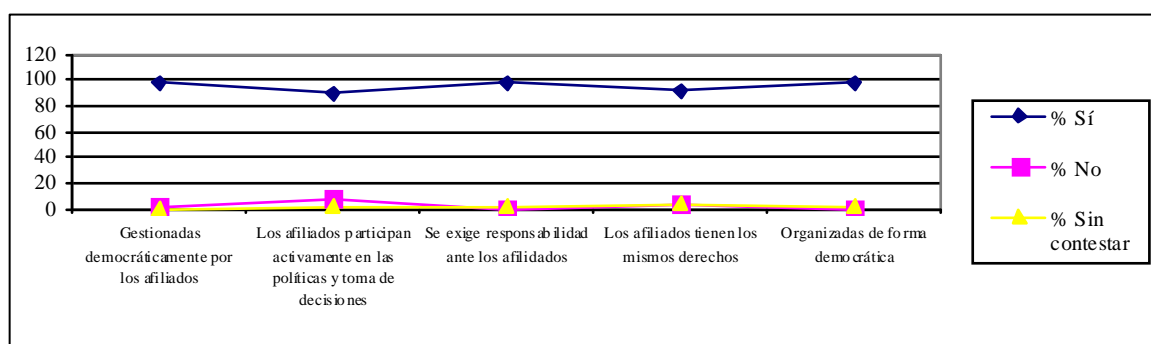
En cualquier caso, lo destacable es que las líneas de actuación o pautas a seguir van a ser elaboradas con la participación de todos los asociados y sometidas a procesos de votación.

El empleo de estos mecanismos y la existencia de “democracia económica”, permitirían a los asociados definir las líneas de actuación de las Cofradías y queda

pertinentemente contrastado en el trabajo empírico como se ilustra en la figura 5 elaborada a partir de las respuestas a las preguntas que en él se indican sobre la gestión de la Cofradía.

En concreto se les preguntó si para el funcionamiento de la Cofradía se consideraba alguno de los rasgos siguientes: si eran “organizaciones gestionadas democráticamente por los afiliados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones”. Si “eran responsables ante sus afiliados”, si “los afiliados tienen iguales derechos de voto (un afiliado, un voto)” y si “estaban también organizadas de forma democrática”.

**Figura 5.** Perfil de las Cofradías a partir de la pregunta 4 de la encuesta.



*Fuente: elaboración propia.*

### 5.6. Sexta cuestión: la “Autonomía e independencia”

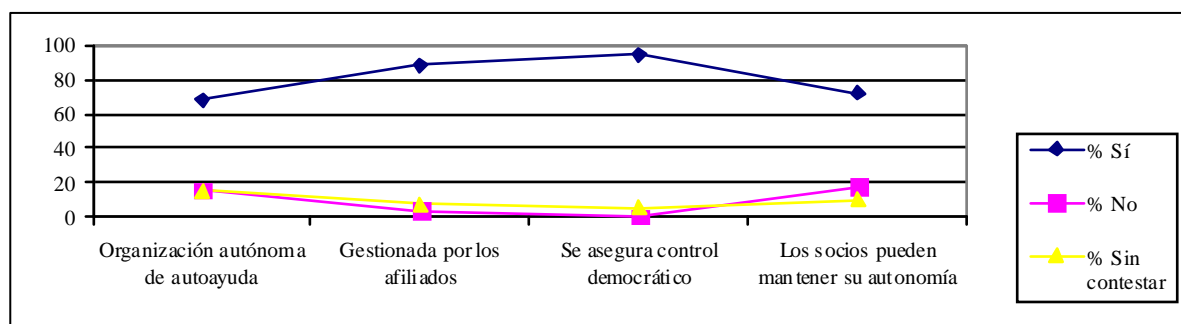
Este principio se cumple en el caso de las Cofradías pues, a pesar de que son Corporaciones de Derecho Público y, por tanto, jurídicamente dependientes de la Administración del Estado, tienen libertad para trabajar en la defensa de los intereses del sector y en la práctica, de hecho, funcionan independientemente del Estado.

De las opiniones expresadas por los responsables las Cofradías en el trabajo empírico, se extrae que éstas constituyen una organización autónoma de autoayuda (68.00 por ciento), que están gestionadas por sus afiliados (88.00 por ciento), los cuales se aseguran democráticamente el control de la gestión (94.00 por ciento). Los socios además son capaces de mantener su propia autonomía independientemente de lo que resulte del criterio mayoritario (72.00 por ciento). Con estas respuestas se elabora el perfil del gráfico de la figura 6.



En esta ocasión se preguntó a los patrones Mayores si estaban o no de acuerdo con los siguientes pensamientos: se consideran “una organización autónoma de autoayuda, que está gestionada por sus afiliados, donde la gestión se realiza en términos que aseguren el control democrático por parte de los afiliados y donde los socios pueden mantener su autonomía con independencia de los criterios por ellos expresados democráticamente.

**Figura 6.** Perfil de las Cofradías a partir de la pregunta 5 de la encuesta.



*Fuente: elaboración propia.*

### 5.7. Séptima cuestión: sobre la “Educación, formación e información”

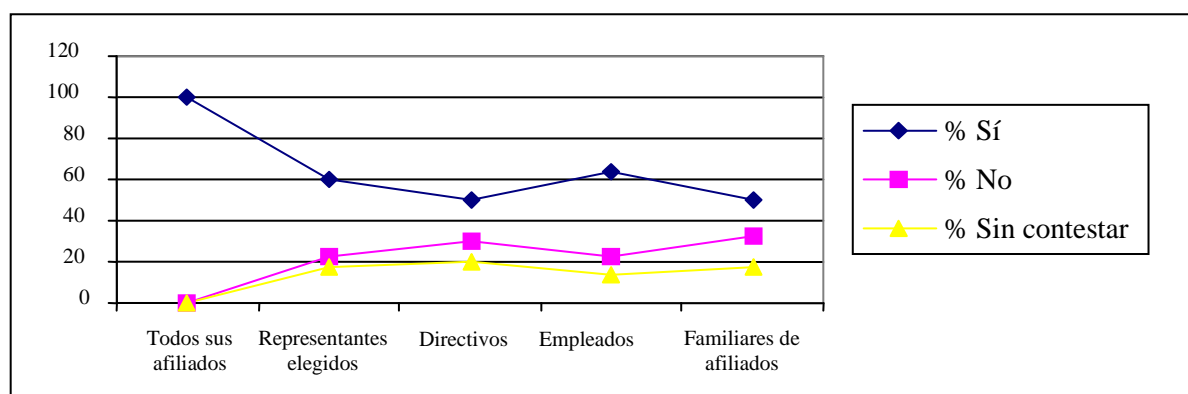
Este principio denominado, en el ámbito de la Economía Social, como la “regla de oro del cooperativismo”, también está presente en las Cofradías pues ya en el artículo 4 de la Orden de 27 de noviembre de 1961 se establecía que las Cofradías tenían que ayudar a aumentar la base cultural de los pescadores<sup>8</sup>.

En el cuestionario se interrogó a las Cofradías de Pescadores sobre sus actividades formativas. Así a la pregunta “¿Organiza la Cofradía actividades formativas (por ejemplo, cursillos de reciclaje, de seguridad e higiene a bordo, etcétera) para los afiliados?” la respuesta afirmativa consignó un valor del 54 por ciento, si bien aún quedan un 46 por ciento de Cofradías que, o bien carecen de recursos para organizarlas, o tal vez no consideran la formación de sus asociados como un elemento prioritario para la competitividad, lo que hoy sería impensable por la mayoría de las empresas de cualquier otro sector.

<sup>8</sup> “Aumentar la base cultural de los pescadores, coadyuvando a la obra que el Instituto Social de la Marina realiza en este aspecto, proponiéndole por medio de la Obra de Formación Profesional lo que estime conveniente para su intensificación y mejora. La Cofradía en este sentido luchará contra el analfabetismo, acogiendo a los hijos de los pescadores e instruyéndoles en las escuelas adecuadas”. *Orden General de la Delegación Nacional de Sindicatos de Falange Española Tradicionalista (F.E.T.) y de la juventud Obrera Nacional Socialista (J.O.N.S.)*, art. 4.n.

Conocidos los resultados acerca de la organización de actividades formativas en las Cofradías, resta plantear a quién se dirige la formación. A juicio de los representantes de las Cofradías tanto la educación, formación e información suministrada por la Cofradía está dirigida a los grupos representados en el gráfico de la figura 7 que ilustra las respuestas a “¿la educación, formación e información que suministra la Cofradía va dirigida a todos sus afiliados?, ¿a los representantes elegidos (patrón Mayor, etcétera)?, ¿a los directivos profesionales (en caso de tenerlos)?, ¿a los empleados? o ¿a los familiares de los empleados?”.

**Figura 7.** Perfil de las Cofradías a partir de la pregunta 6 de la encuesta.



*Fuente: elaboración propia.*

En cuanto a la información, hay que especificar que se refiere a la que por Ley están obligadas las Cofradías a suministrar a sus asociados para que haya transparencia en su gestión, lo que en la práctica significa informar a los cofrades de los datos del ejercicio económico.

### 5.8. Octava cuestión: el “Interés por la comunidad”

Las Cofradías cumplen también el último de los principios cooperativos, y no porque esta medida esté también regulada, sino por propio convencimiento, ya que la base del nacimiento de las Cofradías fue el conseguir un desarrollo sostenible de las comunidades de pescadores donde surgieron<sup>9</sup>.

<sup>9</sup>“Incrementar e intensificar la acción asistencial en favor de los cofrades y sus familias, coordinando debidamente las obras, instituciones o servicios de aquel carácter (socorros mutuos, asistencia médico-farmacéutica, etcétera), atendidos por el Instituto o desarrolladas bajo su protección, con los beneficios de las Obras Sindicales, impulsando en el campo de la previsión, para su mayor eficacia, los Montepíos y Mutualidades que con carácter oficial y ámbito nacional la atienden en el sector marítimo-pesquero. Acordar lo necesario para mejorar en favor del pescador, anciano o inválido, la acción oficial desarrollada par asegurarles una existencia

El interés de las Cofradías por sus comunidades es manifiesto, como se constata a partir de los datos obtenidos en el estudio, pues al preguntar sobre este asunto a los responsables de las Cofradías el 98.00 por ciento afirman que trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de su comunidad.

### **5.9. Novena cuestión: “Formación del capital y aplicación de los resultados”**

Por su carácter de Corporaciones de Derecho Público y debido a que heredaron el patrimonio con el que contaban antes de la Ley 670/1978 de Cofradías de Pescadores, el patrimonio pertenece a la Cofradía y no a los cofrades.

Son los propios estatutos de las Cofradías los que regulan su patrimonio fundacional y su destino en caso de disolución (art.4, f-g, Ley 670/1978), lo que posibilita una multiplicidad en las aportaciones y sus características.

Constituyen los recursos de las Cofradías<sup>10</sup>:

- Los arbitrios o porcentajes sobre la pesca vendida en la almotacénía o lonja por las embarcaciones afiliadas a la Cofradía y forasteras.
- El importe de los descuentos que se acuerden, según los usos locales vigentes, sobre el volumen de las pescas vendidas fuera de la jurisdicción de la Cofradía por embarcaciones afectas a las mismas.
- Las sanciones cobradas por aplicación del reglamento disciplinario.
- Un porcentaje de retorno por ventas en otros puertos.
- Las cuotas de los afiliados que fije la Asamblea General.
- Los donativos que personas o entidades hagan a la Cofradía.
- Las rentas, intereses o beneficios que pueda reportar a la Cofradía por cualquier concepto la administración de los bienes o el resultado de operaciones según los fines que aquella realiza.

---

decorosa y digna". *Orden General de la Delegación Nacional de Sindicatos de Falange Española Tradicionalista (F.E.T.) y de la juventud Obrera Nacional Socialista (J.O.N.S.)*, art. 4.m.

<sup>10</sup> Orden de 27 de noviembre de 1961, núm. 81, art. 91.

Y, constituyen los bienes de las Cofradías:

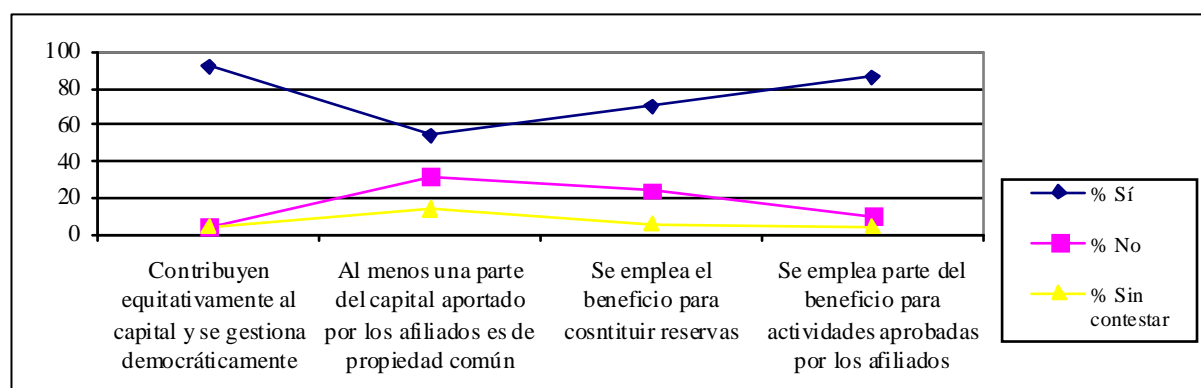
- Los barcos contruidos y adquiridos por la misma.
- Los inmuebles, instalaciones, etcétera que vayan montando.
- Los bienes muebles de toda clase que posea.
- Los fondos provenientes de los donativos recibidos.

Asimismo, algunos de los fines de las Cofradías de Pescadores (Orden General de la Delegación de Sindicatos número 81, de 27 de noviembre de 1961) se relacionan directamente con el movimiento cooperativo (y por tanto también con la Economía Social) bien porque se nombran expresamente las sociedades cooperativas, o ya sea porque parecen ampararse en alguno de los principios cooperativos. Estos fines son (artículo 4 del Capítulo II de la mencionada Orden):

- “Procurar una justa y racional estimación del trabajo y de la producción que realicen los cofrades, tendiendo a que se establezcan valoraciones adecuadas y reales de precios y salarios.
- Utilizar las posibilidades que ofrece el Instituto Social de la Marina de adquirir en régimen cooperativo, embarcaciones, aparejos de pesca, cebos, efectos navales, detectores, etcétera que acrecienten los recursos de las Cofradías, facilitando el acceso gradual a la propiedad privada de los cofrades y el mejoramiento de su situación.
- Establecer, donde y cuando sea preciso, cooperativas o economatos de consumo que aumenten el potencial adquisitivo real de soldada, salarios y sueldos.
- Valorizar, cuando se estime provechoso, el producto de las pescas, montando instalaciones de salazón, conservas, secaderos de pescado, etcétera en beneficio de los asociados.
- Reglamentar las operaciones de venta de la pesca y su distribución y transporte a mercados en plaza y lejanos, procurando evitar gastos e intermediarios inútiles, especulaciones ilícitas, mermas y deterioros de la mercancía, y realizar las operaciones de subasta y pesaje del pescado en sus lonjas de contratación.
- Proponer a los organismos correspondientes, y elevar los acuerdos habidos para la más justa y equitativa ponderación de las soldadas y partes en los beneficios obtenidos en la pesca”.

Las respuestas dadas por los Patrones Mayores o los Secretarios a las cuestiones relacionadas con las aportaciones al capital confirman que el patrimonio pertenece a la Cofradía y no a los cofrades, como se comprueba en el gráfico de la figura 8. En él se les preguntó a los representantes de las Cofradías qué se hacía si existían beneficios. En concreto se formuló la pregunta “en relación a las aportaciones de los afiliados a la Cofradía y de sus beneficios, si los hubiere, ¿se emplean para su reparto alguno de los siguientes criterios?”, con las siguientes opciones como respuesta: los beneficios contribuyen equitativamente al capital de la Cofradía y se gestionan de forma democrática; al menos una parte del capital aportado por los afiliados a la Cofradía es de propiedad común; se emplean los beneficios de la Cofradía para constituir reservas parte de las cuales son irrepartibles; se emplea parte del beneficio para actividades aprobadas por los afiliados.

**Figura 8.** Perfil de las Cofradías a partir de la pregunta 7 de la encuesta.



*Fuente: elaboración propia.*

Los resultados inmediatamente anteriores, unidos a los resultados económicos (estudiados pero no incluidos en éste artículo<sup>11</sup>) confirman la escasa vocación empresarial de las Cofradías y puede afirmarse que no tienen vocación empresarial, a pesar de que la Ley les permite dedicarse a determinadas actividades empresariales relacionadas con la pesca.

## CONCLUSIONES

Se ha corroborado mediante el estudio empírico que las Cofradías asumen la filosofía y principios de gestión propios del cooperativismo y, por ende, de la Economía Social. La mayoría de las respuestas dadas por las Cofradías están conformes con los siguientes tópicos relacionados con su forma de pensar y con la gestión de la Cofradía:

<sup>11</sup> CERVERA PAZ, A., *opus cit.*

- El 74 por ciento se define como organizaciones voluntarias abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser cofrade.
- El 90 por ciento afirman que no discriminan por razones sociales, políticas, religiosas o de sexo.
- La autoayuda es considerada un rasgo propio por el 66 por ciento de las mismas.
- Los valores de honestidad (90 por ciento), transparencia (94 por ciento), responsabilidad (90 por ciento) y vocación social (92 por ciento) son asumidos, en los porcentajes indicados, por los responsables de las Cofradías.
- La democracia (96 por ciento), igualdad (88 por ciento), equidad (84 por ciento), solidaridad y, respeto a la tradición de los fundadores (82 por ciento) y, finalmente, la autoresponsabilidad (68 por ciento) figuran entre los valores de la filosofía de los cofrades en los porcentajes señalados.
- La utilización de mecanismos de gestión democrática por el 94 por ciento de las Cofradías, permite hablar de “democracia económica”, la cual deja en manos de los afiliados la definición de las líneas de actuación de las mismas.
- El 94 por ciento se constituyen como organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus afiliados, a pesar de que el 72 por ciento piensan que los socios mantienen su propia autonomía con independencia del criterio mayoritario.
- El 98 por ciento de las Cofradías afirman que trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de su comunidad.

Finalmente, dado ya por sentado que las Cofradías pertenecen a la Economía Social, este planteamiento podría redundar en beneficio de las mismas desde una doble perspectiva:

1. el reconocimiento correspondiente por parte de los poderes públicos, implicaría que las Cofradías pudiesen solicitar subvenciones, ayudas, cursos, etcétera a administraciones a las que con anterioridad no podían hacerlo, lo que les ayudaría a su modernización al obtener fondos provenientes de otras partidas no consideradas hasta el momento por las propias Cofradías, al no ser exclusivas del sector pesquero.

2. en segundo lugar, a fin de mejorar su gestión interna las Cofradías podrían hacerse eco y tomar como referencias las aportaciones provenientes de los numerosos trabajos e investigaciones existentes en el campo de la Economía Social.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ALDECOA LUZARRAGA, M.P.. Las Cooperativas del Mar y su relación con las Cofradías de Pescadores. *Anuario de Estudios Cooperativos*. 1988. pp. 183-212.
- ALEGRET, J.L.. Ancient Institutions Confronting Chance: the Catalan Fishermen's Cofradías' en Crean, K. & Symes, D., *Fisheries Management in Crisis.*, Oxford. 1996 (a). Fishing News Books, Chapter 9, p. 92-98.
- ALEGRET, J.L.. Co-management and Legitimacy in Corporate Fishing Associations: the Case of Confraries de Pescadors de Catalunya, Spain. *Fishing Resource Utilization and Policy*, Proceedings of the World Fisheries Congress. Oxford & IBH Publishing. New Delhi. 1996 (b) Theme 2, pp.342-348.
- ALEGRET, J.L.. Del corporativismo dirigista al pluralismo democrático: las Cofradías de Pescadores en Cataluña. *Revista ERES*, Museo Etnográfico/Cabildo de Tenerife. Tenerife. 1989. Vol. 2, p. 161-172.
- BAREA TEJEIRO, J. y MONZÓN CAMPOS, J.L. (directores). *Informe de Síntesis sobre la Economía Social en España en el año 2000*. CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Valencia. 2002. ISBN: 84-95003-18-X.
- BAREA TEJEIRO, J. y MONZÓN CAMPOS, J.L.. La Economía social en España, en MONZÓN, J.L. y DEFOURNY, J.. *Economía Social. Entre Economía Pública y Economía Capitalista*. CIRIEC-España e INFES (Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social). Valencia, 1987. pp. 131-156. ISBN: 0213-8093.
- BURELL I FLORIA, G. (director). *Crónica de España*, Plaza & Janes, Barcelona. 1988.
- CERVERA PAZ, A.. Análisis estratégico de las Cofradías de Pescadores en el marco de la Economía Social. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Cádiz. 2008. ISBN: 978-84-691-8913-9. Disponible en: <http://minerva.uca.es/publicaciones/asp/tesis.asp>.
- CHAVES, R.. La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica. CIRIEC-España, *Revista de debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 25. 1999. p. 141-162.
- CIRIEC-CEPES. *Los principios cooperativos del siglo XXI: declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa aprobada en Manchester en el XXXI Congreso de la A.C.I. (23 de septiembre de 1995)*. CIRIEC-España, *Revista de debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 19. 1995. pp. 38-39.

- DIGBY, M.. Co-operation Among Fishermen. *Yearbook of Agricultural Cooperation*. Oxford. 1982. p. 172-186.
- ENCICLOPEDIA GENERAL DEL MAR. Ediciones Garriga. Barcelona. 1982. 3ª Edición, Volumen II.
- ESECA (SOCIEDAD DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE ANDALUCÍA, S.A.). *Informe sobre la Economía Social en Andalucía 2002*. CEDT-Junta de Andalucía. Granada. 2003.
- FOGUET MARSAL, J.. *Cofradías-Gremios (especialmente fluviales de la ribera del Ebro en Tortosa)*. Edita el propio autor. Madrid. 1923.
- GALINDO LÓPEZ, F.. Organizaciones sociales y económicas en el sector pesquero español. *Jornadas sobre economía y sociología de las comunidades pesqueras*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid. 1989. p. 463-476.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C.. Las personas jurídicas como socios de las sociedades cooperativas de primer grado, o cooperativas propiamente dichas en España: necesidad de una revisión legal. *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 60, Asociación de Estudios Cooperativos (A.E.C.O.O.P.). Madrid. 1994. p. 61-76.
- GONZÁLEZ, L.. Las Cofradías de Pescadores ante sus asociados: representatividad, *Productos del Mar*. 1991. p. 26-29.
- HERRANZ GUILLÉN, J.L.. Reflexiones para una teoría de la cooperación: el cooperativismo como caso especial de cooperación organizada. *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 60. Asociación de Estudios Cooperativos (A.E.C.O.O.P.). Madrid. 1994. p. 35-54.
- LEY 3/2001, de 26 de marzo, de Pesca Marítima del Estado, BOE nº 75, de 28 de marzo de 2001.
- MARTÍNEZ CHARTERINA, A.. Los valores y los principios cooperativos. *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 61. Asociación de Estudios Cooperativos (A.E.C.O.O.P.). Madrid. 1995. p. 35-46.
- MARZOA DOPICO, A.. Importancia de la estructura asociativa en la economía de la explotación pesquera. *Investigación Pesquera*, nº 51, supl. 293-98. 1987.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C.. Cooperativismo de transformación versus cooperativismo de consolidación: los principios cooperativos clásicos y su vigencia. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Deusto. 1990.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C.. El fenómeno cooperativo ¿es ideológicamente neutro?. *Economía Social Andaluza*, nº 1. FAECTA-FECOAN. 1993.



- ORDEN 27 de noviembre 1961, nº 81 (Delegación Nacional de Sindicatos). Cofradías de Pescadores. Normas para su constitución y la de sus Federaciones, Boletín Organización Sindical nº 712, del 13 de marzo de 1962.*
- ORDEN de 31 de agosto de 1978, por la que se desarrolla el Real decreto 670/1978, de 11 de marzo, sobre Cofradías de Pescadores, Boletín Oficial del Estado, nº 232, de 28 de septiembre.*
- ORDEN General de la Delegación Nacional de Sindicatos de Falange Española Tradicionalista (F.E.T.) y de la juventud Obrera Nacional Socialista (J.O.N.S.) nº 81, de 27 de noviembre de 1961, por la que se dictan normas para la constitución de las Cofradías de Pescadores y sus Federaciones, y redacción de sus ordenanzas.*
- OSTROM, E. *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action.* Cambridge University Press. 1990.
- PAZ CANALEJO, N.. Principios cooperativos y prácticas societarias de la cooperación. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 61, 1995. p. 15-34.
- PÉREZ BILBAO, A.. Tres siglos de existencia son el mejor aval de las Cofradías, *El Mar, información marítima independiente*, nº 20. Enero-Febrero 1992. pp. 5-8.
- PÉREZ BILBAO, A.. Las Cofradías de Pescadores: una institución original. *El Campo*, nº 97. Servicio de Publicaciones del Banco de Bilbao. 1985. pp. 101-105.
- RAHOLA Y TREMOLS, F.. Algunas noticias acerca de las antiguas comunidades de pescadores en el Cabo de Creus. *Memoria leída en la Real Academia de Buenas Letras de Barcelona el día 13 de Junio de 1903.* Imprenta de la Casa Provincial de Caridad, Barcelona. 1904.
- SÁNCHEZ BLANCO, J.. *Historia del Crédito Social Pesquero (1900-1985).* Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica. Madrid. 1992.
- SANCHÍS PALACIO, J.R.. Panorama actual sobre la investigación en economía social y cooperativa en España desde la perspectiva estratégica. CIRIEC-España, *Revista de debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 38, p. 215.
- SIERRA BRAVO, R. *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*, 5ª Thomson-Paraninfo. Madrid. 2002. ISBN: 97-884973-2138-9.

## **PERCEPCIONES DE LOS SOCIOS Y NO SOCIOS COOPERATIVISTAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

POR

Ana GARGALLO CASTEL<sup>1</sup> y

Fred FREUNDLICH<sup>2</sup>

### **RESUMEN**

Actualmente existe un interés creciente en el ámbito de la organización y gestión de empresas por el desarrollo de la responsabilidad social corporativa (RSC), teniendo en cuenta para ello la necesidad de desarrollar una adecuada gestión de los recursos humanos. Las peculiaridades de las empresas cooperativas proporcionan un marco particular para el análisis de la gestión de los recursos humanos, especialmente en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, donde el activo que se pone en común es el trabajo y donde la convivencia de trabajadores socios y no socios puede generar especificidades para la gestión de los recursos humanos. En este trabajo se analizan las percepciones de ambos grupos sobre los determinantes de la satisfacción laboral. La información procede de una encuesta a 250 trabajadores de una cooperativa de gran tamaño. Los resultados evidencian las diferencias en las percepciones de los trabajadores socios y no socios sobre los determinantes de la satisfacción laboral y permiten establecer recomendaciones para favorecer actuaciones encaminadas a su mejora.

**Palabras clave:** satisfacción, cooperativas, recursos humanos, responsabilidad social

---

<sup>1</sup> La autora quiere agradecer la financiación de la Fundación La Caixa para la realización de estudios de postgrado de Economía Social, así como al Proyecto de investigación 2008/B001 concedido por la Fundación Universitaria Antonio Gargallo.

Ana Gargallo (Universidad de Zaragoza). Correo electrónico: [gargallo@unizar.es](mailto:gargallo@unizar.es).

<sup>2</sup> Mondragon Unibertsitatea. Correo electrónico: [ffreundlich@eteo.mondragon.edu](mailto:ffreundlich@eteo.mondragon.edu)

**Claves Econlit:** J280, M140; M200; Q130

## **PERCEPTIONS OF COOPERATIVE MEMBERS AND NONMEMBERS ON JOB SATISFACTIONS**

### **ABSTRACT**

Nowadays there is an increasing interest in the area of the firm's management for the development of the social corporate responsibility (SCR) and the need to develop a suitable management of the human resources. Peculiarities of the cooperative companies provide a particular frame for the analysis of management of human resources, specially in case of the cooperatives of work, where work is the assets which is put jointly and where workers and members work together. It will generate specificities for the management of the human resources. In this study we analyze the perceptions of the determinants of job satisfaction of both groups.

The information has been provided by a survey to 250 workers of a large cooperative. Our results reveal differences in the perceptions of members and non-members of the cooperative about the determinants of job satisfaction, which allows offering recommendations to favour job satisfaction.

**Key words:** Satisfaction, cooperatives, human resources, social responsibility

**Subject descriptors:** J280, M140; M200; Q130

### **1. INTRODUCCIÓN**

La satisfacción de los empleados ha sido estudiada desde distintas disciplinas, tales como la psicología (Argyle, 2001), la sociología (Hodson, 1985; Kalleberg y Loscocco, 1983), la economía (Hamermesh, 1977, 2001; Freeman, 1978) o la dirección de empresas (Hunt y Saul, 1975), convirtiéndose en un tema de gran atención para los investigadores en los últimos años (Taboada y Fernández, 2001), además de ser una de las principales prioridades corporativas de

las empresas. El interés por la satisfacción laboral como un aspecto fundamental del comportamiento organizacional puede decirse que tiene su origen en Hoppock (1935) y su libro titulado *Job Satisfaction* y se fundamenta principalmente en que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano, además de existir una supuesta relación implícita o explícita entre satisfacción y desempeño.

Por una parte, la satisfacción laboral, definida como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado (Judge y Hulin, 1993 y Spector, 1997). En concreto, en economía se considera que uno de los determinantes de la utilidad total corresponde a la utilidad derivada del trabajo, medida a partir de la satisfacción laboral (Hamermesh, 2001).

En el caso de las cooperativas, los siete principios cooperativos, basados en valores como la democracia participativa, la ayuda mutua, la autoresponsabilidad, la identidad, la equidad y la solidaridad (ACI, 1997), ofrecen características diferenciales respecto al resto de sociedades que operan en el mundo económico. Estas empresas fomentan los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos, adoptando un modo de gobierno que fusiona los intereses de los diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad. En ese contexto es previsible que fomenten la consecución de mejoras sociales para los agentes con los que interactúa, especialmente para sus trabajadores y socios, lo que incidirá en el análisis de la satisfacción laboral.

Pero además, la satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional (Kovach, 1977) de modo que desde la literatura especializada en la dirección y gestión de los recursos humanos se postula que disponer de trabajadores satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del éxito empresarial mientras que si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organizaciones, la empresa no podrá alcanzar unos niveles de calidad competitivos, ni en el producto ni en el servicio al cliente (Stewart, 1996).

Todo ello justifica la importancia de los esfuerzos realizados hasta el momento por conocer los factores que definen y determinan la satisfacción laboral (Peiró y Prieto, 1996; Meliá et al., 1990; Puchol, 1997; Leal et al. 1999; García-Bernal *et al.*, 2005). Sin embargo, a lo largo de la literatura analizada se observa una carencia de trabajos sobre satisfacción laboral en las empresas de economía social y más concretamente en las cooperativas de trabajo asociado, donde la participación de los socios trabajadores y la convivencia de estos con trabajadores no socios pueden resultar elementos importantes a tener en cuenta en el análisis y gestión de la satisfacción laboral. En consecuencia, el presente trabajo tiene como objetivo general profundizar en el estudio de la satisfacción laboral dentro de las empresas cooperativas, aportando evidencia empírica sobre los determinantes de la misma en las cooperativas de trabajo asociado, donde dadas sus peculiaridades resulta especialmente importante dicho aspecto. El avance en el conocimiento de las percepciones de los trabajadores de estas organizaciones sobre los determinantes de la satisfacción laboral permitirá desarrollar posibles actuaciones encaminadas a la mejora de la misma y a favorecer su implicación en el proyecto de la empresa, lo que podría tener implicaciones en el éxito competitivo de la misma, siempre teniendo en cuenta las especificidades de cada uno de los grupos implicados, trabajadores socios y no socios. En la medida en que se garantice el compromiso de los distintos agentes y la competitividad de las cooperativas en el mercado, se contribuirá al desarrollo económico y territorial (Bel y Ausín, 2007).

El trabajo se estructura en dos grandes bloques, por un lado, la primera parte tiene como finalidad presentar el marco conceptual y la revisión general de la literatura, mientras que la segunda parte se aborda el análisis cuantitativo mediante la realización de un trabajo empírico con el estudio de la satisfacción en una cooperativa de más de 250 trabajadores. La información utilizada para todo ello ha sido obtenida en el marco del modelo EFQM que sirve de guía a las empresas que desean avanzar hacia la excelencia empresarial. A continuación se presentan los resultados y las conclusiones del trabajo así como las posibles líneas futuras de investigación para ampliar los resultados alcanzados en este trabajo.

## **2. EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO Y SU IMPORTANCIA**

Si bien son innumerables las definiciones de satisfacción laboral existentes, sin que haya una definición consensuada de dicho concepto (Mumford, 1991), la mayoría de las definiciones propuestas reflejan una visión compleja y multidimensional de la misma, como un estado final derivado de un proceso psicológico (Volkwein y Parmley, 2000). Algunos autores la conciben como un estado emocional o una respuesta afectiva (Locke, 1976; Weinert 1985; Price y Muller, 1986; Davis y Newstrom, 1999) mientras que otros, la definen como una actitud generalizada en relación al trabajo (Beer, 1964 y Bravo et al., 1996). La definición ofrecida por Locke (1976) como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo”, es una de las más clásicas. Posteriormente, Price y Muller (1986) identifican la satisfacción laboral con el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo y Weinert (1985) añade no sólo su trabajo sino las consecuencias derivadas del mismo. Garmendia y Parra (1993) la asocia con el sentimiento de bienestar derivado de cubrir las necesidades de cierto nivel a través de los resultados (considerados aceptables) obtenidos como recompensa del trabajo realizado y Spector (1997) la define como un sentimiento o actitud hacia el trabajo en su conjunto y en sus distintos aspectos. Otra de las definiciones más difundidas es la propuesta por Davis y Newstrom (1999), según la cual la satisfacción es concebida como un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el ambiente de trabajo, los compañeros, etc.).

Gran parte de las definiciones existentes han sido revisadas y contrastadas por Giese y Cote (1999). Atendiendo a dicha revisión, la satisfacción podría ser definida como una respuesta sumario, afectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos y que tiene lugar en el momento en que el individuo evalúa un elemento. A lo largo de estas definiciones se observa además que la satisfacción laboral depende de las necesidades del individuo, de sus valores, así como de la diferencia entre sus expectativas o las recompensas que considera adecuadas y lo realmente obtenido (Lawler y Porter, 1967).

En cuanto a la importancia de la satisfacción laboral para las organizaciones, diversos autores defienden que existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la organización (Hackman y Oldham, 1980; Davis y Newstrom, 1999). Concretamente, indican que los incrementos en la satisfacción en el trabajo generan beneficios tales como una reducción del absentismo y una mayor retención del personal, que tienen a su vez un efecto positivo en la mejora de los resultados empresariales, medidos a través de indicadores como el rendimiento, productividad o los beneficios (Gattiker y Larwood, 1988; Locke, 1976).

No obstante, otros autores presentan escasa evidencia del efecto positivo de la satisfacción laboral en los resultados empresariales y plantean dudas sobre la causalidad de las relaciones (Argyle, 1989; Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Porter y Lawler, 1968). En todo caso, autores como Clegg (1983), Lee (1988), Hom et al. (1992), Organ y Ryan (1995) y Stephen (1999) observan una relación negativa entre satisfacción laboral e inestabilidad en la organización (incremento del absentismo y la rotación de personal), apoyo a sindicatos y asunción de roles conflictivos (Cotton y Tuttle, 1986). Ofrecen evidencias empíricas que demuestran que los trabajadores menos satisfechos faltan al trabajo con más frecuencia, incurren en retrasos, suelen abandonar más a menudo la empresa para la que trabajan, además de inducir en otros comportamientos organizativos inadecuados e incrementar el índice de accidentes de trabajo. Estas son las principales causas que derivan en costes indirectos de entrenamiento, reclutamiento o ineficiencias de la curva de aprendizaje para la empresa (Comm y Mathaisel, 2000). Lawler y Porter (1967) sostienen que la relación teórica descansa sobre la base de que el nivel de satisfacción individual produce un mayor o menor sentido de compromiso que, a su vez, afecta al esfuerzo y, posteriormente, al desempeño, generando un círculo desempeño-satisfacción-esfuerzo. Estos autores proponen que un alto desempeño contribuye a lograr una alta satisfacción en el empleo, ya que conlleva mayores recompensas económicas, psicológicas y sociológicas. Precisamente, si el sujeto considera justas estas retribuciones desarrolla una mayor satisfacción, como consecuencia de percibir que está siendo recompensado en proporción al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos. Además, el efecto puede ser también recíproco, la satisfacción en el trabajo a través de un trabajo mentalmente desafiante, recompensas equitativas, condiciones de

trabajo apropiadas, relaciones con los compañeros, etc. incide en su nivel de desempeño, mejorando su productividad, reduciendo el absentismo y la rotación (Robbins, 2004).

### **3. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Tras establecer el concepto de satisfacción laboral, así como las principales teorías, e identificar el efecto que la satisfacción de los trabajadores puede tener en el performance de las cooperativas de trabajo asociado, es necesario profundizar en los factores que inciden en dicho constructo así como en las diferencias que pueden aparecer en las empresas cooperativas atendiendo a diversas características personales de los trabajadores. Su conocimiento permitirá llevar a cabo las actuaciones adecuadas para evitar el deterioro de las condiciones laborales en la organización cooperativa. No obstante, una de las mayores dificultades en el estudio de la satisfacción laboral es hacer operativa su definición, puesto que como se ha visto anteriormente no se trata de una simple transformación monótona de los ingresos como inicialmente se había supuesto, sino que inciden otros factores, existiendo incluso relaciones cruzadas entre satisfacción y otras variables, como por ejemplo los ingresos, al incidir el grado de satisfacción del individuo en su propio rendimiento económico.

Si bien se puede considerar la satisfacción desde una dimensión unidimensional (Peiró y Prieto, 1996), desde una perspectiva multidimensional la satisfacción se deriva de una serie de factores sobre los cuales puede medirse el nivel de satisfacción del trabajador. Locke (1976) fue uno de los primeros autores en considerar que el nivel de satisfacción laboral es el sumatorio ponderado de una combinación de aspectos que el empleado valora en su trabajo. En concreto, clasifica las dimensiones específicas distinguiendo entre eventos o condiciones y agentes de satisfacción laboral. Dentro de los eventos o condiciones incluye los aspectos asociados a la satisfacción con el interés intrínseco del trabajo, la variedad y la cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje, su dificultad, las posibilidades de éxito, el control sobre los procedimientos, etc.; la retribución cuantitativa y la distribución de la misma en términos de equidad; las promociones a partir de las oportunidades de formación u otros aspectos en los que se apoye la promoción; el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas a partir de los elogios o las críticas y el sentimiento de congruencia con la percepción propia; la retribución



extrasalarial como las pensiones, la seguridad, los servicios médicos, las vacaciones, etc.; las condiciones de trabajo tales como el diseño del puesto de trabajo, la luz, el horario, los ruidos, etc.

Entre los agentes que posibilitan lo anterior destaca la satisfacción con el estilo de supervisión, las relaciones humanas o administrativas con los jefes, sus habilidades técnicas, etc.; las relaciones personales con los compañeros, derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad; la dirección y la empresa en general, en cuestiones relacionadas con la política de retribuciones y reparto de beneficios en la empresa. Para Robbins (2004) la satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Además, afirman que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeña intervienen de igual manera en la percepción que el empleado tiene de su bienestar y complacencia en lo que hace, así en la medida en que la personalidad concuerde con la vocación elegida existirá una mayor posibilidad de tener unos trabajadores satisfechos.

Por otra parte, Leal et al. (1999) destacan entre las variables que inciden en la satisfacción de los empleados el salario, la relación con los superiores y compañeros y las oportunidades de promoción. Mientras Puchol (1997) recoge las relaciones interpersonales, la naturaleza y las condiciones físicas del trabajo, la promoción y las posibilidades de mejora, la retribución y la seguridad, la consultora HayGroup (2002) hace hincapié en cuestiones relacionadas con el impacto en la sociedad y el interés del trabajo, entre otras cuestiones. Por su parte, O'Reilly et al. (1991) afirman que la satisfacción y el compromiso iniciales de un empleado hacia su trabajo están asociados con las características intrínsecas del trabajo así como con las preferencias internas. Reiner y Zhao (1999) analizan el nivel de satisfacción laboral a través del estudio de diferencias clasificadas en dos categorías: las características personales de los empleados y las características propias del puesto de trabajo. Las cuatro medidas de satisfacción laboral utilizadas por Gazioğlu (2002) son la satisfacción con la influencia sobre el trabajo, con la retribución, con el sentido del logro y con respecto a los supervisores.

Para el caso español, Meliá *et al* (1990) explican el 60,8% de la varianza total a partir de seis factores, que incluyen la satisfacción con la supervisión y participación en la organización relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, la justicia en el trato recibido por la empresa, la formación recibida y la participación en las decisiones.

Meliá y Peiró (1989) recogen como factores diferenciados la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la participación, además de la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con las prestaciones y la satisfacción intrínseca. García-Bernal *et al.* (2005) obtienen cuatro factores, relacionados con la realización personal en el empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y los aspectos económicos. Korman (1978) incluye dentro de las variables ambientales o del entorno el contenido del puesto, un tipo de liderazgo participativo, la retribución y las oportunidades de promoción y sus interrelaciones, el nivel profesional así como, en los grupos de trabajo, la aceptación por los miembros y el reconocimiento. Peiró y Prieto (1996) distinguen entre las características del contenido del puesto y las características del ambiente, así como de los aspectos personales del individuo como determinantes de la satisfacción laboral.

Ante los numerosos aspectos y criterios para clasificar los factores determinantes de la satisfacción laboral, en este trabajo se utilizarán los referentes al contenido y entorno laboral más habitualmente citados. Estos incluyen principalmente los aspectos nombrados por Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) o Meliá *et al.* (1990), los cuales recogen las cuestiones relacionadas con la ejecución de la tarea directamente (características intrínsecas, muy cercano al modelo de Hackman y Oldham, 1976, 1980) y las cuestiones materiales y sociales relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea (características extrínsecas):

- Satisfacción con la **retribución** salarial y extrasalarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.
- Satisfacción con el **ambiente de trabajo** referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros, derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación, el apoyo y la amistad o el grado de comunicación organizacional.
- Satisfacción con la **estabilidad** en el empleo.

- Satisfacción con las **condiciones** de trabajo, referentes al ambiente **físico** y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, etc.
- Satisfacción con la disponibilidad de feedback y el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, etc., el **estilo de dirección** y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y **participación** del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas.
- Satisfacción con las oportunidades de ascenso y **promoción** a partir de las posibilidades de **formación** u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
- Satisfacción con la **información, la comunicación** y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión.
- Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general, el modo de gestionar el cambio, el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc., y con la pertenencia a una organización cooperativa.

En cuanto a los **aspectos propios del trabajador** que pueden incidir en la satisfacción global y en las satisfacciones previamente apuntadas se considera la condición del trabajador como **socio o no socio** de la cooperativa dentro de las cuestiones vocacionales como los valores frente al trabajo, la coherencia entre los objetivos del trabajador y los de la empresa o el significado del trabajo para el individuo. Las percepciones sobre la satisfacción laboral pueden variar en función de las características propias del trabajador, entre las cuales se encuentran aquellas directamente ligadas con la condición de socio cooperativista.

#### **4. LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS COOPERATIVAS**

En la actualidad, las empresas cooperativas están presentes en gran variedad de sectores y actividades, en los que sus productos tienen que competir con los de empresas tradicionales. Por tanto, a pesar de las peculiaridades del cooperativismo, deben mantener los criterios de eficiencia y eficacia exigidos a cualquier organización si desean permanecer en el mercado. A su vez, se deben desarrollar planteamientos de gestión orientados hacia la mejora de las relaciones con

clientes, proveedores, empleados y, en general, con todos los agentes que se ven afectados por las actividades de la organización (Coque, 2008).

Dentro de los colectivos que interactúan con la empresa, los trabajadores constituyen un elemento clave, siendo necesaria una adecuada gestión de todos los aspectos relacionados con los mismos. Ciertamente, la mayoría de los nuevos modelos organizativos enfatizan en la gestión de las personas dentro de la organización, como un aspecto clave. Si se profundiza en las organizaciones cooperativas, esta cuestión resulta todavía más importante dadas las características y peculiaridades de las cooperativas, donde conviven objetivos económicos y objetivos sociales al mismo tiempo y donde la gestión se realiza mediante la participación de los que la forman (una persona – un voto), de modo que los socios dirigen la empresa y se autogobiernan. Sin embargo, no son muchos los trabajos recientes que profundicen en las diferencias en la gestión de recursos humanos en las cooperativas frente al resto de empresas. Las implicaciones que podrían derivarse de la condición de cooperativa para la determinación de la satisfacción laboral de los agentes que interactúan en la empresa tienen que ver principalmente con las especificidades de las organizaciones cooperativas respecto al resto. Las características organizacionales son claramente diferentes a las de una empresa no cooperativa, tanto en la estructura organizativa como en el estilo de dirección, el grado de comunicación organizacional, el tipo de liderazgo, la división del trabajo, pero especialmente en lo referente a la participación del trabajador, positivamente relacionada con la satisfacción percibida (Wagner, 1994). A ese respecto, Landeta et al. (2006) obtienen, en el marco del modelo EFQM, que las empresas cooperativas prestan mayor atención a las personas que las empresas no cooperativas, en una muestra para el País Vasco.

Siguiendo a Morales (2002), se determinan diversos aspectos en los que los miembros de una organización pueden participar, distinguiendo entre la participación desde un punto de vista político (propiedad), económico (beneficios), laboral (decisiones en el puesto), profundo (implicación y compromiso) o social (toma de decisiones en la gestión). Según Long (1980) la propiedad incide en las actitudes hacia el trabajo, comportamiento en el trabajo y efectividad organizacional, pero además deben tenerse en cuenta otros aspectos moderadores, como el grado de propiedad en manos de los trabajadores, la naturaleza y el tamaño de la empresa. De acuerdo

con este autor, el efecto de la propiedad en manos de los trabajadores se debe por un lado a la identificación organizacional, compuesta por la integración organizacional o sentimiento de estar compartiendo características y metas en común, la implicación organizacional o sentimiento de pertenencia y solidaridad con la organización y el compromiso organizacional o sentimiento de lealtad o apoyo a la organización. Estos aspectos generales para la participación en la propiedad por parte de los trabajadores son especialmente importantes en las cooperativas, puesto que en ellas se dan condiciones ventajosas en algunos de los aspectos moderadores. A ese respecto, se señala la importancia del porcentaje de la propiedad que está en manos de los trabajadores, cifra que en las cooperativas representa el cien por cien. Se destaca también la importancia de la localización de los derechos políticos mayoritariamente en manos de los empleados actuales de la compañía. En concreto Long (1978) obtiene que el efecto de la propiedad en diversas actitudes hacia el trabajo debido a la participación en la toma de decisiones es mayor que el debido a la participación en los beneficios. Esto resulta interesante para el caso de las cooperativas, donde los derechos políticos (de decisión) se encuentran al cien por cien en manos de los trabajadores, actuales o retirados.

James y Sykuta (2005) destacan la importancia de la propiedad en la mejora de la confianza entre los miembros de la organización. Alutto y Acito (1974) o Miller y Monge (1986) obtienen resultados que muestran que la participación está positiva y significativamente relacionada con la satisfacción laboral puesto que la gestión participativa de los trabajadores en la toma de decisiones implica incrementos de satisfacción. Por último, Long (1980) destaca la importancia de que ningún grupo de empleados sea excluido de la propiedad (y de los derechos de participación en decisiones que conlleva) sistemáticamente. Quizás en este punto las cooperativas de trabajo asociado con trabajadores no socios podrían presentar una debilidad. Por otra parte, en el caso de las cooperativas se espera que exista una mayor coherencia entre los objetivos de la empresa y los intereses de los trabajadores con una clara elección cooperativista, incrementando así la satisfacción de estos. Rooney (1992) distinguió entre cooperativas, empresas con planes de participación de empleados en el capital y empresas tradicionales con objetivos de maximización de beneficios, a partir de los datos sobre participación de los trabajadores en la propiedad, en la toma de decisiones, en los mecanismos de participación formal establecidos y sobre los datos financieros de la empresa y obtuvo mayores niveles de

satisfacción laboral en las empresas cooperativas. Rosen *et al.* (2005) demuestra que la propiedad generalizada de parte del capital en manos de los trabajadores tiene diversos efectos positivos, tales como mayores productividades, menor rotación, mayor satisfacción, mayor motivación y en definitiva beneficios económicos superiores. Por tanto, parece evidente que en las cooperativas de trabajo asociado, donde la mayoría de los empleados son propietarios del capital, también sea así (Irizar, 2006).

El sistema de retribución salarial es otro de los factores a tener en cuenta en el análisis de la satisfacción laboral. Por un lado, la retribución en base al rendimiento individual puede ser un elemento motivador, pero por otro, si las diferencias salariales son muy altas pueden generar un efecto desmotivador en los empleados. A ese respecto, los valores cooperativos incluyen el principio de igualdad, que puede considerarse contradictorio con la presencia de grandes diferencias salariales (Cano y Céspedes, 2001). Por otra parte, dentro de la cooperativa existen también problemas de agencia (Jensen y Meckling, 1976), desde el momento que los socios delegan en el Consejo Rector y/o en el gerente de la cooperativa, con objetivos que pueden ser distintos. No obstante, Cano y Céspedes (2001) presentan dos críticas a la teoría de agencia. Por un lado, la limitada visión de la teoría de agencia sobre la motivación del comportamiento humano, al considerar que se determina a través de la racionalidad económica, olvidando aspectos emocionales. Debería añadirse la importancia de la dimensión ética y social, de forma que los socios (principal) dispondrán de sistemas de recompensas y sanciones sociales, además de las económicas. Y por otro, la limitación derivada de no considerar la posibilidad de que el principal y el agente intercambien sus posiciones, reduciendo así las asimetrías informativas derivadas de la falta de supervisión de la totalidad de las acciones del consejo rector o el gerente. En el caso de las cooperativas, los principales (socios) y los agentes (consejo rector y gerente) suelen cambiar sus posiciones.

## **5. ANÁLISIS EMPÍRICO. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

Tras ofrecer una revisión de los aspectos relacionados con la satisfacción laboral y con las peculiaridades de las cooperativas a ese respecto, en los siguientes apartados se ofrece evidencia empírica sobre los determinantes de la satisfacción laboral en este tipo de organizaciones.

El objetivo del trabajo es analizar las diferencias en las percepciones de los trabajadores socios y no socios cooperativistas sobre los determinantes de la satisfacción laboral, por lo que para llevar a cabo el estudio empírico resulta apropiado recurrir a fuentes de información primaria a través de las cuales se obtiene información directa de los propios trabajadores socios y no socios cooperativistas. En concreto, la muestra utilizada en este estudio ha sido obtenida a partir de una amplia encuesta, enmarcada dentro de un proyecto más amplio de valoración del modelo de excelencia empresarial de la European Foundation for Quality Management (EFQM), la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, realizada en 2006 en una cooperativa vasca de más de 250 trabajadores<sup>3</sup>, en la que se recogen las opiniones de los trabajadores sobre diversos aspectos relacionados con su nivel de satisfacción en el trabajo. En el cuestionario se solicita a los trabajadores de la cooperativa (tanto socios como no socios) información sobre su valoración respecto a diversos aspectos (un total de 50 preguntas), entre los que se incluyen varios indicadores de satisfacción laboral.

Este tipo de encuestas se realizan a nivel interno en algunas cooperativas desde hace tiempo en Europa, por ser uno de los patrones básicos considerados por el Modelo EFQM donde se analizan aspectos referentes a la retribución salarial, el sentimiento de utilidad y de pertenencia a la cooperativa, el nivel de comunicación interna, la gestión directiva, etc. Concretamente, la encuesta revisa las opiniones del personal de la cooperativa para identificar la satisfacción de las personas o “Resultados en las Personas”, uno de los 9 criterios del modelo EFQM, que recoge en qué medida las organizaciones miden y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Se desea conocer la percepción de los trabajadores sobre la organización y su funcionamiento, especialmente en lo referente a su situación dentro de la misma, para lo cual se les solicita que determinen su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones referentes a aspectos relacionados con la satisfacción en el trabajo, en una escala tipo Likert con cinco niveles de respuesta. Por tanto, los datos son resultado de las autovaloraciones por parte de los

---

<sup>3</sup> No se ofrece mayor información sobre la cooperativa por motivos de confidencialidad.

trabajadores. Dado que es obligatorio para todos los trabajadores contestar a la encuesta, la tasa de respuesta es del 100%. No obstante, la principal variable a estudiar en este trabajo, “Condición Socio-laboral”, presenta valores nulos en un 7,3% de los casos, observaciones que se eliminan para realizar los siguientes análisis. Por otra parte, los trabajadores socios representan más del doble de la plantilla, en concreto un 63,9% frente a casi un 29% de trabajadores no socios.

## **6. RESULTADOS**

En este apartado se realiza un análisis descriptivo de los aspectos más valorados como determinantes de la satisfacción laboral por los trabajadores socios y no socios a partir de la pregunta: “*Elige como mucho cinco aspectos que a tu juicio influyen en el incremento de la satisfacción y la motivación laboral de las personas*”. Para analizar el grado de significatividad estadística de las diferencias entre las percepciones de socios y no socios se muestran los resultados del análisis de diferencia de medias a través del estudio de los p-valores del estadístico Chi-cuadrado.

En cuanto a los aspectos que influyen en el incremento de la satisfacción laboral, los encuestados destacan como principal factor la retribución. Tal y como se muestra en la Tabla 1, el 60% de los socios y casi un 55% de los no socios han situado este factor entre los cinco elementos más importantes. En la medida en que la retribución incluya los repartos de beneficios, debe tenerse en cuenta que las ventajas de las cooperativas para incentivar a sus trabajadores pueden apoyarse en los derechos que tienen reconocidos los socios que trabajan en la empresa sobre los resultados que se obtengan en la actividad productiva. A priori, este elemento no sería aplicable en el caso de los trabajadores no socios. Sin embargo, en las prácticas retributivas utilizadas por las cooperativas es habitual que los trabajadores no socios perciban también participación en beneficios.



**Tabla 1.-** Resumen principales aspectos que inciden en la satisfacción laboral

	<b>Socios</b>	<b>No socios</b>	<b>Total</b>	<b>Chi-cuadrado (Sign)</b>
Retribución (nómina)	60,3%	54,9%	57,39%	<b>0,008***</b>
Ambiente de trabajo	57,5%	54,2%	55,43%	0,111
Seguridad de empleo y futuro	44,3%	49,3%	45,57%	<b>0,017**</b>
Condiciones físicas de trabajo	38,7%	37,5%	36,98%	0,543
Reconocimiento	32,5%	32,1%	31,72%	0,858
Formación	30,3%	32,0%	30,72%	0,380
Información y comunicación	28,3%	28,3%	28,04%	0,994
Estilo de dirección	30,4%	21,0%	27,32%	<b>0,000***</b>
Participación en el trabajo	24,6%	23,7%	24,36%	0,596
Promoción	25,2%	16,4%	21,89%	<b>0,000***</b>
Pertenecer a la cooperativa	17,2%	25,4%	19,55%	<b>0,000***</b>
Claridad de objetivos	16,6%	14,0%	15,81%	0,090*
Respeto al medio ambiente	10,0%	14,6%	11,55%	<b>0,000***</b>
Mejora de la comunidad y sociedad	8,1%	11,9%	9,38%	<b>0,002***</b>
Valores y estrategias	5,8%	7,5%	6,32%	0,095*
Gestión del cambio	3,2%	4,0%	3,47%	0,282

\* p-valor < 0,10; \*\* p-valor < 0,05; \*\*\*p-valor < 0,001

Fuente: *Elaboración propia*

El ambiente de trabajo es el siguiente elemento más repetido por los encuestados, socios y no socios, como determinante de la satisfacción laboral. Dentro de esta categoría se podrían incluir los aspectos sociales del contexto en el que se desarrolla el trabajo o los vínculos personales dentro de la empresa con los compañeros y con los superiores jerárquicos. Unas relaciones sociales –horizontales y verticales- cordiales incrementan la satisfacción laboral experimentada por el trabajador (Leal *et al.*, 1999). En la Tabla 1, donde se recogen las frecuencias con las que cada variable ha sido citada de forma agregada como una de las cinco

principales fuentes de satisfacción laboral, se observa que las diferencias entre socios y no socios no son estadísticamente significativas.

Otro de los elementos más frecuentemente percibido como determinante de la satisfacción laboral por los trabajadores encuestados en este trabajo es el referente a la seguridad de empleo y futuro. Si bien algunos trabajos no encuentran significativa la relación entre satisfacción e inestabilidad laboral (Clark, 1996; Allen y van der Velden, 2001; Belfield y Harris, 2002), la opinión más generalizada apunta a la existencia de una relación negativa entre eventualidad y satisfacción laboral (Kaiser, 2002), aunque algunos apuntan que esta relación corresponde a la inestabilidad y no a la eventualidad, por lo que no ocurriría lo mismo en el caso de contratos de duración determinada (Booth *et al.*, 2002). En esa línea, Blanchflower y Oswald (1999), en un estudio con casi 50.000 trabajadores de dieciocho países observan que uno de los aspectos que afecta negativamente a la satisfacción laboral es la percepción de inseguridad laboral. Resultados similares obtienen Souza-Poza y Souza-Poza (2000a, 2000b) utilizando datos agregados correspondientes a diversos países. Otros autores consideran que la reducción en los niveles de satisfacción como consecuencia de la eventualidad se produce de forma indirecta debido al efecto de los salarios, inferiores normalmente para este tipo de contratos (Pénard *et al.*, 1999). En el análisis comparativo entre socios y no socios, se observa que este es un aspecto especialmente valorado por los trabajadores no socios, siendo estadísticamente significativas las diferencias al nivel de significación  $p$ -valor  $< 0,05$ . Este resultado parece lógico, ya que la condición de no socio supone menor estabilidad en la empresa ante posibles cambios en la demanda.

El cuarto aspecto más repetido como una de las cinco principales causas de satisfacción, tanto por los trabajadores socios como por los no socios, es el de las condiciones físicas de trabajo, tales como luz, ruido, etc. no siendo significativas las diferencias entre la frecuencia con la que citan las condiciones ambientales los trabajadores socios y no socios (Tabla 1). El reconocimiento del desarrollo profesional es la quinta variable determinante de la satisfacción laboral más repetida, tanto por los trabajadores socios como por los no socios, sin diferencias significativas en el valor otorgado por los dos grupos de trabajadores, lo que muestra que ambos valoran a la par la necesidad de sentirse reconocidos en su trabajo. Si se estudia este aspecto a través de la variable participación en el trabajo los resultados son similares, sigue siendo una de

las variables consideradas dentro de los determinantes de la satisfacción laboral, sin diferencias significativas al respecto entre socios y no socios. Muy ligado con lo anterior, se puede revisar otro de los aspectos más repetidos entre los cinco más importantes para determinar la satisfacción laboral por los trabajadores entrevistados, referente al estilo de dirección, variable interesante para este estudio teniendo en cuenta que se trata de una empresa cooperativa donde los socios tienen derechos de propiedad y de participación en la gestión y en la dirección. Este patrón resulta especialmente importante para el subgrupo de trabajadores socios, siendo citado por más de un 30% de los mismos. Las diferencias son sustanciales (estadísticamente significativas con un  $p$ -valor  $< 0,001$ ) entre los dos grupos analizados como se recoge en la Tabla 1. En concreto, existe una diferencia de casi 10 puntos porcentuales entre los trabajadores socios y no socios que nombran esta variable entre las cinco principales.

La formación es otro de los factores percibidos por los encuestados como uno de los cinco principales determinantes de la satisfacción laboral. Estos resultados son coherentes con los autores que indican que las oportunidades de formación están positivamente relacionadas con la satisfacción laboral (Hamermesh, 1977). En el caso de las cooperativas, es de esperar que la dotación al fondo obligatorio de educación contribuya a incrementar la satisfacción a ese respecto. La formación en la cooperativa irá destinada tanto a trabajadores socios como no socios, por lo que no es de extrañar que las diferencias entre socios y no socios no resulten significativas, como se observa en la Tabla 1. Sin embargo, en cuanto a la promoción, en ocasiones muy relacionada con la formación porque la formación puede ir destinada a lograr un mejor puesto dentro de la organización, las diferencias entre socios y no socios respecto a su inclusión entre los cinco primeros determinantes de la satisfacción resultan significativas ( $p$ -valor  $< 0,001$ ). Son los trabajadores socios los que más importante consideran la promoción para determinar su satisfacción laboral. La información y la comunicación por parte de la dirección y de los jefes es otro de los aspectos más valorados tanto por los trabajadores socios como por los no socios, no siendo estadísticamente significativas las diferencias entre ambos grupos. Por tanto, también los trabajadores no socios valoran disponer de la misma información a la que tienen acceso los socios de la cooperativa a través de los distintos medios.

Entre las variables más valoradas por los trabajadores no socios se encuentra uno de los aspectos más interesante para este estudio: la importancia otorgada por los trabajadores a la pertenencia a la cooperativa como fuente de incremento de la satisfacción laboral. Son los trabajadores no socios, especialmente, los que consideran que dicho aspecto que mejora la satisfacción laboral: Más de un 25% de ellos ha incluido esta variable entre las cinco más importantes, mientras que entre el colectivo de socios este porcentaje es de poco más del 17%. Las diferencias son estadísticamente significativas entre socios y no socios. Podría argumentarse que los trabajadores no socios, que no disfrutan de la “pertenencia a la cooperativa” consideran que ese es un aspecto importante del que se ven privados, mientras que, por el contrario, los socios, no estiman que tal condición les reporte mayor satisfacción. En todo caso, parece que los trabajadores no socios aprecian la cultura cooperativa no siendo ajenos a los valores cooperativos y a las posibilidades que ofrece una organización con estas características.

Entre las variables que han sido incluidas como aspectos que inciden en la satisfacción laboral, aunque con una frecuencia menor a las anteriormente citadas, se encuentra la claridad de objetivos, el respeto al medio ambiente, la mejora a la comunidad y la sociedad, los valores y las estrategias de la empresa y la gestión del cambio (en ese orden).

En cuanto al respeto al medio ambiente y a la mejora de la comunidad y la sociedad, aspectos muy similares a los elementos propuestos por la consultora HayGroup (2002) como impacto en la sociedad, aparecen diferencias entre los trabajadores socios y no socios, siendo estos últimos los que con mayor frecuencia incluyen dichos aspectos en la determinación de su nivel de satisfacción. En el caso de la claridad de objetivos, los trabajadores socios realizan una valoración mayor, mientras que en el caso de los valores y estrategias son los no socios los que muestran una mayor valoración de la importancia de dicha variable para la satisfacción laboral, aunque con una significatividad que roza el límite estadísticamente aceptable (p-valores de 0,090 y 0,095 respectivamente). En cuanto a la gestión del cambio, se sitúa en el último lugar por tratarse del factor menos mencionado y las diferencias no resultan significativas entre socios y no socios.

## 7. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se muestra una breve revisión de la literatura sobre el concepto de satisfacción laboral y los posibles determinantes de la misma, para posteriormente profundizar en dicho constructor en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, organizaciones en las que se espera que exista una mayor coherencia entre los objetivos de la empresa y los intereses de los trabajadores con una clara elección cooperativista y en las que por sus especiales características pueden presentar una complejidad diferenciadora entre aquellos trabajadores a su vez socios y aquellos empleados que no ostentan dicha condición. Para analizar empíricamente los determinantes y las diferencias en la satisfacción laboral entre ambos grupos se realiza un estudio econométrico apoyado en una muestra de 250 trabajadores procedentes de una gran cooperativa.

Los análisis se basan en el contraste de las diferencias de medias en la frecuencia con la que los individuos perciben cada uno de los elementos señalados como uno de los cinco factores determinantes de la satisfacción laboral. El primero de los resultados obtenidos muestra la importancia de diversos aspectos como determinantes de la satisfacción laboral, concretamente la retribución (aspecto económico), el ambiente de trabajo (relaciones interpersonales), la seguridad en el empleo y el futuro de la cooperativa, las condiciones físicas, el reconocimiento, la formación o la pertenencia a la cooperativa, entre otras. Además, se obtiene que no todos ellos presentan la misma incidencia, ni resultan igual de significativos como determinantes de la satisfacción laboral dependiendo de la condición sociolaboral del individuo.

Los resultados muestran diferencias significativas entre los trabajadores socios y no socios en los elementos que consideran más importantes en la determinación de la satisfacción laboral. Entre las principales diferencias destaca la mayor importancia otorgada por los trabajadores socios al estilo de dirección o por parte de los trabajadores no socios a la pertenencia a la cooperativa, entre otros aspectos. Destaca también la mayor relevancia otorgada por los trabajadores socios al estilo de dirección y a la promoción, frente al mayor valor asignado a la estabilidad en el empleo, el respeto al medioambiente y la mejora de la comunidad y de la sociedad por parte de los trabajadores. Cabe destacar que las valoraciones por parte de ambos grupos dependen de la situación propia en la que se encuentran por lo que resulta lógico que sean

los trabajadores que no pertenecen a la cooperativa y que observan externamente las potenciales ventajas de la pertenencia a la cooperativa, tales como la seguridad en el empleo, los que perciban como especialmente relevantes dichas características. Estos aspectos deberán tenerse en cuenta en la implantación de políticas empresariales para obtener una mayor satisfacción del personal que reduzcan los problemas relacionados con el absentismo, la rotación o la conflictividad en la organización y que contribuya tanto a la mejora de la productividad, como a la reducción en los costes de contratación y formación de los trabajadores, entre otros.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ACI (1997): Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional. 85º día internacional de las cooperativas de la ACI, Geneva 7 de julio de 2007.

ALLEN, J. Y VAN DE VELDEN, R. (2001): "Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search", *Oxford Economic Papers*, vol. 3, pp. 434-452.

ALLUTO, J.A. Y ACITO, F. (1974): "Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel", *Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 160-167.

ARGYLE, M. (1989): "Do happy workers work harder? The effect of job satisfaction on work performance", en Veenhoven, R. (ed), (1989) *How harmful is happiness? Consequences of enjoying life or not*, Universitaire Pers Rotterdam, pp. 94 – 105.

ARGYLE, M. (2001). *The Psychology of Happiness*, New York: Routledge; 2nd edition.

BEER, M. (1964): "Organizational size and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 7, pp. 34-44.

BEL, P. y AUSIN, J.M. (2007): "Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial", *REVESCO*, N° 92, p.41-71.

BELFIELD, C.R. Y HARRIS, R.D.F. (2002): "How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates", *Applied Economics*, vol. 34, pp. 535-548.

BLANCHFLOWER, DAVID G. Y OSWALD, A. (1999): "Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction", *Working Paper, University of Warwick*.

- BOOTH, A.L.; FRANCESCONI, M. Y FRANK, J. (2002): "Temporary jobs: Stepping stones or dead ends?", *Economic Journal*, vol. 112, F189-F213.
- BRAVO, M.J.; PEIRÓ, J.M. Y RODRÍGUEZ, I. (1996): "Satisfacción laboral", en Peiró, J.M. y Prieto, F.: *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I. Síntesis, Madrid.
- CANO, C.J. Y CÉSPEDES, J.J. (2001): *Gestión estratégica y recursos humanos en las cooperativas*, Ciencias Económicas y Jurídicas. Monografías. Universidad de Almería, Servicio de Publicaciones. Cajamar.
- CLARK, A. E. (1996): "Job Satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 34, pp. 189-217.
- CLEGG, C.W. (1983): "Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 88-101.
- COMM, C.L. Y MATHAISEL, D.F.X. (2000): "Assessing Employee Satisfaction in Service Firms: a Example in Higher Education", *Journal of Business and Economic Studies*, vol. 6, (1), pp. 43-53.
- COTTON, J. Y TUTTLE, J. (1986): Employee turnover. A meta-analysis and review with implications for research. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (1996, eds.): *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid. Síntesis Psicología.
- COQUE, Jorge. Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, nº. 95, 2008, p. 65-93.
- DAVIS, J.W. Y NEWSTROM (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª edición. México: McGraw-Hill.
- FREEMAN, R. (1978): "Job Satisfaction as an Economic Variable", *American Economic Review*, vol. 68, pp. 135-141.
- GARCÍA-BERNAL, J.; GARGALLO, A.; MARZO, M. Y RIVERA, P. (2005): "Job satisfaction: empirical evidence of gender differences", *Women in Management Review*, vol. 20 (4), pp. 279-288.
- GARMENDIA, J.A. Y PARRA, F. (1993): *Sociología Industrial y de los recursos humanos*. Madrid. Taurus.
- GATTIKER, U. E. Y LARWOOD, L. (1988): "Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction", *Human Relations*, vol. 41, 569-591.

- GAZIOĞLU, Ş. (2002): "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", *Economic Research Center, Middle East Technical University, ERC Working Papers in Economics* 03/03 January 2002.
- GIESE, J.L. Y COTE, J.A. (1999): "Defining customer satisfaction", *Academy of Marketing Science Review* (on line <http://www.amsreview.org/articles.htm> 29/july/2004), No 00 (01), pp. 1-34.
- HACKMAN, J. R., Y OLDHAM, G. R. (1976): "Motivation through the design of work: A test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp. 250-279.
- HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. (1980): *Job redesign*. Reading, MA Addison-Wesley.
- HAMERMESH, D. S. (1977): "Economic Aspects of Job Satisfaction", en Ashenfelter, O. C. Oates, W. E. (Eds.); *Essays in Labor Market Analysis*, New York: John Wiley.
- HAMERMESH, D. S. (2001): "The Changing Distribution of Job Satisfaction", *Journal of Human Resources*, vol. 36, pp. 1-30.
- HAYGROUP (2002) "*Gestión del Talento*", Mexico, 3 June 2002. Disponible en [www.haydata.com](http://www.haydata.com).
- HODSON, R. (1985): "Workers Comparisons and Job Satisfaction", *Social Science Quarterly*, vol. 66, pp. 266-280.
- HOM, P.; CARANIKAS-WALKER, R.A.; PRUSSIA, G. y GRIFFETH, R.A. (1992): "A Meta-Analysis Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, pp. 890-909.
- HOPPOCK, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Arno Press.
- HUNT, J. W. y SAUL, P.N. (1975): "The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 690-702.
- IAFFALDANO, M.T. y MUCHINSKY, P.M. (1985): "Job satisfaction and job performance: a meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 97, 251-73.
- IRIZAR, I. (2006): *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala, Arrasate-Mondragón (Guipuzkoa).
- JAMES, Jr., H.S. y SYKUTA, M.E. (2005): "Property Right and Organizational Characteristics of Producer owned Firms and Organizational Trust", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76(4), pp. 545-580.



- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- JUDGE, T. A. y HULIN, C.L. (1993): Job satisfaction as a reflection of a disposition: A multiple source causal analysis, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 56, pp. 388-421.
- KALLEBERG, A. L., y LOSCOCCO, K. A. (1983): "Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction", *American Sociological Review*, vol. 48(1), pp. 78-90.
- KORMAN, L. (1978): *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid. Marova.
- KOVACH, K. A. (1977). *Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover*. Washington, D.C.: University Press of America.
- LANDETA, J.; ALBIZU, E. y CHARTERINA, J. (2006): "¿Existen diferencias en la gestión entre las empresas cooperativas y no cooperativas?", *Economía Social*, nº 28, junio de 2006, pp. 46-45.
- LAWLER, E.E., y PORTER, L.W. (1967): "Antecedent attitudes of effective managerial performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 2, pp. 122-142.
- LEAL, A.; ALFARO DE PRADO, A.; RODRÍGUEZ, L. y ROMÁN, M. (1999): *El Factor Humano en las Relaciones Laborales*. Editorial Pirámide.
- LEE, T. (1988): "How job satisfaction leads to turnover", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 2, pp. 263-271.
- LOCKE, E.A. (1976): "The nature and consequences of job satisfaction" en M.D. Dunnette (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1.297-1.349. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- LONG, R.J. (1978): "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: a Tentative Framework and Empirical Findings", *Human Relations*, vol.31, pp.29-48.
- LONG, R.J. (1980): "Job attitudes and organizational performance under employee ownership", *Academy of Management Journal*, vol. 23, nº 4, pp. 726-737.
- MANGIONE, T.W. y QUINN, R.O. (1975): "Job satisfaction, counterproductivity behaviour and drug use at work", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 114-116.

- MELIÁ, J. L., PEIRÓ, J. M. (1989): "La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23", *Psicologemas*, vol. 5, pp. 59-74.
- MELIÁ, J.L., PRADILLA, J.F., MARTÍ, N., SANCERNI, M.D., OLIVER, A., Y TOMÁS J.M. (1990). "Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional", *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.
- MILLER, K. L. Y MONGE, P. R. (1986): "Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review", *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 727-753.
- MORALES, A.C. (2002): "El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial "tipo O"", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 40, pp. 43-71.
- MUMFORD, E. (1991) "Job Satisfaction: A Method of Analysis", *Personnel Review*, Vol. 20, (3), pp. 11-19.
- O'REILLY III, C.A.; CHATMAN, J. Y CALDWELL, D. F. (1991): "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.
- ORGAN, D. Y RYAN, K.A. (1995): "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 775-802.
- PATCHEN, M. (1970). *Participation, Achievement and Involvement on the Job*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- PEIRÓ J.M. Y PRIETO F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*, Síntesis, 1996, Tomo 1 y 2 (Volumen I. La actividad laboral en su contexto. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo).
- PÉNARD, T.; SOLLOGOUB, M. Y ULRICH, V. (1999): "The integration of youths into the labour market and the type of employment contract: An approach based on the theory of repeated games", *TSER /STT*, WP-30-99.
- PORTER, C.W. and LAWLER, E. E. (1968): *Managerial attitudes and performance*. Homewood Illinois: Richard D.Irwin.
- PRICE, J.L. Y MULLER, C.W. (1986): *Absenteeism and turnover among Hospital Employees*. Greenwich: JAI Press
- PUCHOL, L. (1997), Dirección y Gestión de Recursos Humanos. ESIC, Madrid.

- REINER, M.D. Y ZHAO, J. (1999): "The determinants of jobs satisfaction among United States Air Forces Security Police", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19, pp. 5-18.
- ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. 10ª Edición.
- ROONEY, P.M. (1992): "Employee ownership and worker participation: Effects on health and safety", *Economics Letters*, vol. 39 (3), pp. 323-328
- ROSEN, C.; CASE, J. Y STAUBUS, M. (2005): *Equity: Why Employee Ownership Is Good for Business*, Harvard Business School Press, 2005.
- ROTONDI, T. Jr. (1975): "Organizational Identification: Issues and Implications", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp. 143-150.
- SOUZA-POZA, A. Y SOUZA-POZA, A.A. (2000a): "Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction", *Journal of Socio-Economics*, vol. 29, pp. 517-538.
- SOUZA-POZA, A. Y SOUZA-POZA, A.A. (2000b): "Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox", *Kyklos*, vol. 53, pp. 135-152.
- SPECTOR, P.E. (1997): *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- STEPHEN, R. (1999): *Comportamiento Organizacional*, 4ª ed. Méjico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- STEWART, T.A. (1996) "La Satisfacción de los Empleados en España. Una Perspectiva Europea", *Capital Humano*, Vol. 93, pp. 16-22.
- TABOADA, L. Y FERNÁNDEZ, R. (2001): "Introducción a la problemática de la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos". *XI Congreso Nacional ACEDE*. Sevilla.
- VOLKWEIN, J. F. Y PARMLEY, K. (2000): "Comparing administrative satisfaction in public and private universities", *Research in Higher Education*, 41(1): 95-116
- WAGNER, J. A., III. (1994): "Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence", *Academy of Management Review*, vol. 19(2), pp. 312-330.
- WEINERT, A.B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización*. Herder. Barcelona.

## **LOCAL FINANCIAL FACTORS INFLUENCING ACTIVITIES OF GREEK COOPERATIVE BANKS**

POR

Simeon KARAFOLAS\* y

George KONTEOS\*\*

### **ABSTRACT**

This paper examines the influence of local conditions on banking activities focusing on the case of 14 cooperative banks in Greece for the period 1999-2007. These banks have been chosen because of their local character and consequently they are more influenced by local conditions in comparison to banks having a national and even international network. Local conditions could be endogenous and exogenous to the bank. The endogenous to the bank are the banking network developed locally or regionally, and the members of the banks who are the main part of the banks' clientele. A macroeconomic and exogenous to the bank condition is the amount of savings in the prefecture in which the cooperative bank operates. The banking activities which have been examined include the deposits and loans constituting the main part of banking activities of cooperative banks in Greece.

The growth of the banking network is the main factor of growth of the bank's activities; growth of cooperatives' members and the growth of the local savings have a positive but less important influence on cooperative banks' activities.

**Key words:** Bank strategy, Cooperative banks, Greece, Local economy

**EconLit codes:** 200, 210, 510

---

\* (Corresponding author) Professor, Department of Financial Applications, Technological Educational Institution of Western Macedonia Greece, [skarafolas@yahoo.gr](mailto:skarafolas@yahoo.gr).

\*\* Assistant professor, Department of Financial Applications, Technological Educational Institution of Western Macedonia Greece, [gkonteos@hol.gr](mailto:gkonteos@hol.gr)

## **FACTORES FINANCIEROS LOCALES INFLUYEN LAS ACTIVIDADES DE LOS BANCOS COOPERATIVOS GRIEGOS**

### **RESUMEN**

Este artículo examina la influencia de las condiciones locales de las actividades bancarias centrandose en el caso de los 14 bancos cooperativos en Grecia durante el período 1999-2007. Estos bancos han sido seleccionados por su carácter local y en consecuencia, están más influenciadas por las condiciones locales, en comparación con los bancos con red nacional e incluso internacional. Las condiciones locales pueden ser endógenas y exógenas al banco. Las endógenas al banco es la red bancaria que se desarrolla a nivel local o regional así como a los miembros de los bancos que son la parte principal de la clientela de estas. Una macroeconómica y exógena condición del banco es la cantidad de ahorros en la localidad donde opera. Las actividades bancarias que han sido examinadas incluyen los depósitos y los préstamos que constituyen la parte principal de las actividades bancarias de los bancos cooperativos en Grecia.

El crecimiento de la red bancaria es el principal factor de aumento de las actividades del banco; el crecimiento de los miembros de las cooperativas y el aumento de las economías locales tienen una influencia positiva, pero menos importante en las actividades de los bancos cooperativos.

**Palabras clave:** Bancos cooperativos, Estrategia del banco, Grecia, Economía local

### **1. INTRODUCTION**

The credit cooperative system has been introduced in the Greek banking system at the beginning of the 1990's. According to the Greek Law the credit cooperative system is distinguished between cooperative banks and credit cooperatives. Cooperative banks are banking institutions (JOURNAL OF GOVERNMENT OF HELLENIC REPUBLIC; 1992). Credit cooperatives are not banking institutions and cannot offer banking services (KARAFOLAS and KATARACHIA; 2009)

Since the creation of the Greek credit cooperative system little attention has been given to its functioning. KARAFOLAS (1997, 2005 and 2007) studied the creation, growth and structure of the credit cooperative system; KONTOYANATOS (2001) offered a presentation of the development of Greek cooperative banks; KARAFOLAS (2002) compared the activities of the Greek cooperative banks and the Greek commercial banks on the basis of balance sheet elements; the same author examined the public financing support to Greek cooperative credit, (KARAFOLAS; 2002). The efficiency cost of Greek cooperative banks has been examined by PASIOURAS et al. (2007).

The question whether local conditions, external or internal to the cooperative banks, influence the banks' growth has not been examined for the Greek case. In the international literature some studies examined the role of local variables on the efficiency and profitability of banks. In the case of cooperative banks, PASIOURAS et al. (2007) for the case of Greek cooperative banks and BOS and KOOL (2005) for the case of Netherlands banks examined the role of some local factors (internal and external) to the bank efficiency. CANNARI and SIGNORINI (1997) examined the influence of locality on bank's performance especially with regard to loans in the Italian case. They found that local cooperative banks can have better information on local clients. That permits a better credit policy and consequently less bad loans in comparison to other banks. Additionally, local clients, who are cooperative banks' stockholders, have a more responsible habitude because cooperative bank's profits are distributed to them and to local community. They notice, however, that the positive results appear only in the North and Centre of Italy but not in the South of the country. GUINNANE (2001) for the case of Germany concluded that cooperative banks were able to capitalize on superior information and tailor loans more closely to borrowers' needs; that permitted their development despite the existence of a well developed banking system in this country. The same author concluded for the Irish case, that credit cooperatives in Ireland did not have the German success because they were not able to attract as members the prosperous locals and could not establish a strong central auditing to supervise and impose sanctions on defaulters (GUINNANE; 1994).

Other studies examined commercial and saving banks; DIETSCH and LOZANO-VIVAS (2000) examined the influence of the economic environment on the efficiency of

French and Spanish commercial and savings banks and within these conditions they considered some local factors. Local conditions, (the creation of new local branches), has been examined for the banking competition in the case of Spanish retail banking market, (DE JUAN; 2008).

This paper investigates whether local financial environment determines the growth of banking activities. For that purpose we use a database of 14 totally independent local cooperative banks in Greece for the period of 1999 to 2007. These banks cover all Greek regions (Greece is divided administratively to 52 prefectures, which form 13 regions). The sample is very attractive because these banks are homogenous, they operate almost exclusively within their local area and their operations are quite similar since they have to obey to specific regulations which concern the functioning of the cooperative banks in Greece, mainly on their clientele and capital restrictions. The homogeneity of banks, the similarity of local conditions and the importance of local clientele on banks' operations distinguish this analysis among others which use inhomogeneous banks of different size and type, and have national or international network and clientele.

In our investigation we consider as banking activities the deposits and loans of the cooperative banks. These are mainly deposits and loans with cooperative bank's customers who are also members of the bank. As independent variables we use local variables endogenous and exogenous to the bank. As endogenous to the bank we consider for each bank the number of branches and the number of members; as exogenous to the bank we consider the amount of total savings in the prefecture where the cooperative bank has a banking network

The paper is organized as follows: Section 2 discusses the evolution of cooperative banks in Greece. In section 3 the methodology and data used in the study are presented. In section 4 we discuss the results and we conclude in section 5.

## **2. THE EVOLUTION OF GREEK COOPERATIVE BANKS**

The Greek legislation distinguishes two credit cooperative institutions, credit cooperatives and cooperative banks. Credit cooperatives are established and function under

the Law 1667/1986 on Civil Cooperatives (KARAFOLAS and KATARACHIA; 2009). They are not banking institutions, they do not offer banking services, including deposits and loans, and for their establishment no minimum capital is required. They are under the supervision of the Ministry of Economy and Finance. Their principal target is to become a cooperative bank. In 1998 all credit cooperatives participated in a publicly financed program for the support of credit cooperative (supporting actions on information technology, staff training, advertising, building renovation), to become a cooperative bank (KARAFOLAS; 2002). Despite this support only some of the credit cooperatives converted to cooperative banks. The main obstacle to become a cooperative bank is to collect the required minimum cooperative capital.

The term of cooperative bank was introduced in the Greek legislation only in 1992 by the Law 2076/1992 on the credit institutions (KARAFOLAS and KATARACHIA; 2009). A cooperative bank is a banking institution that can offer all kinds of banking services. The establishment and function of a cooperative bank requires a minimum capital that depends on the bank's network and the placement of the bank's headquarters. A cooperative bank may be a prefectural, regional or national one. Each of these levels demands a different cooperative capital. The highest capital is required for a bank established in Athens, (Greece's capital) Thessalonica, (the second biggest Greek town), or a bank which operates in two regions at least. The lowest capital is required for a bank operating only in one prefecture. Since the beginning of 1990's the amount of the required capital has changed several times. By the end of 2008, a cooperative bank with a network in one prefecture (excluding Athens and Thessalonica) must have a minimum cooperative capital of 6 million euros; a bank with a regional network must have a capital of 10 million euros while a capital of 18 million euros is required for a cooperative bank with a network in two regions at least or a bank having its headquarters in Athens or Thessalonica, (KARAFOLAS and KATARACHIA; 2009).

Cooperative banks are subject to the same supervision and regulation imposed by the Bank of Greece on any other commercial bank. Cooperative banks can offer their services only to their members, to the Greek State and to the other financial institutions. Therefore cooperative banks' clientele was formed almost exclusively by the banks' members. Since September 2006 the Greek State has provided the possibility to the cooperative banks to have customers who are non members of the bank, (KARAFOLAS and KATARACHIA; 2009). According to the Law 3483/2006, a cooperative bank can do business with non members till



the 50% of the bank's loans or deposits. Cooperative banks did not developed this possibility, till the end of 2007, since their main objective remains the support and strengthening of the cooperative capital and only existing members and new members can offer it.

By the end of 2009 the Greek credit cooperative system is formed by 16 cooperative banks and 12 credit cooperatives extended to 27 prefectures through the country.

The growth rates of the Greek cooperative banks are quite impressive considering the number of these institutions, their assets and their banking network. Total assets grew by 646% in the time period 1999 - 2007, banking branches by 303% and number of members rose by 150% in the same time period, (table 1).

**Table 1.** Consolidated elements of Greek cooperative banks, 1999-2007

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Growth 1999- 2007 (%)
Assets *	441	548	735	926	1.254	1.573	2.048	2.568	3.291	646
Loans *	288	383	530	721	956	1.270	1.598	1.935	2.543	783
Deposits*	253	325	491	682	976	1.272	1.677	2.134	2.615	934
Branches	39	48	59	72	96	112	128	145	157	303
Members	74.993	88.475	101.370	114.670	129.577	144.176	160.136	175.541	187.347	150

\* Million euros

*Source:* Author's calculations from "Association of Greek Cooperative Banks, financial data in 2004", and Annual Reports of Greek Cooperative Banks, diver years.

Despite this growth, cooperative banks are mainly local banks, with the exception of Pagritia Cooperative Bank (having branches in Athens and the island of Crete). This local character limits the share of cooperative banks in the Greek banking market; this share amounted only to 0,8% of the consolidated assets of banks in Greece in 2006, (KARAFOLAS and KATARACHIA; 2009) and only 4% of the total number of bank branches in Greece, by the end of 2007, (HELLENIC BANK ASSOCIATION; 2009). On the contrary, as a number,

16 cooperative banks out of a total of 58 banking institutions in Greece is quite notable, (HELLENIC BANK ASSOCIATION; 2009).

### **3. METHODOLOGY AND DATA**

The analysis refers to the influence of local factors on the growth of deposits and loans of the Greek cooperative banks. Deposits and loans are chosen because they constitute the main part of consolidated liabilities and assets of the Greek cooperative banks. In the examined period, 1999 to 2007, loans were, on average, 75% of the consolidated assets and deposits 74% of the consolidated liabilities, (calculations from table 1). Three variables were chosen as factors influencing these activities. Two of them are endogenous to the bank, the number of branches and the number of banks' members; one is exogenous to the bank, the total amount of savings in the prefecture (or the prefectures) where the cooperative bank has a branch. These savings are deposited to all banks in the prefecture, cooperatives or not. If the cooperative bank has branches in several prefectures, total savings within these prefectures has been considered.

Our hypothesis is that the growth of the number of branches had a positive influence on the growth of deposits and loans of the Greek cooperative banks. We also considered that the growth of the number of members had a positive influence on the growth of deposits and loans, since members of the cooperative banks are the main part of their clientele. It should be noted at this point that the number of employees has also been included in the analysis to see if it exerts any influence to banks' development, considering that employees could bring new customers and therefore growth of banking services. However, the results obtained were not satisfactory, as the coefficients estimated were not statistically significant.

The growth of total savings in the prefecture would also influence positively the growth of deposits and loans of the cooperative bank since they are local in character and the bank's customers-members are habitants of the prefecture under consideration. These savings is the main source of the cooperative banks' deposits. Therefore it is a variable of high quality to indicate the local influence on a bank's activity. Contrary to nation-wide banks collecting deposits from the whole of the country, and even from other countries, the cooperative banks attract deposits only from the prefecture in which they operate and especially from their

members residing in the prefecture. Additionally it must be noted that deposits from other banks (within interbank market) are almost inexistent in the case of the cooperative banks for the period examined. By this variable we have a more direct influence of local conditions on banks services than other variables such as per capita income (GNP/Number of Inhabitants or GDP/ number of inhabitants) indicated by DIETSCH and LOZANO-VIVAS (2000) and PASIOURAS et al. (2007) respectively. Additionally, deposits in the prefecture is a better indicator in comparison to the variable related to gross fixed capital formation used by PASIOURAS et al. (2007), since it referred to the region and not the prefecture (the cooperative banks examined operate in the prefectural level and not in the regional which is wider than the prefecture as it consists of many prefectures).

Since the paper is interested on local conditions on the cooperative banks' growth, those factors prevail by their importance and relevance to any other factor that may be of a national determination.

Cooperative banks since their establishment function on a professionalism basis contrary to credit cooperatives that function on a voluntarism basis (KARAFOLAS; 2005). That concerns the management, the staff, the board of directors, the information technology and the economic targets. Those factors have been determined by the professional organization of cooperative banks during the examined period. For all cooperative banks, staff training and development programs were present since their establishment and continued during the examined period, usually under the organization of the Union of Cooperative Banks of Greece, (KARAFOLAS; 2005). The existence of a modern information technology system is a precondition for the establishment of a cooperative bank. During the examined period, the information system of cooperative banks was characterized by a double system; a/ a payment system interior to the cooperative banks that concerns money transfer and clearing between cooperative banks; b/ the connection with the Greek Automated Clearing House for inter-banking transactions concerning transactions of a cooperative bank with other commercial and investment banks.

All cooperative banks had faced a strong competition from the commercial banks. This competition appears on products diversification, marketing, but especially on the market position since cooperative banks have a limited part in the examined period. This competition

is reflected to the fact that members of cooperative banks have also a second account to a commercial bank (KATARACHIA; 2009). It is reflected on the advertising since publicity is concentrated to commercial and investment banks (AIMILIANOU; 2008). Interest rates do not play any more the role they had when the creation of the credit cooperative system was decided at the end of the 1980's. That period was characterized by high inflation and consequently high interest rates that provoked serious problems to the financing of small companies and professionals, (KARAFOLAS; 1997). Opposite to this environment cooperative banks have a serious argument that added value resulting from bank's activities returns to the customer-member of the bank.

Cooperative banks development has been considered under the specific frame of competition and professionalism. In the beginning of the examined period the banking network was limited; the extension of the network and the increase of the number of members could support the banks' growth more than other factors.

The model we use utilizes a panel data set for 14 cooperative banks over the period 1999 – 2007. Two cooperative banks are excluded: the Pagritia Cooperative Bank (Pagritia) and the Cooperative Bank of Serres. The last one has not been considered because it begun its function only in 2003. Pagritia has not been considered because of its unusual size within the Greek cooperative credit market.

The extraordinary growth of Pagritia in comparison to the other cooperative banks may be explained by the following reasons.

Pagritia followed an expansion policy for its banking network in the island of Crete and Athens since its conversion to cooperative bank. This policy was accompanied by the creation of peripheral councils, which had a double role, to motivate the local population where the bank created a network and the role of advisor to the bank. No other cooperative bank had this expansion policy with the establishment of peripheral councils. Pagritia since its establishment was considered as the bank of the whole island of Crete and not only of the prefecture of Herakleion, the headquarters' prefecture. Pagritia has profited by the strong feelings that people of Crete have for their homeland. Cooperative Bank of Chania has profited by this attitude as well, and that is appearing by its position as the second bigger

cooperative bank. Additionally the island of Crete characterized a strong cooperative movement that did not suffered by the problems agricultural cooperatives had in the other Greek regions, (see on this point, KARAFOLAS and KATARACHIA; 2009, KAMENIDIS; 1991, KLIMIS; 1991).

Pagritia has more than half of the consolidated assets of cooperative banks in 2007 while during the time period 2000-2007 the bank had an average 44% of the consolidated assets (table 2). Regarding cooperatives' members, Pagritia had 40% of total number of members in 2007 while in the time period 2000-2007 this part was 38%. Thus, the participation of Pagritia into our analysis could result to non reliable conclusions considering the hypothesis adopted for this model, particularly the necessity for homogeneity of the banks.

**Table 2.** Share of Pagritia Cooperative Bank to the consolidated elements of Greek Cooperative Banks, 2000-2007 (in %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Average
Assets	32	37	43	43	45	47	50	51	43,5
Branches	35	37	42	36	38	38	35	33	36,8
Members	32	34	36	38	39	40	41	40	37,5

*Source:* Idem Table 1

Indeed, the advantages of our sample are that we have independent banks, homogenous in their development and structure, (the participation of Pargitia could not offer it); it covers all Greek regions; banks of the sample operate mainly in their local area. Thus we avoid competition with other cooperative banks (see on those advantages, BOS and KOOL; 2006).

Sources of the data are the Bank of Greece for savings per prefecture and cooperative banks' data on branches, members, deposits and loans.

Our model in general terms is (GREENE; 2003):

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{1,it} + \beta_2 X_{2,it} + \dots + \beta_k X_{k,it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Where Y is the dependent variable (loans and deposits)

X is a matrix of k explanatory variables

i denotes the bank (i=1,2,...,14)

t denotes the time period (t=1,2,...,9)

$\varepsilon$  is the error term, also called the idiosyncratic error, (WOOLDRIDGE; 2002), which has a variance-covariance matrix  $\Phi$

In matrix  $\Phi$  we have matrices  $\Phi_{ii}$  in the main diagonal corresponding to variance-covariance matrices of the error term for each bank, as if (1) consisted of 14 distinct time series regression equations for which we would estimate their coefficients separately. The off-diagonal matrices  $\Phi_{ij}$  combine the cross sectional elements with the time series. In each  $\Phi_{ij}$  the elements in the main diagonal are covariances of the cross sectional observations for a certain time period, while the off-diagonal elements are covariances of the cross sectional observations for different time periods.

The estimator of vector b, is a fixed effects estimator (or within estimator since it uses the time variation in Y and X within each cross sectional observation) and it is derived by generalized least squares estimation as

$$b = (X' \Phi^{-1} X)^{-1} X' \Phi^{-1} Y \quad (2)$$

Under the fixed effects assumption we have a different constant term for each cross sectional observation which does not have variation and is independent of the error term in(1). Moreover, it is assumed that the error term in (1) is homoskedastic and no autocorrelation is present, (WOOLDRIDGE; 2002).

#### **4. RESULTS**

We use two equations with dependent variables deposits and loans respectively. In table 3 we have the results obtained for the deposits equation. We have 125 observations for the 14 cooperative banks for the time period 1999-2007. The results show a positive influence of the explanatory variables. We observe that the opening of a new banking branch results in the rise of deposits by 1,82 units. Every new member permits the growth of deposits by 0,013

units while increase by 1 unit of savings in all banks within the prefecture results in the increase of deposits in the cooperative bank by 0,006 units.

**Table 3.** Deposits' findings

Fixed effects estimator		
Dependent variable = deposits	No of observations = 125	No of groups = 14
Variable	coefficient*	
Branches	1,820609*** (0,8023486)	R <sup>2</sup> = 0,93  F(3,108) = 444,57
Members	0,0127742** (0,0010648)	
Deposits within Prefecture	0,0059161** (0,0022692)	
Constant term	-47,83319** (3,420011)	
*Standard Errors in parenthesis **statistically significant at 1% *** statistically significant at 5%		

Our results reveal an analogous picture for the loans equation, (table 4). A new banking branch results the growth of loans by 1,24 units. Ever new member permits the growth of loans by 0,013 units; the increase of savings by 1 unit in the prefecture increases loans by 0,005 units.

**Table 4.** Loans' findings

Fixed effects estimator		
Dependent variable = crédits	No of observations = 125	No of groups = 14
Variable	coefficient*	
Branches	1,241788*** (0,7019473)	R <sup>2</sup> = 0,94  F(3,108) = 543,04
Members	0,0130574** (0,0009316)	
Deposits within Prefecture	0,0054719** (0,0019853)	
Constant term	-46,12916** (2,992051)	
<p>* Standard Errors in parenthesis</p> <p>** Statistically significant at 1%</p> <p>*** Statistically significant at 5%</p>		

## 5. CONCLUSIONS

This paper focused on the local conditions that could influence banking activities offering empirical evidence for the case of cooperative banks in Greece. The paper's results are significant for two reasons; first, to our knowledge, no empirical studies investigated this specific area, i.e. how local factors, endogenous and exogenous to the bank, affect banking activities; second, it offers an empirical study of Greek cooperative banks for which not enough empirical or theoretical attention has been given till now.

Banking activity is expressed by deposits and loans which are the main part of Greek cooperative banks' activities. The explanatory variables express banks' strategy, (banking network and members' growth), and local conditions, (local savings). This last is closer to the



banks' activity than any other local factor because it is the main source of banks' liabilities, since cooperative banks operate mainly with local customers who are the banks' members.

The results show a positive influence of the factors examined, however to a different degree. The largest effect is provided by the extension of the banking network. Network's growth seems to be the most important factor for activities' growth. This was indeed a very important reason for the impressive development of the Pagritia Cooperative Bank; this bank from its establishment (1993-94), has based its policy in the extension of its network. The other cooperative banks did not follow this network extension policy immediately after their establishment, because it is very costly. However, they have started acting so in the decade of 2000. The banking presence to different localities within the prefecture may provoke the interest of the local population by having the bank near to their home. A local full branch can offer all services permitted by the banking law with the same quality of service as offered by the central branch of the cooperative bank. The growth of members and local savings has a less significant effect on the growth of banking activities.

This conclusion may be important for the banks' policy. This empirical study may be used as an example for other case studies. An interesting investigation could pertain the case of cooperative banks in other countries that have a local character and furthermore a comparative study between them. Additionally, the study's results, especially on branches' effects, may be considered as a good practice of policy for the new cooperative credit systems as in the case of Balkan countries.

## REFERENCES

- AIMILIANOU, N. (2008), "Banking advertising in Greece", Unpublished Diploma thesis, TEI of Western Macedonia, (in Greek).
- ASSOCIATION OF GREEK COOPERATIVE BANKS (2004). "*Time series development of financial data of the group of cooperative banks*". Athens.
- BOS, J.W.B., and C.J.M. KOOL (2006). "Bank efficiency: The role of bank strategy and local market conditions". *Journal of Banking and Finance*, 30: 1953-1974.

- CANNARI L. and F. SIGNORINI (1997). "Community links, co-operative rules, and the economic efficiency of Italy's local co-operative banks", in Regional Science Association, 37<sup>th</sup> European Congress, Rome, Italy, 26-29 August 1997
- DE JUAN, R. (2008). "Competition in local markets: Some evidence from the Spanish retail banking market", *Review of Industrial Organization*, 32: 145-162.
- DIETSCH, M., and A. LOZANO-VIVAS (2000). "How the environment determines banking efficiency: A comparison between French and Spanish industries". *Journal of Banking and Finance*, 24: 985-1004.
- GREENE, W. (2003). *Econometric Analysis*. New York: Prentice-Hall.
- GUINNANE, T. (2001), "Cooperatives as Information Machines: German Rural Credit Cooperatives 1883-1914," *The journal of Economic History*, 61(2): 366-389.
- GUINNANE, T. (1994), "A Failed Institutional Transplant: Raiffeisen's Credit Cooperatives in Ireland, 1894-1914," *Explorations in Economic History*, 31(1): 38-61.
- HELLENIC BANK ASSOCIATION (2009). *Structure of the Greek banking System*, January, <http://www.hba.gr>
- JOURNAL OF GOVERNMENT OF HELLENIC REPUBLIC (1992). "Law 2076/1992, On the establishment and the exercise of activities of credit institutions", Issue A, 130: 2443-2456, (in Greek).
- KAMENIDIS, H. (1991), "Competitive problems of Greek agricultural cooperatives", in "Cooperatives and European Common Market", Institute for Cooperatives Research and Studies, Athens, (in Greek).
- KARAFOLAS, S., and N. KATARACHIA (2009). "Legislative framework on agriculture and credit cooperatives in Greece", in D. Hiez (ed.) *Droit comparé des coopératives européennes*. Brussels: Larcier, Collections de l' Université de Luxembourg.
- KARAFOLAS, S. (2007). "The cooperative credit system in the Greek banking market: structure and potentialities", in Helsinki School of Economics Workshop, *Economics of cooperative banking*. Helsinki.
- KARAFOLAS, S. (2005). "Development and Prospects of the Greek Cooperative Credit System". *Journal of Rural Cooperation*, 33: 3-20.
- KARAFOLAS, S. (2002). "Aide financière publique pour le développement des coopératives: le cas des coopératives de crédit en Grèce". *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, no 284: 45-59.

- KARAFOLAS, S. (2002). “Activities of Greek co-operative Banks: a comparative Balance Sheet and Income Analysis to Commercial Banks”. *Review of Economic Science*, no 2: 67-82.
- KARAFOLAS, S. (1997). “Le crédit coopératif en Grèce”, *Revue des Etudes Coopératives Mutualistes et Associatives*, no, 264: 38-47.
- KATARACHIA, A. (2009). “Financial Services Customer Satisfaction Drivers and Behavioral Intentions in the Co-operative Banking Business Model”, Unpublished Doctoral Thesis, Demokriton University of Thrace, Xanti, (in Greek).
- KLIMIS, A., 1991, “Some notes from the history of cooperatives in Greece” in “Cooperatives and European Common Market”, Institute for Cooperatives Research and Studies, Athens, (in Greek).
- KONTOYANNATOS, C. (2001). “Les banques coopératives en Grèce: un développement au service des membres”. *Revue Internationale de l’Economie Sociale*, no 280: 62-68.
- PASIOURAS, F., SIFODASKALAKIS, E., and C. ZOUPOUNIDIS (2007). “Estimating and analysing the cost efficiency of Greek cooperative banks: an application of two stages data envelopment analysis”, *Working Paper Series*, University of Bath, School of Management, 12.
- WOOLDRIDGE, J. (2002). *Econometric Analysis of Cross section and Panel Data*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

## **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU PARALELISMO CON LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**

POR

Adoración MOZAS MORAL y  
Raquel PUENTES POYATOS\*

### **RESUMEN**

El concepto de responsabilidad social corporativa no es nuevo. Es un enfoque que, según la literatura científica, está muy presente en las sociedades cooperativas y es fuente de singularidades de éstas. En este sentido la Comisión Europea (2002) indicó que “Las cooperativas tienen una larga tradición en combinar viabilidad económica y responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa, y pueden servir de referencia a otras organizaciones”.

Este trabajo tiene como objetivo poner de manifiesto que la responsabilidad social corporativa está entroncada en los valores y principios cooperativos y que, por tanto, constituye una ideología innata al cooperativismo. En consecuencia podemos decir que las sociedades cooperativas se sitúan como las máximas exponentes de la RSC.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa, sociedades cooperativas, principios cooperativos, valores cooperativos

**Clasificación JEL:** P13, M14, Q01

---

\* Universidad de Jaén, Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología. Campus Las Lagunillas s/n. 23071 Jaén (España). Direcciones de correo electrónico: [amozas@ujaen.es](mailto:amozas@ujaen.es) y [rpuentes@ujaen.es](mailto:rpuentes@ujaen.es)

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS PARALLELISM WITH THE COOPERATIVES SOCIETIES**

### **ABSTRACT**

Corporate social responsibility is not a new concept. According to the scientific literature it is a very present concept in cooperatives societies and it is a source of singularities of these ones. In this context the European Commission (2002) reported that “Cooperatives have a long tradition in combining economic viability and social responsibility through dialogue between stakeholders and participatory management, so they can serve as reference for other organizations”.

This work aims to show that corporate social responsibility is rooted in the cooperative values and principles and, therefore, constitutes an inherent ideology of cooperatives. Therefore we can say that cooperatives are positioned as the greatest exponents of CSR.

**KeyWords:** Corporate social responsibility, cooperatives societies, cooperatives principles, cooperatives values.

### **1. INTRODUCCIÓN**

En el último decenio ha surgido un gran interés por los conceptos de desarrollo sostenible y de responsabilidad social corporativa (en adelante RSC). En un contexto de desarrollo económico y social el Informe Brundtland (1987) definió por primera vez el término de desarrollo sostenible como aquel que “satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”. Este objetivo se puede alcanzar por medio de la RSC la cual es conceptualizada por la World Business Council on Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) (WBCSD) (2002) como “el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general.”. A nivel Europeo la RSC

ha quedado recogida en el *Libro Verde: Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad social de las empresas* (2001), como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

El interés por la RSC ha sido puesto de manifiesto por numerosos organismos, gubernamentales y no gubernamentales, como la ONU, la OCDE, la OIT, la Comisión Europea, el Institute of Social and Ethical AccountAbility, la Global Reporting Initiative, la International Organization for Standardization, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, entre otros, que han provocado la existencia de una pluralidad de normas, principios o recomendaciones (Global Compact, Líneas directrices de la OCDE, Declaraciones de la OIT, Libro Verde, AA1000, SA-8000, Guía GRI3, SGE21, PNE165010, Marco Conceptual de la RSC (AECA), entre otras) que dictan directrices, de carácter voluntario, para la implantación de la RSC. Ante esta gran diversidad de documentos actualmente se está trabajando a nivel internacional en la elaboración de un documento, la ISO 26000 (prevista su publicación para finales de 2010), que permita una normalización, aunque también será de carácter voluntario y no será certificable.

El origen exacto del interés por la RSC es difícil de delimitar, y aunque algunos autores atribuyen su nacimiento a Sheldon (1923) y otros a Bowen (1953), no hay duda que su mayor auge ha sido desde finales de los años 90, a raíz de los escándalos financieros y el boom de las inversiones socialmente responsables. El concepto de RSC ha ido evolucionando desde su origen, y como señala Votaw (1972) significa algo, pero no siempre la misma cosa para todo el mundo.

La triple dimensión que implica la RSC: responsabilidad económica, social y medioambiental, está muy presente en las sociedades cooperativas las cuales por naturaleza realizan su actividad bajo unos principios y valores que asumen por completo esa triple dimensión del término (Puentes y Velasco, 2009). Autores como Carrasco (2007), indican que la cooperativa y la responsabilidad social de las empresas han bebido de las mismas fuentes y tienen muchos elementos comunes. La importancia que actualmente ha adquirido la RSC puede beneficiar a las empresas de Economía Social a que sean más reconocidas, se

identifiquen sus valores y cobren un mayor protagonismo en el conjunto del tejido empresarial (Comín, 2007).

Este trabajo tiene como objetivo buscar la relación entre la responsabilidad social corporativa y los principios cooperativos, así como poner de manifiesto si ésta está entroncada en los valores y principios cooperativos que constituye la ideología innata al cooperativismo.

Para conseguir el objetivo propuesto se han revisado gran cantidad de trabajos relacionados con las materias aquí tratadas y el resultado se ha estructurado como sigue. Tras esta introducción donde se hace una revisión del término RSC, se pone de manifiesto el interés que ha suscitado en el mundo empresarial e institucional y se esboza la vinculación del cooperativismo y la RSC, analizamos en un segundo epígrafe las principales contribuciones al concepto de RSC estudiando su evolución y enfoques actuales. Posteriormente, en el tercer epígrafe se establece la relación entre la RSC y las sociedades cooperativas, partiendo de los principios o directrices que rigen en ambas. El trabajo culmina con unas conclusiones y la bibliografía utilizada.

## **2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

### **2.1. Origen del concepto**

No existe un consenso por parte de los autores a la hora de fijar el inicio de la preocupación por la RSC. Algunos autores fijan el nacimiento de la idea de la responsabilidad social de las empresas en los años 20 y en concreto en 1923, fecha en la que Oliver Sheldon publicó su obra en la que manifiesta que las responsabilidades básicas de la gestión son sociales. Este autor enfatiza sobre la ética o el deber sobre los elementos humanos, estableciendo que los gerentes deben tratar a sus subordinados con justicia y honestidad.

Para otros académicos, como Carroll (1999), uno de los más prestigiosos estudiosos de esta disciplina, el origen del concepto de RSC data de mediados del siglo XX, exactamente en los años 50, donde el mundo empresarial se enfrentó a grandes escándalos financieros. En particular, es 1953 la fecha que se considera como clave en el origen de la RSC. En dicha

fecha Bowen publica su obra “Social Responsibilities of the Businessmen” haciendo mención a las obligaciones de los empresarios para con los objetivos y valores de nuestra sociedad. En ella se indicó que la RSC se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad. En su opinión, los directivos son responsables de las consecuencias de sus acciones más allá de la simple consideración de un objetivo de pérdidas y ganancias en la empresa.

Pero si relacionamos el término de RSC con el de sociedades cooperativas, como se hará a lo largo del artículo, el origen lo podemos situar mucho antes, en Robert Owen (1771-1858)<sup>1</sup>, socialista utópico que defendía la posibilidad de desarrollar un sistema económico alternativo al capitalista, más justo basado en la sociedad cooperativa. Owen manifestaba que no creía que el sufrimiento de los trabajadores fuese una condición necesaria para la acumulación de la riqueza, y además afirmaba que una fuerza de trabajo satisfecha sería una fuerza de trabajo eficiente. Abogaba por un comportamiento responsable de la empresa hacia sus trabajadores, el cual no era incompatible con la obtención de beneficios. En este sentido, se puede hablar de Robert Owen como uno de los padres del cooperativismo y de la RSC (Carrasco, 2007).

Esta primera etapa marcó el inicio del proceso de formalización de la RSC como campo de estudio; y se ha de hablar de campo de estudio y no de disciplina científica pues, como indica Reyes (2008), no se cumple el principio de Kuhn de 1962 universalmente aceptado de que, un paradigma científico a lo largo del tiempo debe pasar del desarrollo teórico a la constatación. Autores como Frederick (1986) y Carroll (1999), definen esta etapa como *etapa filosófica*, en la medida que se conceptualiza la RSC como un término abstracto, centrado en la ética y la moral.

Durante los años 60, la RSC queda en un segundo plano al considerar que la relación entre la RSC y los resultados financieros son excluyentes (Lee, 2008), y se volvió a dar prioridad al aspecto económico de la gestión, donde el objetivo último de la empresa es la maximización del beneficio, no siendo sujetos de responsabilidades sociales. Se entendía que

---

<sup>1</sup> Su obra más importante es Owen. R. (1813-1814). *A new view of society, or essays on the principle of the human character* [Un Nuevo punto de vista sobre la sociedad o ensayos sobre la formación del carácter humano]. Londres: Cadell and Davis.



si una empresa gastaba dinero en causas sociales, estaba actuando en detrimento del beneficio de los accionistas. Autores como Friedman (1970) y Henderson (2001), abogan por esta corriente de pensamiento.

Es a comienzos de la década de los 70, cuando vuelve a resurgir el interés por la RSC, pero como obligación moral más que como obligación empresarial. Es en esta época cuando se realizan los primeros estudios empíricos y se introduce el concepto en el ámbito europeo, aunque con determinados matices, pues está limitada a los aspectos sociales, de ahí la importancia que adquieren los Balances Sociales en esta época. Algunos de los autores que sobresalen en esta etapa son Steiner (1971) y Carroll (1979). Steiner (1971) aportó una definición de RSC según la cual “las empresas deben seguir siendo fundamentalmente una institución económica, pero tiene responsabilidad para ayudar a la sociedad a alcanzar sus metas básicas, y por tanto tiene responsabilidades sociales...”. Por su parte Carroll (1979) propuso un modelo tridimensional de la RSC que permite analizar el acercamiento de las empresas al concepto de RSC y donde la define como: “La Responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la organización en un momento dado en el tiempo”.

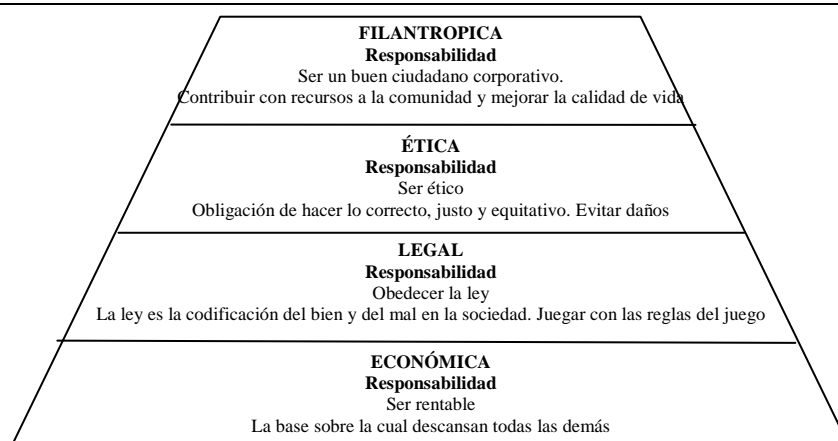
En el siguiente decenio (años 80), las aportaciones al concepto se centran en la formulación de teorías, modelos y términos alternativos como responsabilidad pública, sensibilidad social, ética empresarial, la teoría de los partícipes, ciudadanía empresarial, etc. Destacan los trabajos de Carroll (1983) y Freeman (1984).

Carroll (1983) definió con más detalle el concepto de la RSC, indicando que “La RSE implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso de la ley, ético y socialmente solidario. Por tanto, ser socialmente responsable, significa que la rentabilidad y la obediencia a la ley son ante todo las condiciones para debatir la ética de la empresa y el grado en el que se apoya a la sociedad, con las contribuciones de dinero, tiempo y talento”. Por su parte Freeman (1984) sienta las bases de la Teoría de los grupos implicados o Teoría Stakeholder según la cual “La empresa debe atender no sólo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad, tendente al logro de los objetivos de la compañía”.

A partir de los años 90 es cuando comienza a adquirir la relevancia que se merece. Se empieza a considerar la responsabilidad social y medioambiental de las empresas, aunque en un primer momento está ligada a sus responsabilidades mínimas legales y a actuaciones filantrópicas. Se comienza a hablar de la relación estrecha entre la RSC y los resultados financieros y a considerar que las empresas pueden obtener mejores resultados financieros por ser y hacer el bien (Lee, 2008). A pesar, de ser diversos los estudios empíricos que han encontrado evidencias de esta relación (Waddock y Graves, 1997; Balbanis et al., 1998; Orlitzky, 2001), hay otros que no llegan a esa conclusión (McWilliams y Siegel, 2000; Moore, 2001), por lo que los resultados obtenidos hasta el momento son algo contradictorios y han de tomarse con cierta cautela (Ullmann, 1985; Margolis y Walsch, 2001; Vogel, 2005).

Es de destacar en esta etapa las contribuciones de Carroll (1991) y Quazi y O'Brien (2000). Carroll (1991), a partir de su modelo tridimensional estableció una definición cuatripartita de la RSC proponiendo una pirámide de RSC. Sugiere que la RSC está compuesta por cuatro tipos de responsabilidades: económica, jurídica, ética y filantrópica, las cuales podrían ser representadas con una pirámide (**figura 1**). Estas responsabilidades se han de cubrir no de forma secuencial, sino de forma integral. En este sentido Carroll (1991) indica que “La responsabilidad social de la empresa implica el deber de obtener un beneficio, obedecer la ley, ser ético y ser un buen ciudadano”. Esta visión de la RSC es también compartida por otros autores como Sulbarán (1992) y Ferrell et al. (2000).

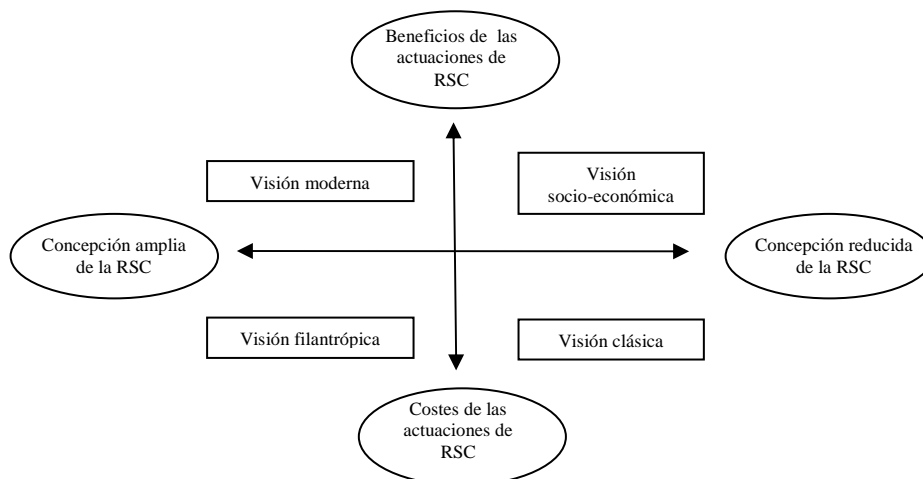
**Figura 1:** La pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa



*Fuente:* Carroll (1991).

Por su parte Quazi y O'Brien (2000) proponen un modelo bidimensional para presentar los enfoques de la RSC desde una perspectiva organizacional (**figura 2**). Las dos dimensiones que proponen son: ámbito de la responsabilidad social (reducido o amplio) y percepciones de las consecuencias de la acción social de las empresas (costes o beneficios). A partir de estas dimensiones el modelo define cuatro enfoques o perspectivas de entender la RSC: clásica, socio-económica, filantrópica y moderna.

**Figura 2.** Modelo bidimensional de la Responsabilidad Social Corporativa



*Fuente:* Quazi y O'Brien (2000).

El máximo desarrollo de la RSC se produce a partir de finales de los años 90 y principios del siglo XXI, cuando adquiere importancia estratégica, integrándose en la misión, visión y principios organizativos de las empresas. Mientras nos adentramos más en el siglo XXI, la maximización del beneficio y la RSC llegarán a ser cada vez más inseparables (Werther y Chandler, 2005). Pero quizás el mayor impulso de la RSC está ligado a los escándalos financieros acaecidos en los últimos años, como los de Enron (2001) y World-Com (2002), que han dejado en entredicho las actuaciones de las empresas y han hecho que pierdan credibilidad y confianza (Bronchain, 2003). La sociedad exige una gestión más ética y responsable, y la RSC configura esta gestión generando confianza y mejorando la reputación de la empresa (De la Fuente y De Quevedo, 2003).

Las principales aportaciones al término durante esta época proceden fundamentalmente de organismos gubernamentales y no gubernamentales (la ONU, la OCDE, la OIT, la Comisión Europea, la Global Reporting Initiative, etc.), que más que introducir un

concepto nuevo de RSC lo que hacen es aunar los ya existentes, pero sin llegar a delimitar una definición de la misma. Esto hace que el concepto de la RSC pueda llegar a ser ambiguo y a veces difuso para las empresas. Muchas empresas han relacionado el término RSC con el de patrocinio de eventos, el mecenazgo, las donaciones a fondo perdido, etc., asociando dichas acciones únicamente a la obtención de beneficios en términos económicos o de ventaja competitiva.

En este sentido, organismos internacionales como la ONU y la OCDE resaltan la importancia de la RSC pero no llegan a conceptualizarla, se limitan a enunciar una serie de principios o recomendaciones, de carácter voluntario, para que las empresas sean más responsables con la sociedad y contribuyan al desarrollo sostenible. A pesar de que no existe una definición única, hay un acuerdo general de todas las organizaciones de que la RSC es voluntaria, que va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales de las empresas y se extiende a todas las operaciones donde quieran que desarrollen su actividad.

En definitiva, existe una gran variedad de definiciones y no se ha logrado conformar una declaración generalmente aceptada del término. Autores como Frankental (2001) sostienen que la RSC es un concepto vacío de significado, en la medida que, es un concepto intangible que puede significar cualquier cosa. Para Castillo (1996) la mayoría de las veces se hace referencia a la noción de responsabilidad social de forma descriptiva, aludiendo más al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la suficiente generalidad y estabilidad para poder recoger todas las circunstancias y situaciones. Y en este sentido, Prakash (1975) afirma que la RSC es un concepto relativo, en la medida que tendrá diferentes acepciones en función del contexto temporal y cultural que se tome en consideración.

## **2.2. Enfoques actuales de RSC**

En el campo de la RSC existe un amplio abanico de teorías o enfoques que buscan dar una explicación a la necesidad de las empresas de ser socialmente responsables. Son diversos los estudios (Wartick y Rude, 1986; Wood, 1991<sup>a</sup>, Altman, 1998, Brummer 1991) que tratan de analizar las teorías existentes en torno a la RSC, y el más reciente es el realizado por los autores Garriga y Melé (2004) quienes ofrecen una agrupación de teorías desde la perspectiva de la relación empresa-sociedad. Como se muestra en el **cuadro 1** aportan una interesante

clasificación del amplio abanico de teorías en cuatro grupos: instrumentales, políticas, integradoras y éticas.

**Cuadro 1.** Principales teorías de Responsabilidad Social Corporativa

Tipologías	Principales teorías
Teorías instrumentales	Teoría del valor del accionista o Teoría Shareholder
Teorías integradoras	Teoría instrumental de Stakeholders
Teorías éticas	Teoría normativa de Stakeholders
Teorías políticas	Teoría de la ciudadanía empresarial

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Garriga y Melé (2004).

### ***Teoría de valor para el accionista o Shareholders Theory***

Para este enfoque las empresas sólo deben preocuparse de obtener beneficios económicos o creación de valor para el accionista. Las acciones que el gobierno corporativo desarrolle desde un punto de vista responsable irán dirigidas a la consecución de este objetivo. En caso contrario no tendrán razón de ser, pues supondrán una desventaja en costes para la empresa (Anderson, 1989; Argandoña, 2006). Como principal exponente de esta corriente de pensamiento podemos citar a Friedman (1962, 1970) según el cual la única responsabilidad social de una empresa es la maximización de los beneficios para los accionistas, dentro del marco legal y las costumbres éticas del país. Otros defensores de esta teoría son Jensen (2000) y Porter y Kramer (2002, 2006). Para éstos últimos se ha de prestar atención y emprender ciertas actividades sociales si proporcionan ventajas competitivas para la empresa, y en consecuencia, contribuyen a su beneficio a corto o largo plazo. En esta misma línea, se encontrarían la teoría de la agencia (Berle y Jeans, 1932; Jensen y Meckling, 1976) y la teoría *stewardship* (Donaldson y Davis, 1994), para las cuales los directivos como agentes han de servir a los intereses de los accionistas como principales.

Para autores como Chilosi y Damiani (2007) este enfoque parece ser el predominante sobre todo en el mundo anglosajón, y en concreto orienta el modelo anglosajón de gobierno corporativo, mientras que el enfoque *stakeholders* predomina en los modelos continentales.

### ***Teoría de los grupos implicados o Stakeholders Theory***

La Teoría de los grupos implicados o enfoque stakeholders, parte de la consideración de que la responsabilidad de la empresa no se simplifica a la búsqueda de valor o maximización de beneficio a corto plazo para el accionista, sino que se expande a la búsqueda de valor para todos los que participan en ella, es decir, para sus grupos de interés, partícipes o stakeholders. No existe incompatibilidad a la hora de alcanzar objetivos económicos y sociales. La empresa deberá de cubrir sin lugar a dudas sus responsabilidades económicas (generación de riqueza y supervivencia), pero atendiendo a las demandas de sus grupos de interés. En este sentido, para Carroll (1991) la base sobre la que descansa el resto de responsabilidades de la empresa (legal, ética y filantrópica o discrecional) es la responsabilidad económica. Autores como Freeman (1984), Carroll (1979), Wood (1991) y Donaldson y Preston (1995) apoyan esta corriente de pensamiento.

Son diversos los enfoques que existen de la teoría stakeholders, siendo el enfoque instrumental y normativa las propuestas más difundidas. Estos dos tipos de perspectivas, instrumental y normativa, divergen en el fin perseguido en la relación con los stakeholders, el cual puede ser visto como un medio o como un fin en sí misma.

Para la ***Teoría instrumental de stakeholders***, la orientación de la empresa hacia sus stakeholders está justificada desde un punto de vista estratégico para mejorar el rendimiento corporativo y el éxito económico. Esta teoría parte de que, el mantenimiento de unas relacionales sostenibles con sus stakeholders, que permitan atender a las exigencias de los mismos, originará alianzas que facilitarán el acceso a información que poseen éstos sobre aspectos como diseño de productos, servicios postventa, atención al empleado, etc., (Hartman y Stafford, 1997), permitiendo consolidar la posición de la empresa en el mercado, y generar mayores beneficios (Maignan, 2001; Simpson y Kohers, 2002; Garrigues y Trulleque, 2008). En consecuencia, las obligaciones gerenciales hacia los grupos implicados se realizaran con el fin de establecer aquellas colaboraciones que desde una perspectiva estratégica puedan beneficiar a la empresa. En un primer momento fue Freeman (1984) el precursor de esta teoría, pero en trabajos posteriores (Evan y Freeman (1988) se justifica interesado por la teoría normativa.

Por su parte, la *Teoría normativa de stakeholders* se posiciona en una concepción de ética empresarial, donde la RSC tiene un fundamento social, y no tanto económico. Bajo este enfoque la orientación de la empresa hacia sus stakeholders no se realiza con un objetivo económico, sino que se ajusta a una norma de ética o de buen comportamiento. La empresa es entendida como una entidad económica que afecta a muchas personas en términos de bienestar y riesgos. Esta concepción está ligada a lo que Carroll (1987) define como “gestión moral”, frente a otros tipos de gestión, como la inmoral y la amoral, que persiguen la rentabilidad como su objetivo.

Junto a estos enfoques, actualmente se está observando una tendencia a utilizar la *Teoría de la ciudadanía empresarial* (Corporate Citizenship) para justificar la RSC. En opinión de Melé (2007) esta teoría considera que la empresa es parte de la sociedad y ha de participar en la vida social contribuyendo en alguna medida y voluntariamente al desarrollo y bienestar de la sociedad más allá de la creación de riqueza. Como corporación pública tiene obligaciones sociales, como la equidad, justicia social y protección de los trabajadores (Letza et al, 2004). En este sentido, tiene la responsabilidad de ser una buena ciudadana, para lo cual con sus actuaciones han de contribuir, de forma socialmente responsable, al bienestar de las comunidades en las que se instalan. Autores como Weiss (2003) indican que la definición de una sociedad o comunidad se genera a partir de las empresas, surgiendo así un nuevo concepto el de “stakeholder society” o sociedad de afectados.

Ligadas a los postulados de la Teoría normativa de stakeholders y de la Teoría de la ciudadanía empresarial, se encuentran las empresas de Economía Social, y en concreto, las sociedades cooperativas. En este sentido, la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (European Standing Conference of Cooperatives, Mutual Societies, Associations and Foundations) (2002), como órgano de representación institucional de la Economía Social en Europa, afirma que la Economía Social cuenta con una amplia base social caracterizándose por:

- Fundamentarse en los principios de solidaridad y en el compromiso de las personas en un proceso de ciudadanía activa.
- Generar empleo de calidad así como una mejor calidad de vida, y proponer un marco adaptado a las nuevas formas de empresa y de trabajo.
- Desempeñar un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social.

- Ser socialmente responsable.
- Constituir un factor de democracia.
- Contribuir a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos.

En definitiva, ambas teorías están en íntima relación con la razón de ser de las sociedades cooperativas; donde su objetivo va más allá de la obtención de beneficios económicos y sociales para los socios, cubriendo las necesidades de sus stakeholders, tal y como se enuncia en los principios cooperativos y en especial en el séptimo principio: “Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades”. La cooperativa debe ser socialmente responsable por coherencia con su propia definición constitutiva (Montes y Ressel, 2006).

### **3. RELACIÓN ENTRE RSC Y SOCIEDADES COOPERATIVAS**

Hasta ahora hemos puesto de manifiesto que la RSC implica un nuevo enfoque empresarial, donde el objetivo estratégico de la empresa no se simplifica a la búsqueda de valor para el accionista, teoría shareholders, sino que se expande a la búsqueda de valor para todos los grupos de interés, teoría stakeholders. Sin embargo, este enfoque stakeholders no es nuevo para las sociedades cooperativas, sino que según la literatura es un modelo intrínseco a la naturaleza de éstas. El múltiple rol del socio en las sociedades cooperativa (capitalista, cliente, proveedor, trabajador, etc..) hacen que estos asuman diferentes roles como stakeholder, y entendemos que esta singularidad cooperativa facilitan el desarrollo en estas organizaciones de la RSC, por la capacidad de estas empresas para integrar las necesidades de los referidos grupos de interés y para establecer con ellos sólidas relaciones basadas en la participación (Vargas y Vaca, 2005).

Como consecuencia de lo argumentado anteriormente, las sociedades cooperativas tienen un camino andado en el ámbito de la responsabilidad social corporativa y las sitúa en una mejor posición estratégica (Collado, 2006). La forma normal de actuar de la Economía Social se sitúa en el ámbito de la RSC (Castro, 2006). En este sentido, la *Comunicación de la Comisión Europea relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* (2002) indica que “Las cooperativas y otras empresas de tipo mutualista y asociativo tienen una larga tradición en combinar viabilidad económica y



responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa, y pueden servir de referencia a otras organizaciones”. Con esta declaración la Comisión deja claro que la RSC no es nada nuevo para las sociedades cooperativas, siendo entidades exponentes de la responsabilidad social o como indica Castro (2006) “... modelo de RSC”. Además, podríamos decir que como empresa social su responsabilidad social consistiría en invertir en sus propios recursos y capacidades para desplegar su estrategia social (Barrera, 2007).

Para analizar más detalladamente la relación que existe entre la RSC y las sociedades cooperativas, se requiere que partamos de un análisis de los principios que imperan en ambas y las caracterizan. A diferencia de las sociedades cooperativas, donde existen unos principios y valores generalmente aceptados que orientan el funcionamiento de éstas y las singularizan, para la RSC no existen unos principios formalmente establecidos que caractericen a las organizaciones socialmente responsables. Los principios de RSC se derivan tanto de la propia definición de RSC como de las recomendaciones que al respecto hacen los organismos internacionales para que las empresas adopten una conducta empresarial responsable. Así, tras un análisis de las definiciones presentadas en la sección anterior, y en especial de la pirámide de RSC propuesta por Carroll (1991), podemos citar como directrices generales de la RSC las siguientes:

- 1) Equilibrio económico, social y medioambiental.
- 2) Cumplimiento de la legislación a nivel nacional e internacional.
- 3) Ética empresarial.
- 4) Satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés de forma equilibrada.
- 5) Transparencia de información.

Estas directrices deben sustentarse siempre sobre las recomendaciones dictadas por organismos internacionales como son, el Global Compact, las Directrices de la OCDE, las Declaraciones de OIT y el Libro Verde de la Unión Europea, entre otras. En este sentido, las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* (2000) establecen unos principios que promueven la responsabilidad y la transparencia de las empresas de cara a contribuir al desarrollo sostenible. Estos principios que también pueden enunciarse como principios de RSC, quedan recogidos en el **cuadro 2**.

**Cuadro 2.** Principios básicos de RSC según la OCDE

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier ingerencia indebida en actividades políticas locales.

*Fuente:* OCDE (2000).

Como hemos puesto de manifiesto, la RSC está íntimamente ligada a la ética empresarial, pues RSC y ética son dos términos intrínsecos. Así, autores como Vargas y Vaca (2005) defienden que la RSC es la expresión de un posicionamiento ético en el mundo empresarial. Resulta difícil pensar en una actuación ética que no contenga muchos de los postulados de una responsabilidad empresarial (Garrigues y Trullenque, 2008). Un comportamiento ético por parte de las empresas va más allá del desarrollo de su actividad bajo el cumplimiento de la legislación, pues implica además realizar ésta bajo unos valores de honestidad, transparencia, responsabilidad, preocupación por los demás, principios morales, etc. No obstante, la ética no es un valor exclusivo de las sociedades cooperativas, sin embargo, su arraigo si resulta diferenciador (MacPherson, 1995).

Para la Alianza Cooperativa Internacional (en adelante ACI), organismo máximo del Movimiento Cooperativo a nivel mundial, las sociedades cooperativas se fundamentan en unos valores éticos, bajo los cuales sustentan su cultura empresarial y su gestión responsable. En la Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptada en Manchester en 1995 se preceptúa que "Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua,

responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad". Estos valores cooperativos, que se pueden agrupar en dos categorías: valores sociales y valores de la soberanía (Nilsson, 1996), son valores de ética empresarial que entroncan directamente con la RSC (Melián, 2006) y son la base de la estrecha conexión que hay entre ellas. Vínculo que también se puede extraer de la definición que de sociedad cooperativa realiza la ACI, según la cual "una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada".

Pero es sin duda, en los principios cooperativos donde podemos ver más claramente esa correspondencia. Autores como Nilsson (1996) clasifica estos principios en principios empresariales y principios de la sociedad, cuyo seguimiento lleva a las sociedades cooperativas a desarrollar su actividad con el objetivo de cubrir las necesidades e inquietudes de sus socios y demás grupos de interés, entre los que se encuentran sus trabajadores, la comunidad y el medioambiente; y todo ello bajo los principios de cumplimiento con la legislación, equilibrio económico, social y medioambiental, ética empresarial y transparencia; principios que antes hemos enunciado como directrices generales de RSC.

Este nexo de unión lo podemos constatar igualmente, al comparar uno a uno los principios cooperativos con los principios de RSC según la OCDE, tal y como se muestra en el **cuadro 3**. Esta es una de las aportaciones principales de este artículo, ya que se puede observar la relación entre ambos colectivos de principios.

Se puede observar como los principios de RSC están presentes a lo largo de todos los principios cooperativos, siendo el Principio de educación, formación e información, el Principios de cooperación entre cooperativas, y el Principio de interés por la comunidad, los más significativos en esta relación. Así, el compromiso de las sociedades cooperativas con la comunidad, los trabajadores y el medioambiente es claro (Carrasco, 2007). En este sentido Vargas y Vaca (2005) indican que el principio de interés por la comunidad es una prueba inequívoca de ese sentido de responsabilidad social que impregna la identidad cooperativa.

Las sociedades cooperativas por naturaleza han de desarrollar su actividad de forma responsable, tanto con socios como con la sociedad en general, sin renunciar a su viabilidad

económica, y bajo unos principios y valores de responsabilidad social que hacen que asuman sus implicaciones a nivel económico, social y medioambiental. Surgen desde su compromiso con el entorno, con las personas, y su desarrollo se apoya precisamente en la realización de ese compromiso, convirtiéndola en modelo de RSC (Castro, 2006). La RSC no es vista como una moda sino como un aspecto consustancial a las mismas, formando parte de su razón de ser o ADN. En este mismo sentido, Belhouari et al. (2005) defienden que la internalización de la RSC por parte de las sociedades cooperativas se basa tanto en sus valores y principios específicos, como en su configuración empresarial.

**Cuadro 3.** Principios de RSC versus Principios Cooperativos.

<b>Principios de RSC según la OCDE</b>	<b>Principios Cooperativos Vinculados</b>
1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.	P. de participación económica de los socios; P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas; P de interés de la comunidad.
2. Respetar los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.	P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de educación, formación e información; P de interés de la comunidad.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.	P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas; P de interés de la comunidad.
4. Fomentar la formación del capital humano.	P. de educación, formación e información.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.	P. de la autonomía e independencia.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.	P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de participación económica de los socios; P. de la autonomía e independencia.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.	P. de cooperación entre cooperativas; P de interés de la comunidad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas.	P. de educación, formación e información.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias.	P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de educación, formación e información
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.	P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.	P. de la autonomía e independencia.

*Fuente:* Elaboración propia.

En función del cuadro anterior, podemos establecer más claramente la relación evidente y estrecha entre los dos bloques de principios. Se muestra cómo los principios de la RSC según la OCDE forman parte de los principios cooperativos, configurando ambas tipologías un todo bajo el cual se fundamenta la RSC. En consecuencia, se podría decir que los principios cooperativos podrían ser considerados como principios de RSC a seguir por las sociedades socialmente responsables, convirtiéndose así las sociedades cooperativas en entidades modelos o exponentes de la RSC.

#### **4. CONCLUSIONES**

A pesar de ser difícil de delimitar el origen exacto de la preocupación por la RSC, es a partir de los años 90 cuando adquiere a nivel empresarial relevancia y se comienza a dar especial atención a los temas sociales y medioambientales y a los impactos que sobre ellos tienen las empresas. El entorno con el que interactúa la empresa le pide que sea responsable más allá del aspecto económico, es decir, que asuman sus responsabilidades sociales y medioambientales. Diversos estudios ponen de manifiesto que los consumidores prefieren los productos de empresas que invierten en acciones de protección del medioambiente y mantienen un buen comportamiento con la sociedad (Gildia, 1995; Zaman et al., 1996). En este sentido Server y Villalonga (2005) indican que “Se ha de considerar la RSC como una ventaja competitiva de las empresas, la sociedad antes elegirá los productos ofertados por una empresa que sea responsable socialmente y que tenga como prioridad el cuidado del medioambiente que los productos de otra empresa que no tenga en cuenta todas estas medidas”.

El interés por la RSC ha sido puesto de manifiesto tanto por los numerosos estudios internacionales publicados hasta el momento, como por la pluralidad de normas, principios o recomendaciones que han sido elaboradas por organismos, gubernamentales y no gubernamentales, al objeto de poder delimitar los principios que rigen en ella y que delimitan a las empresas socialmente responsables.

La RSC se ha convertido en un modelo de gestión que toma en consideración las implicaciones sociales y medioambientales de sus actuaciones, además de considerar como

objetivo estratégico la creación de valor para todos sus stakeholders, entre los que se encuentran sus accionistas o socios, trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en general. Estos stakeholders son los que juzgan las actuaciones empresariales, y en función de que las acepten o no, influirán en la permanencia y sostenibilidad de las empresas (Berbel et al., 2007).

Son diversas las teorías que tratan de analizar la razón de ser de la RSC, buscando dar una explicación a la necesidad de las empresas de ser socialmente responsables, siendo la Teoría de los grupos implicados o Stakeholders Theory, en sus distintos enfoques, discrecional, instrumental y normativo, su máxima representante. Esta última teoría se encuentra en íntima relación con la razón de ser de las sociedades cooperativas, existiendo un vínculo evidente y estrecho entre la RSC y las sociedades cooperativas, cuyo nexo de unión reside en los valores y principios que rigen en ambas y que configuran a la sociedad cooperativa como entidad exponente de los principios de RSC, la cual puede servir de guía al resto de entidades. Además, en la medida que en las sociedades cooperativas sus socios asumen múltiples roles de stakeholder (socios, proveedores, clientes, trabajadores, etc..) perseguirán las necesidades de estos grupos de interés e incluso contarán con su participación activa, contribuyendo a alcanzar sus objetivos económicos y sociales de forma coordinada e integrada.

Además de la revisión teórica, este trabajo tenía como objetivo buscar la relación entre la responsabilidad social corporativa y los principios cooperativos, así como poner de manifiesto si la RSC está entroncada en los valores y principios cooperativos que constituye la ideología innata al cooperativismo. La aportación fundamental de este trabajo se recoge en el cuadro 3. En él se ha conseguido plasmar la Relación de la Responsabilidad Social corporativa y las sociedades cooperativas a través de la relación de sus respectivos principios básicos.

Como resultado del trabajo, consideramos que, en definitiva, la RSC se configura como un aspecto intrínseco a la propia naturaleza de las sociedades cooperativas, forma parte de su razón de ser o ADN. Las sociedades cooperativas por naturaleza han de desarrollar su actividad de forma responsable, tanto con socios como con la sociedad en general, sin

renunciar a su viabilidad económica, y esta responsabilidad es la guía de sus actuaciones empresariales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). *Declaración de identidad cooperativa. Principios cooperativos*. Manchester: ACI. 1995.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA, 2003. 84 p. ISBN: 1577-2403.
- ALTMAN, B.W. Corporate community relations in the 1990s: A study in transformation. *Business & Society*, nº 37(2), 1998, p. 221–228.
- ANDERSON, J.W. *Corporate social responsibility. Guidelines for top management*. Estados Unidos: Quorum.
- ARGANDOÑA, A. Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa. *Papeles de Economía Española*, nº 108, 2006, p. 2-9.
- BALBANIS, G., PHILLIPS, H.C. y LYALL, J. Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?. *European Business Review*, nº 98(1), 1998, p. 25-44.
- BARRERA, E. La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, nº 17(30), 2007, p. 43-54.
- BELHOUARI, A. BUENDIA, I, LAPOINTE, M.J y TREMBLAY, B. La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, 2005, p. 191-208.
- BERBEL, G., REYES, J.D. y GÓMEZ, M. La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Innovar*, nº 17(29), 2007, p. 43-54.
- BERLE, J.R. and MEANS, G.C. *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan, 1992.
- BOWEN, H.R. *Social responsibilities of businessman*. New York: Harper & Brothers, 1953.
- BRONCHAIN, P. *Towards a sustainable corporate social responsibility*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.
- BRUMMER, J. *Corporate responsibility and legitimacy*. New York: Greenwood Press, 1991.

- CARRASCO, I. Corporate social responsibility, values and cooperation. *International Advances in Economic Research*, nº 13(4), 2007, p. 454-460.
- CARROLL, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, nº 4, 1979, p. 497-505.
- CARROLL, A.B. Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?. *Vital Speeches of the Day*, nº 49, 1983, p. 604-608.
- CARROLL, A.B. In search of the moral manager. *Business Horizons*, March-April, 1987.
- CARROLL, A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Julio-Agosto, 1991.
- CARROLL, A.B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, nº 38(3), 1999, p. 268-295.
- CASTILLO, A. Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa. *ESIC-Market*, nº 93, 1996.
- CASTRO, M. Las empresas de economía social y la responsabilidad social corporativa. *Papeles de Economía Española*, nº 108, 2006, p. 92-105.
- CHILOSI, A. and DAMIANI, M. Stakeholders vs. shareholders in corporate governance. *MPRA Paper*, nº 2334, 2007 [septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/2334/>
- COLLADO, J.L. La Responsabilidad social corporativa y las cooperativas: aspectos y formulaciones comunes. En: *XI Jornadas de Investigadores de Economía Social y Cooperativa*. CIRIEC-España y CECOOP. 2006.Santiago de Compostela.
- COMÍN, A. La responsabilidad social empresarial y la economía social. *Cuadernos de Economía Social- CEPES*, 4, 2007, p. 1-6.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (CCE). (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Brusela: CCE, 2001.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (CCE). (2002). *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas: CCE, 2002.
- COMISIÓN MUNDIAL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO (INFORME BRUNDTLAND). *Nuestro futuro común*. Oxford: Oxford University Press, 1987.



- DE LA FUENTE, J.M. y DE QUEVEDO, E. Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature. *Corporate Reputation Review*, nº 6(2), 2003, p. 161-177.
- DONALDSON, L. and DAVIS, J.H. Boards and company performance research challenges the conventional wisdom. *Corporate Governance and International Review*, nº 2(3), 1994, p. 151-210.
- DONALDSON, T. and PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Journal*, nº 16(2), 1995, p. 312-322.
- EUROPEAN STANDING CONFERENCE OF CO-OPERATIVES, MUTUAL SOCIETIES ASSOCIATIONS AND FOUNDATIONS (CEP-CMAF). *L'economie sociales et solidarie*. 2002, [diciembre de 2008]. Disponible en Internet: [http://ww.cepes.es/media/fotos/Carta\\_CEP\\_CMAF\\_ECONOMIA\\_SOCIAL.doc](http://ww.cepes.es/media/fotos/Carta_CEP_CMAF_ECONOMIA_SOCIAL.doc).
- EVAN, W.M and FREEMAN, R.E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. En: Beauchamp, T. and Bowie, N. (ed): *Ethical theory business*. New Jersey: Prentice hall, Englewood Clifis, 1998, p.75-93.
- FERRELL, O.C., FRAEDRICH, J. Y FERRELL, L. *Business ethics. Ethical decision making and cases*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000.
- FRANKENTAL, P. Corporate social responsibility-a PR invention?. *Corporate Communication: An International Journal*, nº 6(1), 2001, p. 18-23.
- FREDERICK, W.C. Towards CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*, nº 28(2), 1986, p. 126-41.
- FREEMAN, R.E. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, M. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13, 1970, p. 32-33.
- GARRIGA, E. and MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, nº 53, 2004, p. 51-71.
- GARRIGUES, A. y TRULLENQUE, F. Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica?. *Harvard Deusto Business Review*, Enero, 2008, p. 19-36.

- GILDIA, R.L. Consumer survey confirms corporate social responsibility affects buying decisions. *Public Relations Quarterly*, nº 39, 1995, p. 20-21
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam: GRI, 2006. Disponible en internet: <http://www.globalreporting.org>
- HARTMAN, C.L. and STAFFORD E.R. Green alliances: building new business with environmental groups. *Long Range Planning*, nº 30, 1997, p. 184-196.
- HENDERSON, D. The case against corporate social responsibility. *Policy*, nº 17(2), 2001, p. 28-32.
- JENSEN, M.C and MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economic*, nº 3(4), 1976, p. 305-360.
- JENSEN, M.C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. En: Beer, M. and Nohria, N. (ed). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- LEE, M.P. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, nº 10(1), 2008, p. 53-73.
- LETZA, S., SUN, X. and KIRKBRIDE, J. Shareholding versus stakeholding: a critical review of corporate governance. *Corporate Governance*, nº 12(3), 2004, p. 242-262.
- MACPHERSON, I. *Co-operative principles for the 21<sup>st</sup> Century*. Genova: International Co-operative Alliance, 1995.
- MAIGNAN I. Consumers perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, nº 30(1), 2001, p. 57-72.
- MARGOLIS, J.D. and WALSH, J.P. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, nº 48, 2003, p. 268-305.
- MCWILLIAMS, A. and SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, nº 21(5), 2000, p. 603-609.
- MELÉ, D. Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, nº 56, 2007, p. 50 -67.
- MELIÁN, A. Una aproximación a los instrumentos de medición de la responsabilidad social empresarial (RSE) en las cooperativas de crédito. En: *XI Jornadas de Investigadores de*

- Economía Social y Cooperativa*. CIRIEC-España y CECOOP. Santiago de Compostela, 2006.
- MONTES, V. y RESSEL, A. Responsabilidad social y balance social en las organizaciones cooperativas. En: *XI Jornadas de Investigadores de Economía Social y Cooperativa*. CIRIEC-España y CECOOP. Santiago de Compostela, 2006.
- MOORE, G. Corporate social and financial performance: an investigation in the UK supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, nº 34(3-4), 2001, p. 167-180.
- NILSSON, J. The nature of cooperative values and principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*, nº 67(4), 1996, p.633-653.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU). *Principios del Pacto Mundial (Global Compact)*. ONU, 2001 [diciembre de 2008]. Disponible en internet: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*. Ginebra: OIT, 1998.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE). *Guidelines for multinational enterprises*. Paris: OCDE, 2002 [diciembre de 2008]. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>
- ORLITZKY, M. Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?. *Journal of Business Ethics*, nº 33(2), 2001, p. 167-180.
- PORTER, M.E. and KRAMER, M.R. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, nº 80(12), 2002, p. 56-69.
- PORTER, M.E. and KRAMER, M.R. Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, nº 84(12), 2006, p. 78-92.
- PRAKASH, S. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework for measurement and analysis. *California Management Review*, nº 17(3), 1975, p. 58-64.
- PUENTES, R y VELASCO, M.M. Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, nº 99, 2009, p. 104-129.
- QUAZI, A.M. and O'BRIEN, D. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, nº 25, 2000, p. 33-51.

- REYES, L.E. La investigación en responsabilidad social en los diez últimos años: un análisis de las publicaciones en business and management. En: *XXII Congreso Anual AEDEM: Building Bridges in a Global Economy*. AEDEM. Salamanca, 2008.
- SERVER, R. y VILLALONGA, I. La responsabilidad social corporativa y su gestión integrada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, 2005, p. 137-161.
- SHELDON, O. *The philosophy of management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd, 1923; publicado en New York por Pitman Publishing Corp, 1966.
- SIMPSON, W.G. and KOHERS, T. The link between corporate social and financial performance evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, nº 35(2), 2002, p. 97-109.
- STEINER, G.A. *Business and society*. New York: Random House, 1971.
- SULBARÁN, J.P. El concepto de responsabilidad social de la empresa. *Revista Economía*, Universidad de los Andes, nº 10, 1992, p. 228-248.
- ULLMANN, A.A. Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U. S. firms. *Academy of Management Review*, nº 10, 1985, p. 540-557.
- VARGAS, A. y VACA, R.M. Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: ventajas y potencialidades. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, 2005, p. 241-260.
- VOGEL, D. *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005.
- VOTAW, D. Genius became rare: a comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, nº 15(2), 1972, p. 25-31.
- WADDOCK, S.A. and GRAVES, S.B. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, nº 18(4), 1997, p. 303-319.
- WARTICK, S.L. and RUDE, R.E. Issues management: corporate fad or corporate function?. *California Management Review*, nº 29(1), 1986, p. 124-132.
- WEISS, A. Responsabilidad social de las empresas en una sociedad de “afectados” (stakeholder society). *Innovar*, nº 22, 2003, p. 43-54.
- WERTHER, W.J. and CHANDLER, D. Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, nº 48(4), 2005, p. 317-324.

- WOOD, D.J. Social issues in management: theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, nº 17(2), 1991, p. 383–406.
- WORLD BUSINESS COUNCIL ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). *Corporate social responsibility. The WBCSD's Journey*. Génova: WBCSD, 2002.
- ZAMAN, M., YAMIN, S., and WONG, F. Environmental consumerism and buying preference for green products. En: *Proceedings of the Australian Marketing Educators Conference*, 1996, p. 613-626.

# **CARACTERIZACIÓN DEL BUSINESS CAPITAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DELPHI**

POR

Elies SEGUÍ-MAS y  
Ricardo J. SERVER IZQUIERDO\*

## **RESUMEN**

Las cooperativas de crédito, organizaciones singulares en nuestro sistema financiero, poseen intangibles de características particulares. Así, los valores de la cooperativa y de sus miembros, la estructuración del capital, las actitudes del personal o su proximidad a los clientes de su ámbito operativo les confieren unas características específicas que merecen ser estudiadas para gestionar sus ventajas competitivas y ofrecer información relevante para la toma de decisiones.

Mediante el análisis Delphi, este trabajo trata de identificar las singularidades del *business capital* de estas entidades. Las singularidades del sector cooperativo de crédito muestran que dentro de los intangibles relacionales éstas entidades tienen debilidades significativas en aquellos más ligados al negocio bancario. El *business capital* representa el conjunto de intangibles críticos en el negocio financiero y -por ello- las cooperativas de crédito necesitan desarrollar políticas que permitan corregir sus debilidades y competir en la exigente industria bancaria actual.

**Palabras clave:** *Business Capital*, capital relacional, capital intelectual, activos intangibles, cooperativas de crédito.

---

\* CEGEA - Centro de Investigación en Gestión de Empresas. Universitat Politècnica de València. Direcciones de correo electrónico: [esegui@cegea.upv.es](mailto:esegui@cegea.upv.es) y [rjserver@esp.upv.es](mailto:rjserver@esp.upv.es)

**Claves EconLit:** J540, M410, M540, P130.

## **FEATURES OF BUSINESS CAPITAL OF CREDIT COOPERATIVES THROUGH THE DELPHI ANALYSIS**

### **ABSTRACT**

Business Capital has constantly been used to explain the beneficial impact that some banking companies have on the economic development. Credit cooperatives, which are singular in our financial system, possess certain assets with their own features. Thus, corporate reputation, social relationships and interaction with public administration and media shape credit unions in such a way that it is worth to be studied.

By means of Delphi analysis this work identifies the singularities of business capital in credit cooperatives. Among these specialties are remarkable the proximity and members' participation (strength) and their reputation (weakness). Intangible business assets stand for a high value in credit cooperatives, especially with regard to the proximity. In order to foster business capital in credit cooperatives it is key to enhance their financial services and alliance policy.

**Key words:** Business capital, Relacional capital, Intellectual capital, Intangibles assets, Credit cooperatives.

**EconLit Subject Descriptors:** J540, M410, M540, P130.

### **1. INTRODUCCIÓN**

La información financiera representa el núcleo del sistema de información empresarial y, por lo tanto, resulta crítica para la toma de decisiones y el planteamiento estratégico de la organización. No obstante, en los últimos tiempos la contabilidad ha sufrido una evidente pérdida de fiabilidad y de relevancia social, fruto de la emergencia de un nuevo paradigma económico. Así lo señalan diversos estudios (Di Piazza y Eccles, 2002; Amat, 2002), dando buena muestra de la pérdida de relevancia de la información financiera al demostrar como una

buena parte del valor que los mercados atribuyen a las empresas se encuentran fuera de sus balances (incluso en épocas de crisis bursátiles).

Este hecho no ha pasado desapercibido en los mercados financieros, que han ido identificando en las empresas la existencia de un creciente balance invisible (Sveiby, 2000) fruto de las diferencias entre el valor real de las empresas (valor de mercado) y el valor producto de la aplicación de criterios y principios contables generalmente aceptados (valor contable).

Así, ante el entorno aceleradamente incierto y heterogéneo que actualmente sufrimos, la gestión del capital intelectual aparece como una de las respuestas más evidentes para identificar, medir y gestionar los recursos críticos de una organización. Esta situación ha provocado el surgimiento de diversos modelos que identifican y miden los activos intangibles de que dispone una organización. El objetivo de todos ellos es común: optimizar la gestión de los intangibles que permiten desarrollar la creación de valor por parte de la empresa. Pese a ello, resulta todavía lejana la aplicación generalizada de la gestión de los activos intangibles en nuestras empresas, aunque -a día de hoy- ya se pueden enunciar algunas experiencias destacables en este campo (en el que el sector bancario se encuentra a la vanguardia).

Este estudio aborda la contabilización del *business capital* dentro de una realidad empresarial concreta: las cooperativas de crédito. Resulta evidente que estas empresas representan una singularidad en nuestro sistema financiero y que a pesar de su reducido peso relativo en el sector, no es menos cierto que este tipo de institución financiera ha sido clave en el desarrollo socioeconómico reciente de extensas regiones del mediterráneo (siendo evidente su papel en sectores como -por ejemplo- el agroalimentario).

El presente trabajo trata de caracterizar el *business capital* de las cooperativas de crédito, con el objetivo de proveer a estas empresas de información relevante para la toma de decisiones en un entorno altamente complejo y competitivo como el bancario. La investigación se desarrollará mediante la metodología cualitativa Delphi, muy adecuada en este estado de análisis donde existe escasez de información sobre el fenómeno analizado (Sanchez, Chaminade y Escobar, 1999).



Esta comunicación se estructura a lo largo de cinco apartados. En el primero se establece –de forma sucinta- el marco conceptual del *business capital*. El segundo punto desarrolla los aspectos metodológicos del trabajo. Posteriormente se realiza el análisis Delphi en los apartados tercero y cuatro, distinguiendo entre los aspectos previos (fuentes, segmentación, ponderación, etc.) y la propia medición de las variables e indicadores de su *business capital*. Por último, para finalizar el estudio, se han realizado las conclusiones del estudio y las potenciales recomendaciones para la optimización del capital social de las cooperativas de crédito.

Llegados a este punto, resulta preceptivo realizarse las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué grado de relevancia posee el *business capital* para las cooperativas de crédito? ¿Qué tipos de intangibles resultan los más críticos? ¿Cuál sería el diagnóstico para el sector?
- ¿Qué singularidades reúne el *business capital* de una cooperativa de crédito y cómo podría potenciarse? ¿qué los diferencia del resto de entidades bancarias?

## **2. EL BUSINESS CAPITAL**

El consenso general sobre los modelos de capital intelectual clasifica sus componentes según su naturaleza en: capital humano, capital relacional y capital estructural. El capital relacional se define así como el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivados de las relaciones -más o menos permanentes- que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general (IADE, 2003). Este bloque de intangibles se justifica por el hecho de que las organizaciones no pueden considerarse como sistemas aislados, sino que muchas de sus ventajas competitivas futuras dependerán de la capacidad de la organización para capturar conocimiento externo (Cohen y Levinthal, 1990). Consecuentemente, en la definición de capital relacional se incluye todo el valor generado por las relaciones que la organización mantiene con sus grupos de referencia, tanto con sus *stakeholders* internos (accionistas, etc.) como externos (clientes, proveedores, etc.) (Bontis, 1996). En consecuencia el capital relacional incluye intangibles de diversa y heterogénea naturaleza.

Una de las primeras referencias para la identificación y medida de activos intangibles fue el *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (1997) dónde el capital relacional se integraba dentro de la perspectiva del cliente. De este modo, este primer modelo focalizaba el capital relacional de la empresa únicamente en el valor generado por la empresa fruto de sus relaciones con sus clientes. Modelos posteriores como el de Brooking (1997) o el de Steward (1997) incluyeron bajo la denominación de activos de mercado otras relaciones que además de los clientes tenían en cuenta a las alianzas, las marcas o la imagen corporativa. En el mismo sentido se postularon otros modelos como el *Intangible Assets* (con su estructura externa) (Sveiby, 2000) o el *Navigator* (con su capital cliente) (Edvinsson y Malone, 1999). En definitiva, en mayor o menor medida, todos los modelos de gestión de capital intelectual identificaron el capital relacional con los intangibles ligados al negocio (el *business capital*). Este fenómeno se denominó en la literatura cómo *miopía del capital cliente* (Martín, López y Navas, 2004).

En consecuencia, dados los heterogéneos agentes que forman el capital relacional de la empresa, algunos modelos posteriores propusieron descomponer el mismo en diversos bloques. Los profundos cambios en el modelo económico y la distinta naturaleza de los conflictos de intereses que surgían entre los *stakeholders* de la empresa motivaron numerosos trabajos defendiendo la separación básica del capital relacional en capital negocio (*business capital*) y capital social. El resultado conseguía diferenciar entre los intangibles directamente relacionados con los agentes vinculados al proceso de negocio y el resto (que configuran la responsabilidad social de la empresa). Esta caracterización del capital relacional fue la defendida en los trabajos de Coleman (1990), Nahapiet y Goshal (1998), Cohen y Prusak (2001), McElroy (2001), Bueno (2002) e IADE (2003).

En definitiva, el *Business capital* está formado por el valor generado por aquellos intangibles relacionados directamente con los agentes pertenecientes al proceso de negocio. El capital negocio se compone de elementos como las relaciones con clientes (actuales y potenciales) que aportan valor a la empresa en función de los canales de distribución y del número, la lealtad o la satisfacción de los mismos. Este capital también incluye las relaciones con los proveedores, aliados y competidores así como aquellas que la empresa mantiene con inversores e instituciones diversas.

## **2.2. El capital relacional de las cooperativas de crédito.**

Las cooperativas de crédito siempre han destacado por su proximidad a la clientela rural, financiando el desarrollo económico de su ámbito operativo (Server y Melián, 1998). La hipótesis tradicional ha sido que esta proximidad constituía una ventaja competitiva para las cooperativas y que este hecho identificaba un fuerte capital social capaz de generar rentas económicas futuras para estas entidades.

Siguiendo la reflexión de Rodríguez (2006) realizada para las cajas de ahorro, las cooperativas de crédito también establecen vínculos con la sociedad de su territorio operativo, lo que les permite la interconexión con las iniciativas de una comunidad determinada. Las cooperativas de crédito, por tanto, son depositarias de una red de relaciones sociales dotada de una serie de activos intangibles que influyen en su actividad. Consecuentemente, las cooperativas de crédito cuentan con un conjunto de intangibles característicos dentro de lo que se conoce como capital relacional.

## **3. LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: EL ANÁLISIS DELPHI**

La investigación cualitativa pretende ofrecer información sobre la naturaleza, la cualidad y las motivaciones de la conducta humana. Lógicamente, su uso prevalece cuando la información a obtener es de tipo cualitativo, es decir, cuando los hechos no son directamente observables.

Los métodos cualitativos utilizan técnicas de obtención de información no estructurada, flexible y de tipo psicológico y/o sociológico. Como consecuencia, el objetivo que persigue esta metodología es de tipo exploratorio. Sus técnicas trabajan con muestras reducidas de las que se obtiene un abundante conocimiento. Evidentemente, sus resultados no son cuantificables ni extrapolables al conjunto de una población. No obstante, su utilidad radica en su potencia para la descripción de hechos y en cómo consigue explicar sus motivaciones con datos (Pedret, 2003).

No obstante, la medición en la investigación social es más complicada que en las ciencias naturales, puesto que existen mayores problemas de imprecisión y las variaciones de medida resultan mucho más impredecibles sobre sujetos humanos.

El método Delphi fue creado por la consultora norteamericana The Rand Corporation a finales de los años 40, aunque su desarrollo corresponde más bien a la década de los sesenta y setenta. Linstone y Turoff (1975) definieron la técnica Delphi como un “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”. Esta técnica pretende ser un método sistemático e iterativo dirigido a recabar las opiniones de un grupo de expertos (también el consenso, si es posible) y puede ser utilizada para dos objetivos fundamentales (Dalkey y Rourke, 1971):

- Fines predictivos: el método como una técnica de previsión en condiciones de incertidumbre sobre escenarios futuros (Fildes, Jallan y Wood, 1978). Es la utilidad más conocida.
- Obtención de opinión sobre un tema específico del que no se dispone de información previa. Esta aplicación es especialmente relevante cuando se carece de datos históricos, ya que permite recoger una amplia tipología de variables interrelacionadas (Gupta y Clarke, 1996).

Por otro lado, las características distintivas de esta técnica subjetiva grupal son:

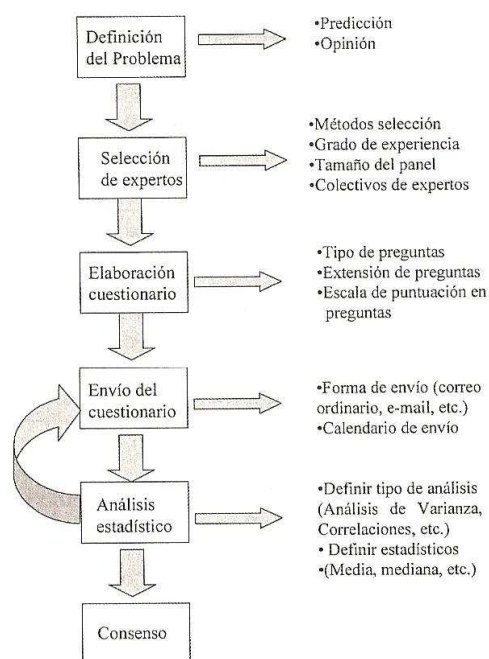
- Los participantes mantienen su anonimato durante el proceso (para impedir el pensamiento grupal).
- La retroalimentación a los participantes está controlada, lo cual permite que la transmisión esté libre de ruidos (es decir, sin información no relevante, redundante e incluso errónea).
- Existe una respuesta estadística de grupo (para que todas las opiniones individuales sean tomadas en consideración en el resultado final del grupo).

El objetivo de la técnica Delphi es obtener una opinión grupal fidedigna a partir de un grupo de expertos (Landeta, 1999). El tratamiento de las estimaciones de los expertos consiste básicamente en una agregación para obtener una medida de tendencia central de distribución

(usualmente la mediana) que se toma como respuesta estadística. Además, se establece también el rango intercuartílico como medida de dispersión de las estimaciones.

La aplicación concreta del análisis Delphi en el campo de los intangibles ha sido abordada por Sanchez et al (1999). Su objeto fue la generación de unas directrices compartidas para la medición y difusión de información sobre intangibles, ilustrando las particularidades de la adaptación del método a este campo. El esquema gráfico de desarrollo de las etapas de un análisis Delphi específicamente en el estudio de intangibles es el siguiente:

**Figura 1:** Etapas de un análisis Delphi en el estudio de los intangibles.



*Fuente:* Sanchez et al (1999)

#### 4. CARACTERIZACIÓN DEL *BUSINESS CAPITAL* DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO MEDIANTE EL ANÁLISIS DELPHI: ASPECTOS PREVIOS

Dada la práctica inexistencia de antecedentes del estudio de *business capital* en el ámbito de la banca cooperativa, la aplicación de la metodología Delphi resulta de utilidad en un estudio de carácter exploratorio. Para este tipo de estudios, la mayoría de estudiosos de la investigación social recomiendan el uso de metodologías cualitativas (Corbetta, 2003; Sanchez et al, 1999).

El objeto del presente trabajo es determinar si la naturaleza jurídica (y filosófica) de las cooperativas de crédito influye sobre la configuración de su *business capital*. No obstante, la aplicación del método Delphi buscará especialmente la identificación de las singularidades del *business capital* de las cooperativas de crédito respecto a los bancos y a las cajas de ahorro (por comparación).

La metodología cualitativa utilizada en el presente trabajo ha sido el método Delphi. Para el método Delphi se ha contado con la opinión de 25 expertos provenientes de los ámbitos académicos, profesional (básicamente directores generales de cooperativas de crédito) e institucional.

El correo electrónico ha sido el método mediante el cual se han facilitado los distintos cuestionarios a los expertos participantes. Esta herramienta es especialmente útil en este tipo de estudios ya que facilita la cumplimentación de los cuestionarios y agiliza el envío y recepción de la información.

El cuestionario contaba con una primera sección de preguntas a partir de las cuales se pretendía diagnosticar la situación y perspectivas de futuro del sector cooperativo de crédito (DAFO, peso del sector, dimensión óptima, etc.). A continuación, la segunda sección del cuestionario, pretendía identificar fortalezas y debilidades estrictamente del *business capital* de las cooperativas de crédito, al tiempo que solicitaba la jerarquización de sus distintos intangibles característicos. Por último, la última sección, obligaba a los expertos a comparar estos intangibles con los desarrollados por el resto de entidades de crédito (bancos y cajas de ahorro) para evaluar su posición relativa.

#### **4.1. Composición del grupo de expertos**

El panel de expertos ha contado básicamente con tres perfiles de expertos: directores generales de cooperativas de crédito, académicos especializados en las áreas de estudio implicadas y técnicos de las organizaciones empresariales y públicas que prestan servicios en el sector. También se ha invitado a diversos consultores que asesoran o auditan a distintas cooperativas de crédito. El lanzamiento de invitaciones se realizó a un total de 71 expertos,

priorizando en número a los directores generales de las cooperativas de crédito por su previsible menor tasa de respuesta.

En todo momento se pretendió conseguir un cierto equilibrio geográfico, invitando a expertos de los perfiles indicados provenientes de las comunidades de Valencia, Madrid, Andalucía, Cataluña, País Vasco, Navarra o Castilla la Mancha. No obstante, tanto por accesibilidad como por número de cooperativas de crédito existentes, la mayoría de expertos participantes son de origen valenciano.

Respecto a la tipología de expertos, todos pertenecen a la categoría de ‘especialistas’ no incluyéndose ningún afectado o facilitador por no considerarse relevante en este análisis. Se trata –por tanto- de un estudio con preponderancia de especialistas.

Finalmente, en lo referente al número de participantes, la primera ronda ha contado con la participación de 25 expertos (manteniéndose 22 de ellos en la segunda vuelta). Este número no solo es estadísticamente significativo sino que minimiza el error del estudio cualitativo, puesto que una mayor participación no hubiese reducido apenas el error cometido (cómo muestra Landeta, 1999).

#### **4.2. Análisis de los resultados**

El análisis de los resultados pasa –en primer lugar- por determinar el número de respuestas válidas de cada pregunta. Así, los 25 participantes en el estudio han contestado a todas o a la mayor parte del cuestionario. Cabe mencionar también que se han identificado algunas respuestas con errores (que no se han considerado en el tratamiento estadístico posterior).

En segundo término, para cada pregunta del estudio se ha determinado la mediana ( $m$ ) como medida central de la tendencia de respuesta del grupo de expertos. Es decir, la mediana constituye la respuesta del grupo en este estudio. Además se ha calculado el rango intercuartílico ( $k$ ), para medir la dispersión de la muestra, siendo ésta inversamente proporcional al consenso grupal (es decir a mayor rango, menor consenso). Como indicadores complementarios se han determinado también la media aritmética ( $\mu$ ), la moda ( $Md$ ) y la

desviación típica ( $\sigma$ ). Estos valores serán de especial utilidad en las preguntas de jerarquización, puesto que determinarán la ordenación relativa entre ítems de igual mediana.

En la primera ronda, el criterio de estabilidad equivale al criterio de consenso, es decir, si existe consenso el resultado será estable. No obstante, en la segunda ronda, el criterio de estabilidad es independiente del de consenso. Por estabilidad en la respuesta de grupo se ha de entender que no es probable que ésta cambie en el corto plazo (exista o no consenso). Para evaluarla se ha utilizado la variación del rango intercuartílico relativo ( $r$ ) de cada respuesta. El rango intercuartílico relativo es el rango intercuartílico dividido entre la mediana y su variación ( $Vr$ ) equivaldrá a la diferencia entre los rangos intercuartílicos relativos de dos rondas sucesivas ( $Vr = r_j - r_i$ ). Cuando la variación del rango intercuartílico relativo se encuentre entre  $-0'25$  y  $0'25$  se entenderá que se ha alcanzado la estabilidad en la respuesta del grupo (y que por tanto no es probable que ésta cambie en rondas sucesivas). Independientemente de que exista consenso (o no), la respuesta se tomará como estable.

#### **4.3. Ponderación de los resultados**

Para contrastar las valoraciones realizadas se efectuó una ponderación de los resultados obtenidos en función del conocimiento del cooperativismo de crédito por parte de los expertos. De este modo, se propuso a cada experto que autoevaluara sus conocimientos sobre el sector. La literatura precedente sobre el método Delphi ha demostrado como la autoevaluación no genera resultados distintivos respecto a la evaluación externa (Landeta, 1999).

#### **4.4. Segmentación de los resultados**

Con el ánimo de estudiar las diferencias en las opiniones de los expertos según su perfil, al finalizar la primera ronda, se realizó un análisis de los resultados en función de la profesión del experto (académico, institucional, directivo o consultor), su procedencia (por CC.AA.), su género y su edad. Este análisis segmentado no se realizó al finalizar la segunda vuelta puesto que la convergencia de opiniones que provoca la metodología restaba contraste a las opiniones de los mismos (careciendo entonces de potencia para explicar los sesgos en la opinión según el perfil de cada experto).



## **5. CARACTERIZACIÓN DEL *BUSINESS CAPITAL* DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO MEDIANTE EL ANÁLISIS DELPHI: ESTUDIO DE LOS RESULTADOS.**

Los estudios precedentes en este campo han identificado al capital humano cómo el principal grupo de intangibles en las cooperativas de crédito (Seguí y Server, 2009). No obstante, el capital relacional se ha valorado también en gran medida, manteniéndose a poca distancia del capital humano. (buena muestra de su mayor relevancia en el sector financiero).

### **5.1. El *business capital* en el cooperativismo de crédito**

#### *Análisis del proceso.*

En la primera vuelta del estudio, se ha señalado cuales eran las principales debilidades y fortalezas del *business capital* de las cooperativas de crédito. La segunda sección del cuestionario ha contado con seis intangibles de negocio a evaluar (en una escala de cero a diez). Los 22 expertos participantes en la segunda vuelta valoraron todos y cada uno de los seis ítems por los que se preguntaba.

La tercera sección planteaba cuatro preguntas para comparar el *business capital* de las cooperativas de crédito con el resto de entidades del sector crediticio. De nuevo, todos los expertos participantes en la segunda vuelta han contestado a todas las preguntas realizadas. Por último, la última sección abordó los objetivos de las alianzas (mediante una pregunta abierta).

#### *Análisis de los resultados.*

En primer lugar cabe hacer referencia a las dos preguntas abiertas realizadas durante la primera ronda del estudio (fortalezas y debilidades del *business capital* de las cooperativas de crédito). El carácter abierto de estas preguntas y la imposibilidad de tratamiento estadístico posterior, han determinado que el análisis de esta información consista en la confección de las tablas 1 y 2 (las cuales sintetizan las aportaciones realizadas).

**Tabla 1:** Fortalezas del capital relacional de las cooperativas de crédito.

Orden	FORTALEZAS DEL CAPITAL RELACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Nº
1	Amplia implantación en los territorios – Proximidad en las relaciones con clientes, proveedores, socios, AAPP, etc.	17
2	Mayor conocimiento de las necesidades del cliente y de las soluciones a problemas concretos (empatía, personalización y satisfacción).	10
3	Confianza y reputación	4
4	Fidelidad del cliente	3
5	Alianzas	1
	TOTAL	35

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los expertos sugieren que los intangibles relacionados con la extensa implantación de las cooperativas de crédito y su proximidad son la principal fortaleza de su *business capital* (con los consecuentes resultados de mayor implicación y confianza con clientes, proveedores, etc.). Por último, cabe destacar también el mayor conocimiento de las necesidades concretas de su tipología de cliente, lo cual parece permitir empatizar en mayor medida con la clientela, personalizando el servicio y generando una mayor satisfacción.

**Tabla 2:** Debilidades del capital relacional de las cooperativas de crédito.

Orden	DEBILIDADES DEL CAPITAL RELACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Nº
1	Menor gama de productos financieros (sólo los tradicionales). Falta de innovación y desconocimiento de las nuevas necesidades del cliente.	9
2	Atención burocratizada, poco profesional y escaso espíritu comercial. Personal joven sin conciencia cooperativista y con bajo sentido de pertenencia.	7
3	Reputación e imagen corporativa (negativa o desconocida).	6
4	Posición de mercado, competencia, dimensión y falta de recursos de las entidades. Imposibilidad de atender toda la demanda.	5
5	Fidelidad y sentido de pertenencia de los clientes	2
6	Sectores de influencia maduros.	2
7	Alianzas insuficientes.	1
8	Relaciones con proveedores.	1
	TOTAL	33

Fuente: Elaboración propia.

Por el otro lado, respecto a las debilidades, destaca de forma fundamental la negativa percepción de la gama de productos financieros ofrecidos por las cooperativas de crédito. La oferta se percibe como tradicional e incapaz de cubrir las nuevas necesidades de los clientes.

En segundo lugar, otra debilidad de su *business capital* viene derivada por el personal de estas entidades. Así, la atención prestada se ve cómo burocratizada, poco profesional y con escaso espíritu comercial.

Consecuentemente, la reputación e imagen corporativa de las cooperativas es otra debilidad del sector (bien porque es negativa, bien porque este tipo de entidades son desconocidas). El resto de debilidades señaladas por los expertos no son tan relevantes, destacando la posición de mercado y falta de recursos de estas entidades.

Por otro lado, en lo que se refiere a la valoración de las variables del *business capital* de las cooperativas, los resultados del tratamiento estadístico –tras la segunda ronda– muestran un consenso absoluto en la respuesta del grupo (superándose las dos opiniones que no contaban con consenso en la primera ronda). A partir de estas valoraciones es posible determinar una nueva jerarquización de las variables de *business capital* en función de su importancia para las cooperativas de crédito.

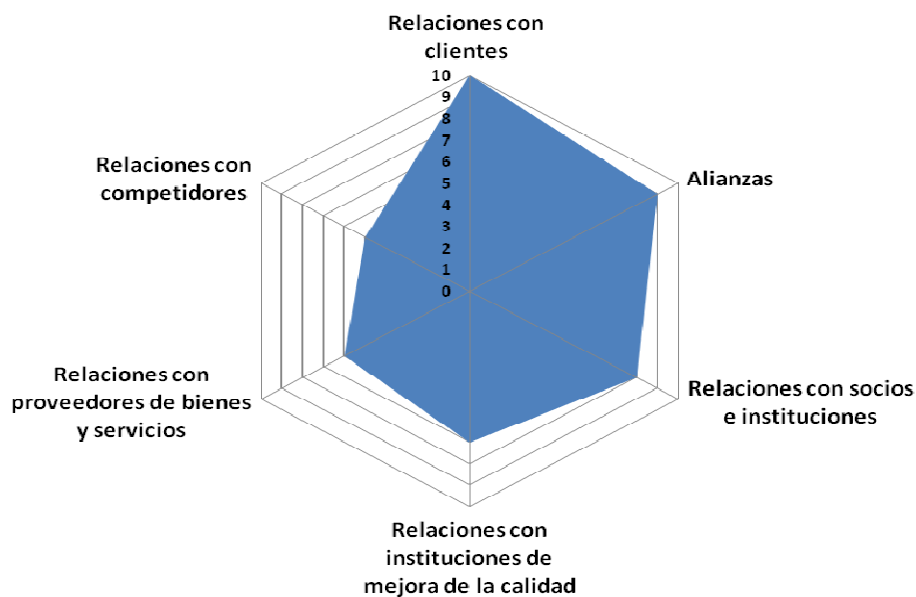
**Tabla 3:** Jerarquización de intangibles de *Business capital*.

Orden	JERARQUIZACIÓN DE INTANGIBLES DE CAPITAL RELACIONAL	m	$\mu$
1	Relaciones con clientes	10,00	9,42
2	Alianzas	9,00	8,30
3	Relaciones con socios e instituciones	8,00	7,96
4	Relaciones con instituciones de mejora de la calidad	7,00	6,42
5	Relaciones con proveedores de bienes y servicios	6,00	5,98
6	Relaciones con competidores	5,00	5,33

*Fuente:* Elaboración propia.

La figura 2 muestra –de forma gráfica– los anteriores resultados en un diagrama radial. De este modo, la gráfica pretende evidenciar el perfil caracterizador de los intangibles sociales en las cooperativas de crédito.

**Figura 2:** Valoración de intangibles de *Business Capital* en las cooperativas de crédito.



*Fuente:* Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 3, los intangibles del *business capital* más sobresalientes en las cooperativas de crédito son las relaciones con los clientes y las alianzas empresariales. En un segundo nivel -también con elevadas valoraciones- se encuentran las relaciones con socios e instituciones.

En sentido contrario resultan significativas las menores valoraciones realizadas para las instituciones de mejora de la calidad (con un siete sobre diez). Por último, destaca que intangibles como las relaciones con proveedores y con competidores sean los menos valorados por los expertos (en un fuerte contraste con el resto).

El resultado de la segunda vuelta muestra como -en todos los intangibles evaluados- se ha producido consenso en las opiniones de los expertos, mejorando la situación respecto los 3 consensos alcanzados en la primera vuelta. No obstante, las valoraciones (en términos de mediana) son idénticas por lo que la conclusión del estudio es estable en este capítulo.

La ponderación de los resultados obtenidos en función del conocimiento del cooperativismo de crédito de los expertos no arrojó ninguna diferencia significativa respecto a lo ya expuesto.

Pese a que las relaciones con los clientes son para todos los perfiles el intangible más valorado, respecto al análisis segmentado según *profesión* hay que destacar que los elementos del *business capital* son significativamente más valorados por los directivos de cooperativas de crédito que por la comunidad académica. Así, las alianzas también son más valoradas por los directivos que por los académicos. Análogamente sucede con las relaciones con los socios (infravaloradas por la academia). No obstante, ambos segmentos coinciden en que las relaciones con competidores es el intangible de menor relevancia.

Atendiendo a la segmentación en función de la *edad*, resulta interesante el hecho que el segmento más joven de expertos prime al alza un intangible como las alianzas empresariales (el más importante para el segmento de menores de 45 años). Por su parte, el segmento intermedio (45-55 años) valoró especialmente (con un 9) intangibles como las relaciones con los socios. Por último, el segmento de mayores de 55 años no tuvo diferencias significativas respecto a los resultados globales.

La siguiente sección del cuestionario confeccionado realizó un análisis comparativo entre los principales grupos de intangibles de capital relacional de las cooperativas de crédito y el resto de entidades crediticias: bancos y cajas de ahorro. Los resultados se representan en la tabla 4:

**Tabla 4:** Comparativa de intangibles de *BusinessCapital* (cooperativas vs. resto de entidades de crédito).

GRUPO	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor
Tipo de clientes actuales (por edad)				X	
Segmento de negocio prioritario actualmente (clase)		X			
Grado de importancia de las alianzas.			X		
Posibilidad de establecer acuerdos con cooperativas competidoras				X	

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, tras la segunda vuelta del estudio, también ha existido consenso en la comparación del *business capital* de las cooperativas con el resto del sector crediticio. De este modo, respecto al grado de importancia de las alianzas, el estudio concluye que es similar al del resto de entidades de crédito (no suponiendo una fortaleza o una debilidad relativa) aunque la posibilidad de establecer acuerdos con cooperativas competidoras se percibe como más probables que en la competencia.

Cabe destacar también como la clientela de las cooperativas de crédito posee una edad media mayor que la competencia (lo que supone una amenaza competitiva) y que el segmento de negocio prioritario corresponde a las rentas medias menores que el resto de entidades de crédito (medias y medias-bajas).

Durante la segunda ronda, la opinión del grupo no ha cambiado apenas, manteniéndose estable. Tan sólo ha evolucionado hacia el consenso la única pregunta que no lo consiguió en la primera ronda (el grado de importancia de las alianzas).

De nuevo, la ponderación de los resultados obtenidos en función del conocimiento del cooperativismo de crédito de los expertos no ofreció ninguna diferencia significativa.

La siguiente sección del cuestionario preguntó a los expertos sobre los objetivos de las alianzas. De este modo, se les planteó una pregunta abierta para identificar las motivaciones para el establecimiento de alianzas. El análisis de las respuestas permite jerarquizar los objetivos, centrados fundamentalmente en mejorar el capital negocio de las entidades. De mayor a menor importancia:

- *Mejorar el posicionamiento de mercado*: mejor oferta de productos y servicios y mayor visibilidad. Oferta de productos complejos y de mayor valor añadido, aumentando la capacidad competitiva y alcanzando operaciones de mayor importancia. Posibilidad de acceder conjuntamente a los mercados de liquidez.
- *Generar economías de escala y mejorar la eficiencia*: compartiendo costes de nuevos desarrollos estratégicos (expansión internacional, nuevas tecnologías). Minimizar costes fijos mediante servicios y tecnología comunes.

- *Aumentar la intercooperación:* atención cruzada de clientes y “redes virtuales”. Compartir experiencias y mejores prácticas. Desarrollar negocios comunes y funcionalidades tecnológicas, así como generar sinergias en los sistemas de gestión.
- *Mejorar la relación con las instituciones y la imagen común.* Actuar como un verdadero “grupo” financiero con el resto de cooperativas de crédito, diferenciándose del resto de entidades del sector financiero.
- *Desarrollar la economía local y regional.*

## 6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En primer lugar, cabe enfatizar el hecho que el capital relacional es especialmente relevante en el caso de las entidades financieras (muy cercano en importancia al capital humano que resulta predominante en la mayoría de sectores). Este hecho es una particularidad lógica en un sector que basa su negocio en la confianza entre entidad y cliente.

En segundo lugar, hay que insistir también en que la banca cooperativa es un conjunto de realidades muy heterogéneo (donde conviven entidades exclusivamente de ámbito local con otras muchísimo mayores) y que –por lo tanto- resulta muy complicado extraer conclusiones y comparaciones válidas para todas y cada una de las realidades existentes en este capítulo.

El diagnóstico del actual *business capital* de las cooperativas de crédito españolas se caracteriza por su proximidad, fruto de una extensa implantación destinada a encontrar una mayor confianza e implicación con la clientela. Respecto a las debilidades del *business capital* de las cooperativas de crédito, destaca la negativa percepción de la gama de productos financieros ofrecidos por las cooperativas de crédito (se aprecia como tradicional e incapaz de cubrir las nuevas necesidades de los clientes). La otra debilidad fundamental es la atención prestada por su personal (se percibe cómo burocratizada, poco profesional y con escaso espíritu comercial). Consecuentemente, la imagen corporativa de las cooperativas de crédito españolas resulta negativa o desconocida para amplias capas de la población.

A la vista de los resultados del estudio desarrollado en el presente trabajo, la primera conclusión específica resulta evidente: la forma jurídica determina significativamente la estructura del *business capital* de una entidad de crédito ya que las cooperativas presentan debilidades estructurales en su *business capital*. Consecuentemente, en un entorno hipercompetitivo como el bancario, la estrategia de futuro de las cooperativas debería corregir las desventajas fruto de sus intangibles de negocio.

De forma más específica, hay que manifestar que el *business capital* de una cooperativa de crédito destaca especialmente por las relaciones con los clientes y las alianzas empresariales. En un segundo nivel, se encuentran intangibles como las relaciones con socios e instituciones. En sentido opuesto, las bajas valoraciones relativas efectuadas para las relaciones con instituciones de mejora de la calidad, con proveedores y con competidores los evidencian como los intangibles relacionales menos valorados por los expertos. En consecuencia, las debilidades señaladas en el diagnóstico anterior corresponden con los intangibles relacionales más valorados (lo que agrava la desventaja competitiva y la necesidad de políticas que modifiquen esta situación de la mayor parte de empresas del sector).

Resulta llamativo el contraste respecto al análisis segmentado según profesión, dónde destaca el hecho que los elementos del *business capital* son claramente más valorados por los directivos de cooperativas de crédito que por la comunidad académica. También resulta interesante el hecho que el segmento más joven de expertos prime al alza un intangible de negocio como las alianzas empresariales (el más importante para el segmento) y que el segmento intermedio (45-55 años) valore especialmente intangibles como las relaciones con los socios.

En la comparación del capital relacional de las cooperativas con el resto de entidades de crédito ha habido unanimidad al evaluar que la lealtad y la satisfacción de los clientes son más potentes que las de bancos y cajas de ahorro (fruto de sus vínculos geográficos y sectoriales). Respecto al grado de importancia de las alianzas, el estudio concluye que es similar al del resto de entidades (no suponiendo una fortaleza o debilidad relativa) aunque la posibilidad de establecer acuerdos con cooperativas competidoras se percibe como más probable.



Por último, señalar que los objetivos de las alianzas en las cooperativas de crédito persiguen fundamentalmente mejorar el posicionamiento de mercado, generar economías de escala y mejorar la eficiencia. De forma secundaria también pueden buscar aumentar la intercooperación, mejorar la relación con las instituciones y la imagen común y desarrollar la economía local y regional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AMAT, Oriol. Reflexiones y propuestas sobre los problemas de la información contable. *Economistas*, nº 83, 2002, p. 94-103.
- BONTIS, Nick. There is a price on your head: managing intellectual capital strategically, *Business Quarterly*, Vol. 60 No. 4, 1996, pp. 40-7.
- BROOKING, Annie. El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Ed. Paidós, 1997.
- BUENO, Eduardo. El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18 nº 2-3, 2002, p. 157-176.
- COHEN, Wesley M. y LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, 1990, pp. 128-53.
- COHEN, Don y PRUSAK, Laurence. *In good company: how social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard University Press, 2001. ISBN: 978-0875849133.
- COLEMAN, James. *Foundations of social theory*. Boston, MA: Harvard University Press, 1990. ISBN: 0-674-31225-2
- CORBETTA, Piergiorgio. *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Ed. Mc Graw-Hill, 2003. ISBN: 978-8448156107.
- DALKEY, Norman C. y ROURKE, Daniel L.: Experimental Assesement of Delphi Procedures with Group Value Judgments. Working paper. Rand Corporation, 1971.
- DI PIAZZA, Samuel A. y ECCLES, Robert G. *Recuperar la confianza: el futuro de la información corporativa*. Madrid: FT Prentice-Hall, 2002. ISBN 84-205-3774-8.
- EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. S.: *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ed. Gestión 2000, Barcelona. 1999.

- FILDES, Robert; JALLAND, Mike y WOOD, Doug. Forecasting in Conditions of Uncertainty. *Long Range Planning*, vol. II, nº 4, 1978, en: SANCHEZ, María Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen Gloria. En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 45, 1999, pp.188- 213.
- GUPTA, Uma y CLARKE, Robert. Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, vol.53, nº 2, 1996. En: SANCHEZ, M. Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen G. En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 45, 1999, pp.188- 213.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David P.: Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Madrid, 1997.
- NAHAPIET, Janine y GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy Of Management Review*, Vol. 23 nº2, 1998, pp.242-266.
- IADÉ - UAM. *Modelo de medición y gestión del capital intelectual: "Modelo Intellectus"*. Documentos Intellectus nº5 junio, 2003.
- LANDETA, Jon. *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel, 1999. ISBN: 978-84-344-2836-2.
- LINSTONE, Harold y TUROFF, Murray. *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975. En: LANDETA, Jon. *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel, 1999. ISBN: 978-84-344-2836-2.
- MARTÍN DE CASTRO, Gregorio; LÓPEZ SAÉZ, Pedro y NAVAS LÓPEZ, José Emilio: "The role of corporate reputation in developing relational capital". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 Nº 4, 2004, pp. 575-585.
- McELROY, Mark W. *Social innovation capital*. Draft, Macroinnovation Associates, Julio, 2001, pp. 1-14.
- PEDRET YEBRA, Ramon (coordinador), SAGNIER DELGADO, Laura, GARCÍA GARCÍA, Ivette, MORELL DELTELL, Alexandre. *Investigació de mercats I*. Ed. UOC, 2003.

- RODRÍGUEZ, Óscar. *El capital social como componente del capital intelectual de las cajas de ahorros*. Comunicación presentada en el XVI Congreso Nacional de ACEDE. Universitat de València, 2006.
- SANCHEZ, María Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen Gloria. En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 45, 1999, pp.188- 213.
- SEGUI-MAS, Elies y SERVER IZQUIERDO, Ricardo J. Studying the financial resources for agri-food industry and rural development: Description of human capital in credit unions through Delphi analysis. *Interciencia*, 2009, vol.34, no.10, p.718-724. ISSN 0378-1844.
- SERVER IZQUIERDO, Ricardo J. y MELIÁN NAVARRO, Amparo. Vertebración del cooperativismo de crédito en España y en la Comunidad Valenciana en el marco del sistema financiero. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España*, nº 28, abril, 1998, pp. 139-166.
- STEWART, Thomas A.: *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*, Granica, Buenos Aires, 1997.
- SVEIBY, Karl Erik. *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2000.