PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA COOPERATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Elia García Martí (egarcia@ujaen.es)

Cristina Pedrosa Ortega (cpedrosa@ujaen.es)

María Jesús Hernández Ortiz (mjhernan@ujaen.es)

Universidad de Jaén

Resumen

En este trabajo se realiza una revisión de la literatura sobre el modelo de gestión de grupos de interés, con la finalidad de ayudar al directivo en su tarea de dirección en la empresa cooperativa agraria. En este contexto, la atención a los intereses y demandas de los stakeholders o grupos de interés es un activo intangible. No obstante, no todos los grupos tienen la misma relevancia, por lo que el objetivo que perseguimos es proponer, de manera teórica, un modelo con la finalidad de poder establecer un orden de prioridad en la atención que el directivo ha de prestar a cada grupo de interés de la cooperativa agraria. Nos hemos apoyado en el modelo propuesto por Mitchell et al. (1997) en función de la presencia de los atributos de poder, legitimidad y urgencia, añadiéndole un cuarto atributo de durabilidad (Clemens y Gallagher, 2003). En futuros trabajos pretendemos analizar de manera empírica esta propuesta.

1. Introducción

La sociedad y la economía sufren cambios rápidos y extensos asociados con la globalización, el progreso tecnológico, la volatilidad y las elevadas exigencias de las demandas de los consumidores, la desregularización del mercado, la tendencia a la concentración empresarial de las sociedades, etc. (Martínez, 1990; Menguzzato y Renau, 1991; Mascareñas y Lejarriaga, 1993; Sanchís, 1995; Arcas y Ruiz, 1997; Hernández y Munuera, 1997; Juliá, 1999; Planells y Mir, 2000). Todos estos cambios han supuesto un fuerte incremento de la competencia a nivel internacional debido a que el entorno competitivo es cada vez más incierto y complejo. Como consecuencia, las características de los mercados actuales hacen que sea cada vez más difícil conseguir una ventaja competitiva, que pueda ser prolongada en el tiempo, por lo que nuevas formas de gestión y de gobierno son necesarias para competir.

Para responder a estos grandes cambios y solucionar los problemas a los que se enfrenta el gobierno cooperativo, los estudiosos se han ido ayudando de teorías organizativas en las que se ha ido tratando de modelizar el comportamiento de los diferentes actores de la gestión en una sociedad cooperativa.

En particular, la teoría de agencia ha sido la dominante (Jensen y Meckling, 1976; Fama 1984; Eisenhardt, 1989). Esta teoría se utiliza en el gobierno de las corporaciones, para asegurar que los directivos en los que delega el consejo rector trabajen en el mejor interés de los socios. Ello sugeriría que una mayoría de los miembros de la dirección debería ser independiente de los gerentes, y que su papel primario sería el de asegurar el cumplimiento de las reglas por parte de la gerencia. Este modelo al ser aplicado a las sociedades cooperativas indicaría que la principal responsabilidad de la dirección es asegurarse que los directivos defiendan los intereses de los socios (Cornforth, 2002).

En la sociedad cooperativa las principales relaciones de agencia se establecen en dos ámbitos. Por una parte nos encontramos la relación entre consejo rector y directivos profesionales y por otra la relación entre socios y consejo rector. Por tanto, es un proceso de delegación sucesiva en dos etapas que comienza en los socios y finaliza en la dirección (Álvarez et al., 2000; García, 2002). Aunque esta teoría también tiene sus críticas (Spear, 2004).

Para hacer frente a estas críticas se ha utilizado la teoría del servidor (stewardship) (Donaldson y Davis, 1991; Filkenstein y D´Aveni, 1994; Davis et al., 1997) que asume que los gerentes quieren realizar un buen trabajo y actuarán como efectivos administradores de los recursos de la organización. Así, la principal función de la dirección no es asegurar el cumplimiento de las reglas y obtener el consentimiento de los gerentes, sino trabajar en conjunto para mejorar el desempeño de la organización. El rol del directivo es primariamente estratégico, para agregar valor a las decisiones superiores. (Cornforth, 2002, Vargas, 2000 y 2001).

Otra de las teorías utilizadas para explicar el gobierno cooperativo es la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), que interpreta las organizaciones como interdependientes con el contexto en el cual se implantan. Es decir, la sociedad cooperativa va a depender para asegurar su supervivencia de los recursos y la información que les proporcionen las empresas y los agentes del contexto en el que se hallen inmersas (Yadong, Justin tan y O’connor, 2001; Shaohan. y Zhilin, 2008). Desde esta perspectiva, se puede considerar al directivo como un medio para reducir la incertidumbre, a través de su trabajo en el establecimiento de vínculos entre las organizaciones. Por tanto, la principal función del directivo sería mantener buenas relaciones con los socios para asegurar el flujo de recursos en y desde la organización y ayudarla a responder a los cambios externos. Los miembros de la dirección serían seleccionados por la importancia de sus vínculos externos y el conocimiento que pudieran aportar a la organización, y la capacidad de controlar las amenazas externas potenciales (Cornforth, 2002).

Actualmente, está tomando importancia la teoría de los grupos de interés que se centra en que las organizaciones deben ser responsables ante un conjunto de grupos interesados en la empresa (Freeman, 1984; Donalson y Preston, 1995; Thompson, 1997; Mitchell et al., 1997; Johnson et al., 2006). Esta teoría afirma que para que la dirección sea eficaz es necesario incorporar representantes de los diferentes grupos en la dirección de la empresa, de este modo, la organización tendrá presente intereses sociales más amplios no solo los de los socios. En este caso, nos encontraríamos un directivo con un papel político que se dedicaría a negociar y resolver conflictos de interés entre los diferentes grupos interesados en la empresa (García y Ruiz, 2002). Para las sociedades cooperativas esto plantea la cuestión de cómo deberían estar representados, además de los asociados, los intereses de otras importantes partes interesadas (Cornforth, 2002; Spear, 2004).

En definitiva, las empresas en general y las cooperativas en particular, han de adaptar su modelo de gestión a las nuevas necesidades del entorno actual si pretenden seguir compitiendo en el mercado. Consideramos que para desarrollar un modelo de management efectivo en las cooperativas se han de tener en cuenta, los intereses de todos los stakeholders que las integran, incorporando sus objetivos y exigencias. Para ello es necesario que el gobierno de la cooperativa tenga como base la integración de todos sus grupos de interés, pues el papel que ocupan los stakeholders en las organizaciones va tomando cada vez mayor importancia. Las empresas han de estar preparadas para identificarlos, así como para establecer sus necesidades y expectativas en relación con la organización, con el objetivo de lograr un alineamiento entre los intereses de estos grupos y los de la propia cooperativa. Este alineamiento de intereses consiste en compatibilizar los objetivos de todos los stakeholders de la empresa con el fin de que se puedan alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados y no aparezcan conflictos. Por ello en este trabajo vamos a intentar proponer un modelo teórico para ayudar al directivo a identificar y priorizar los objetivos de los grupos de interés a la hora de gestionar la empresa cooperativa.

La estructura que se ha seguido en el trabajo es la siguiente. Después de la presente introducción, se recoge la revisión de la literatura donde se destacan los aspectos o hallazgos más relevantes del tema en cuestión. A continuación, el apartado tercero se ocupa de describir de manera teórica el modelo de gestión de los grupos de interés en el ámbito cooperativo agrario, para así en el cuarto apartado mostrar la relevancia de cada uno de los grupos identificados y proponer la actuación que debería seguir la empresa cooperativa en caso de utilizar el modelo de gestión propuesto. Para finalizar se recogen las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura

Como se ha recogido en la introducción, la nueva forma de actuación de las empresas inmersas en las características del entorno actual ha de basarse en una atención permanente a las necesidades del entorno externo e interno, en el que cada vez adquieren mayor importancia diferentes grupos sociales. Además, se hace necesario realizar una búsqueda de mejoras e innovaciones empresariales para responder a los nuevos desafíos si las organizaciones quieren seguir trabajando y manteniendo una posición competitiva en el mercado. Por tanto, parece de interés para la empresa llevar a cabo una gestión teniendo en cuenta los diferentes grupos, que constituye el proceso mediante el cual los directivos reconcilian los objetivos de la empresa con las expectativas y peticiones que le hacen cada uno de ellos (Carroll, 1991).

Se han de considerar sus demandas e intereses particulares como grupo, dado que intervienen en la empresa cuando tienen expectativas en los resultados de las estrategias de ésta (Whitehead *et al.*, 1989; Daake y William, 2000; Johnson y Scholes, 2000). En esta línea, la gestión de los grupos de interés es y ha sido un tema común en numerosos trabajos. A continuación hacemos una revisión de ellos, teniendo en cuenta su relación con el éxito, el desempeño, el rendimiento, ventaja competitiva y/o creación de valor empresarial.

**Tabla 1: Revisión de la literatura de los principales trabajos sobre el modelo de gestión de los grupos de interés y su influencia en las empresas**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **AÑO** | **AUTOR/ES** | **TIPO DE INVESTIGAC.** | **EVIDENCIA** |
| 1984 | Freeman | Teórica | Es necesario atender a los intereses y demandas de los grupos de interés relacionados con la empresa para alcanzar el éxito empresarial. |
| 1999 | Berman *et al.* | Empírica | Relaciona el modelo de gestión de los grupos de interés y el rendimiento empresarial. Para ello analizan la influencia de una serie de variables llegando a la conclusión de que solo dos de ellas tienen un efecto directo en el rendimiento. |
| 1999 | Ogden y Watson | Empírica | Demuestran que las empresas de la industria privatizada del agua en el Reino Unido pueden de manera simultánea atender y satisfacer los intereses de sus accionistas, así como los de otros grupos mejorando el rendimiento corporativo. |
| 2001 | Charreaux y Desbrières | Teórica | Consideran muy limitado el concepto de creación de valor, proponiendo una definición más amplia: “*stakeholder value*”. Argumentan que esta definición es la más adecuada para entender la creación de valor en las empresas y los mecanismos necesarios para ello. |
| 2003 | Aragón-Correa y Sharma | Teórica | Afirman la relación positiva que existe entre el modelo de gestión de los grupos de interés y la posición competitiva de la empresa. |
| 2004 | Goll y Rasheed | Empírica | Demuestran que el desempeño social y las prácticas de gestión de los grupos de interés tienen mayores efectos sobre el rendimiento corporativo en contextos donde los directores-gerentes tienen un amplio margen de acción. |
| 2009 | Cenamo *et al.* | Empírica | Cuando la gestión se realiza con el fin de atender a los intereses propios o de los socios únicamente, el rendimiento empresarial se ve afectado de manera negativa. |
| 2010 | Boesso y Michelon | Empírica | Establecen una concepción sistémica de la empresa, en la cual se hace necesario identificar los roles y necesidades de cada uno de los grupos de interés con el objetivo de aumentar la rentabilidad. |
| 2010 | Plaza *et al.* | Empírica | Establecen una medida para explicar el modelo integrador de los *stakeholders* y su influencia en la gestión empresarial en una muestra de empresas españolas del sector de cerámica, cemento, vidrio, piedra y hormigón. La integración de los grupos de interéstienen una serie de consecuencias sociales (satisfacción de los grupos y cooperación entre éstos) y económicas (mejora las capacidades estratégicas de la empresa y el desempeño) que afectan de manera positiva a la empresa. |
| 2011 | Tipuric y Lovrincevic | Empírica | Estudian el rendimiento empresas de Croacia en el periodo 2006-2009 a partir de los efectos de la gestión de los grupos de interés*.* Los resultados obtenidos demuestran que aquellas empresas croatas que alcanzaron un buen rendimiento empresarial tuvieron en cuenta los intereses y demandas de cada grupo*.* |
| 2012 | Minoja | Teórica | El modelo de gestión de los grupos de interés proporciona bienestar económico y social. |

 Fuente: Elaboración Propia

De los estudios que se recogen en la tabla anterior se puede concluir que las organizaciones y empresas líderes reconocen la importancia creciente de la gestión de los grupos de interés y la relación existente entre ese modelo y la rentabilidad medida tanto en términos económicos como sociales. Todos los trabajos, tal y como afirma Lee (2008) muestran que la presión de los grupos de interés representa un estímulo por mejorar su rendimiento, no solo para asegurar su supervivencia, sino para ser fuente de valor de otros grupos. Las relaciones de las empresas con ellos tienen el potencial de generar valor a éstas (Phillips, 2011), pues sin el apoyo y el esfuerzo de los diferentes grupos, una organización no puede contribuir a la cadena de valor (Freeman y Liedtka, 1997), por tanto, no se alcanzarán los objetivos empresariales. También desde la perspectiva ética y de recursos humanos, la teoría de los grupos de interés posibilita una nueva forma de entender la participación de los diferentes agentes que componen la empresa (Retolaza y San José, 2009).

De esta manera, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2007) señala que la participación de los *stakeholders* en el gobierno corporativo “*no implica eliminar el papel e intervención de los accionistas, más bien se trata de construir redes de intereses y aplicar estrategias de colaboración, reforzando la supervisión mutua de cada stakeholder sobre las actuaciones de los demás*”.

Así, la premisa fundamental del modelo de gestión analizado y que seguimos en este trabajo radica en que los directivos deben tomar decisiones que tengan en cuenta los intereses de todos los grupos y no sólo de algunos. Este planteamiento supone una visión integral de la empresa, en la que se parte del análisis de los sectores que participan en la organización con motivaciones variadas, que se han de compatibilizar para crear valor a medio y largo plazo (Lorca, 2003).

Según este autor, en este modelo de gestión, no se pretende optimizar el output actual, sino que la función objetivo es maximizar el valor de la empresa en el largo plazo. Para ello es preciso atender a las demandas de todos los grupos, que se traducirá en alcanzar una rentabilidad adecuada, logrando así crear valor y lograr su supervivencia a partir del incremento de la riqueza en el largo plazo.

**Figura 1. Interacción de losgrupos de interés con los objetivos de la empresa**

Proveedores

Accionistas

Clientes

**EMPRESA**

Trabajadores

Sociedad

**Incremento de riqueza a largo plazo (supervivencia)**

**Rentabilidad adecuada**

 Fuente: Carbonell (2006)

Además, no sólo hay que tener en cuenta las interacciones de cada grupo de manera independiente con la empresa, sino que también son importantes las interrelaciones que se producen entre cada uno de ellos. De estas interacciones es cuando, en ocasiones, aparecen intereses contradictorios. Por tanto, para que se superen estos conflictos, se hace necesario conseguir un alineamiento de intereses entre todos estos grupos que se podría traducir en la generación de valor para la empresa en el medio y largo plazo. Ello enlaza con la teoría de la buena gestión que, expone que los grupos de interés más satisfechos devienen en una mayor colaboración y permiten el crecimiento futuro de la empresa en una forma sostenida en el tiempo (Carbonell, 2006).

La mayor parte de los debates abiertos sobre el problema de gestión en las empresas se ha centrado en las entidades capitalistas convencionales, siendo menos numerosos los estudios que se han centrado en el análisis del comportamiento de organizaciones que cuentan con estructura de propiedad diferente, como es el caso de las sociedades cooperativas, y más concretamente de las sociedades cooperativas agrarias. En los últimos años, existe una gran sensibilidad por avanzar en el estudio de la gestión de este tipo de entidades, de manera que éstas puedan preservar su identidad y su cultura.

 En trabajos anteriores (Tous y Ciruela, 2005; Hernández *et al.*, 2008: Pedrosa y Hernández, 2011) se destaca que la oportunidad de las sociedades cooperativas ha sido saber hacer operativos unos valores y principios en una estructura capaz de detectar su cumplimiento y con la que se puede evaluar la obtención de una ventaja competitiva. Dichos valores y principios que conforman la cultura de las sociedades cooperativas se ponen de manifiesto de manera implícita en el compromiso con los grupos de interés, teniendo muy en cuenta las necesidades de las personas y la sociedad con las que se relacionan.

No obstante, se abren nuevos interrogantes de cómo son las relaciones que se producen entre la sociedad cooperativa y sus grupos de interés, su influencia en la gestión y en definitiva cómo repercute en la generación de ventaja competitiva en la empresa.

**3. El modelo de gestión los grupos de interés en el ámbito cooperativo agrario**

La fórmula cooperativa ha sido la base para el desarrollo de muchos sectores, en concreto del sector agrario. El cooperativismo agrario español presenta hoy una importante realidad, no solo social, sino también económica, debido a que este tipo de empresas constituyen un auténtico motor económico, social y cultural de las zonas rurales y menos pobladas de nuestro país. Así, el volumen de facturación de las cooperativas agrarias españolas ha aumentado en un 27,9% en el periodo 2006-2012, y la tasa de empleo que han generado ha aumentado en un 8,25% en el periodo 2007-2012[[1]](#footnote-1).

Diversas investigaciones teóricas (Davis, 2001; Cornforth, 2002; Spear, 2004) consideran que el propósito de las sociedades de participación, y en especial de las sociedades cooperativas, es dar ventaja en el mercado a los clientes, pequeños negocios, pequeños agricultores, trabajadores, etc., ya que se forman en respuesta al mercado para que estos agentes mejoren su situación. El propósito de estas organizaciones se sustenta en unos valores y principios específicos, que hace que las sociedades cooperativas sean empresas con rasgos distintivos de las empresas capitalistas, lo que las puede situar en posición de ventaja competitiva frente a éstas y que puede ser el centro de su éxito y de su supervivencia (Pedrosa y Hernández, 2011).

En este sentido, consideramos que el modelo de gestión teniendo en cuenta a los diversos grupos de interés puede ser la base para la mejora del desempeño en el largo plazo y el logro de una ventaja competitiva en el mercado actual para las sociedades cooperativas agrarias. Ello se justifica porque refleja tanto la consecución del objetivo económico (producción de bienes y servicios) junto con la satisfacción de las necesidades de los socios cooperativos, y por extensión de los demás grupos que son necesarios para su supervivencia (Pérez y Gargallo, 2008). Siguiendo a Salas (2002), el objetivo económico cooperativo se incorporará a la estrategia empresarial con la finalidad de promover la creación y el crecimiento de riqueza neta total para el conjunto de los partícipes, eliminado los posibles efectos externos negativos. El problema fundamental, es superar las tensiones internas y adaptar las decisiones de dirección y gestión a los intereses de los grupos y el entorno, haciendo compatible los incentivos y las posiciones diversas, basándose en criterios de racionalidad y satisfacción.

Se plantea la cuestión de cómo están representados además de los socios, los intereses de otros grupos que también son importantes para la empresa cooperativa. Es por ello que es relevante estudiar en profundidad las relaciones que se producen entre ésta y sus grupos de interés, para asegurar la creación de valor en la empresa.

Así, con el objetivo de analizar esta gestión en la sociedad cooperativa agraria vamos a identificar los grupos de interés que la componen.

**3.1. Identificación de los grupos de interés en la empresa cooperativa agraria**

Tal y como hemos recogido en párrafos anteriores, se hace necesario en la sociedad cooperativa agraria conocer los grupos que la componen, con el fin de atender las demandas que plantean y, así, evitar que cualquier grupo pueda constituir un obstáculo para el logro de sus objetivos.

Apoyándonos en el trabajo realizado por Pedrosa (2009) presentamos losgrupos de interés que la teoría identifica aplicados a nuestro sector de análisis, las sociedades cooperativas agrarias. Además, siguiendo el criterio de Freeman (1984) vamos a clasificar cada grupo dependiendo si pertenece al ámbito interno o externo de la organización. De este modo tenemos unos grupos externos formados por las asociaciones empresariales, las entidades financieras, la comunidad (local) y el Gobierno (Administración Pública); y otros grupos internos formados por los socios, los directivos profesionales, el consejo rector, los clientes, los proveedores (no socios) y los trabajadores.

A continuación vamos a describir cada uno de los diez gruposque influyen en la empresa cooperativa, con el fin de identificar sus expectativas e intereses particulares como grupo.

En el caso de los **socios** hemos de precisar que constituyen uno de los grupos más relevantes para la sociedad cooperativa agraria, pues la satisfacción de sus necesidades es su razón de ser. Los socios serán, en función de la actividad cooperativizada, tanto las personas físicas como jurídicas, públicas o privadas y las comunidades de bienes[[2]](#footnote-2). En el caso de las sociedades cooperativas de segundo o ulterior grado los socios serán las sociedades cooperativas de primer grado, u otras personas jurídicas, públicas o privadas y empresarios individuales, hasta un máximo del 45% del total de los socios[[3]](#footnote-3).

Las sociedades cooperativas agrarias son empresas que tienen como misión transformar y/o comercializar la producción de sus socios, quienes son a la vez propietarios de la empresa y proveedores de las materias primas. El funcionamiento de estas organizaciones se sustenta en la participación y voluntad de los socios. Además, por su especial naturaleza y motivación, son estos socios empresarios la pieza fundamental y básica de la sociedad.

Así, los socios están presentes en toda la estructura organizativa, pueden formar parte del ápice estratégico al ser nombrados como miembros del consejo rector, pueden estar en el núcleo de operaciones como trabajadores de la sociedad cooperativa. Pero también pueden formar parte del flujo financiero o del flujo real de la empresa, convirtiéndose en acreedores financieros cuando aportan recursos a la sociedad, como préstamos, lo que hace que las entidades financieras en un sentido muy estricto (el de las secciones de crédito que puedan desarrollarse en la sociedad en virtud de la normativa aplicable) puedan convertirse en partícipes internos (Bel y Martín, 2008). De la misma forma, los socios pueden ser clientes de la cooperativa al consumir el producto que ella comercializa y por último, los socios forman parte en los flujos informativo-decisionales, tomando decisiones de forma democrática en la asamblea general, órgano de gobierno que controla la gestión de la empresa.

Este importante grupo tiene intereses legítimos en la organización, que deben ser considerados como un fin de la propia empresa. No obstante, su diversidad puede suponer una gran dificultad a la hora de atender a sus necesidades. Los socios a menudo difieren en su mayor o menor implicación en la actividad agrícola, en sus necesidades y tradición familiar[[4]](#footnote-4), en su formación o en el tamaño de sus explotaciones lo que conlleva un gran choque entre los valores individualistas y los valores cooperativistas y por tanto a su mayor o menor aceptación o identificación con la empresa cooperativa. Las demandas de los diferentes tipos de socios serán un continuo donde en un extremo se considera a la empresa cooperativa como mero cliente al que se le vende el producto de su empresa agraria, hasta el otro extremo que será considerado como un socio del cual no puede prescindir y confía plenamente que le aporta un importante valor su colaboración a largo plazo.

¿Cómo gestionar sus demandas? ¿Hasta qué punto pueden tenerse en cuenta los diferentes intereses? ¿Cómo compatibilizarlos con los intereses del resto de los *stakeholders*? Es una decisión clave del modelo de gestión de las sociedades cooperativas

Por su parte, el **consejo rector**, está formado por un conjunto de socios que han sido elegidos por la asamblea general. Es el órgano colegiado al que corresponde la alta gestión, la supervisión de los directivos profesionales y la representación de la sociedad cooperativa, con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la asamblea general[[5]](#footnote-5). Éste órgano tiene la responsabilidad de garantizar que se satisfagan los deseos y propósitos de los socios.

Los intereses de los miembros del consejo rector estarán normalmente alineados con los de los socios, se suelen nombrar teniendo en cuenta los distintos grupos de socios que existen en la cooperativa. No obstante, el pertenecer al consejo rector es un signo de relevancia social, sobre todo en las localidades pequeñas, por lo que es de particular interés mantener el puesto, y esto les puede hacer no emprender determinadas acciones beneficiosas desde el punto de vista económico y social para la cooperativa por temor a equivocarse o que no sean aceptadas por los socios, procurando mantener su reputación.

Los miembros del consejo rector son elegidos mediante un proceso electoral, pero en muchas ocasiones no son elegidos, sobre todo el Presidente, por sus habilidades profesionales principalmente, sino que inciden otras características relevantes como: la importancia y el prestigio del individuo en la localidad; el tamaño de la explotación, la capacidad de iniciativa que demuestran en las asambleas generales; la pertenencia a una familia de relevancia en la localidad, o su posición política.

 Esta situación puede derivar en conflicto de intereses. Las decisiones estratégicas de integración con otras empresas, de nuevas inversiones o los cambios tecnológicos pueden ser situaciones en los que los intereses de los dirigentes a corto plazo y de la mejora de la cooperativa a largo plazo pueden suponer situaciones de conflicto de objetivos.

Los **directivos profesionales** constituyen un grupo relevante para la sociedad cooperativa porque de sus decisiones depende en muchas ocasiones el éxito o fracaso de la organización. Aunque la mayoría de las teorías directivas conciben al directivo como un agente interesado a toda costa en maximizar sus rentas sin tener en cuenta los intereses de otros grupos, no hemos de olvidar que el directivo de la sociedad cooperativa ha de definirse por dos elementos, por una parte sus intereses económicos como agente económico y, por otra por su cultura gerencial, que puede tener presente los principios y valores del cooperativismo (García, 2002; Chaves y Sajardo, 2004).

La aparición del directivo profesional al frente de la gestión de la sociedad cooperativa, se debe a la necesidad creciente de conocimientos especializados y complejos en el funcionamiento de la empresa, en especial, a la hora de tomar determinadas decisiones eficientes en unos mercados y actividades cada vez más complejas.

No obstante, su relación con la empresa será diferente si solo posee conocimientos específicos relacionados con la función que va a desempeñar o por el contrario también aporta un conjunto de conocimientos de la cultura cooperativa base de la organización y clave para entender el comportamiento. En este caso, el directivo podrá ejercer una labor de liderazgo acorde con la cultura de estas organizaciones, y será más provechoso su trabajo y sus necesidades de poder y prestigio se verán más recompensadas.

De todo lo anterior, se puede inferir que las capacidades profesionales del directivo no son tan importantes como sus cualidades personales para con los miembros de la empresa, las cuales se sustentan en un sistema de valores éticos coherente con la filosofía cooperativa, en la que va a desempeñar su trabajo. El directivo se ha de preocupar de fomentar la existencia de un sentimiento de equipo entre los miembros de la organización, para que con la colaboración de todos se logren los objetivos planteados desde la asamblea general. El desempeño del directivo en la empresa dependerá de la confianza e identificación del socio con la persona que desempeña el puesto (García *et al.*, 2002).

La posibilidad de formación continua y las expectativas en su desarrollo profesional serán elementos clave para el directivo de la empresa y, en particular, de las sociedades cooperativas, a las que habrá que prestar, en consecuencia, especial atención.

Con relación a los **clientes**, éstos demandan un producto adecuado a sus necesidades, sin tener en cuenta el coste que esto suponga para la sociedad cooperativa y sus socios. Simplemente se enfrentan a la posibilidad de intentar imponer su interés y, si no son tenidos en cuenta, pueden cambiar de empresa para satisfacer sus necesidades.

Los clientes en las sociedades cooperativas son muy diversos, desde el consumidor final hasta las grandes empresas de distribución, pasando por distintos intermediarios, En cualquiera de los casos, las condiciones del mercado para los productos agrícolas han cambiado de forma drástica, no solo debido a los cambios en la legislación (por ejemplo, reestructuración de las políticas agrícolas europeas, normativas de seguridad alimentaria más estrictas), sino también a causa de los cambios en las preferencias de los consumidores y de los procesos de concentración entre los distribuidores de alimentos. Los consumidores exigen una mayor calidad, más variedad, disponibilidad todo el año y garantías de seguridad de los alimentos. Todos estos cambios descritos anteriormente obligan a la sociedad cooperativa a reforzar su orientación al mercado, exigiendo una estrecha colaboración entre producción y comercialización. La orientación al cliente implica la obtención de información acerca de las exigencias y necesidades de los clientes y el uso de dicha información en toda la empresa.

Una ventaja de estas sociedades radica en la posibilidad de controlar los procesos que siguen a la producción y cumplir con las exigencias, cada vez más acentuadas y protegidas por las leyes, de la trazabilidad y de la seguridad alimenticia. Este es un reto que con mucho más sentido que las empresas de transformación o de comercialización pueden hacer las sociedades cooperativas. En la medida que participan en toda la cadena de elaboración de los alimentos pueden conocer y garantizar cada uno de los procesos a los que han sido sometidos antes de llegar al consumidor.

Por otra parte, los **trabajadores** de la empresa cooperativa agraria son un grupo diferente a los socios, debido a que ellos, por lo general no aportan capital, y exigen a la entidad una remuneración adecuada al trabajo que realizan, que se respeten sus derechos laborales y que tengan la posibilidad de desempeñar su trabajo sin coacciones, aunque siempre siguiendo las directrices del consejo rector. El interés de este grupo se centra en la continuidad y la prosperidad de la empresa que permita asegurar su puesto de trabajo y mejorar su remuneración. Además, si existen en la sociedad cooperativa servicios adicionales para los socios, los trabajadores también están interesados en beneficiarse de los mismos.

Es importante dar a conocer el papel que están desempeñando muchas cooperativas en el medio rural, donde con frecuencia son las únicas empresas que no sólo crean empleo estable, sino que contribuyen de forma decisiva al mantenimiento de la actividad económica. Este aspecto resulta particularmente importante en tiempos de crisis, donde se producen movimientos preocupantes en algunas empresas de carácter mercantil que se ponen en venta o anuncian su cierre para irse a producir a países con menores costes. (Baamonde, 2009).

En el análisis de los **proveedores** podemos indicar que son vitales para el éxito de cualquier empresa debido a que las materias primas determinarán, en gran medida, la calidad del producto final y el precio. Los proveedores tendrán un mayor o menor poder de negociación en función de la cantidad de producto que compre la sociedad cooperativa agraria, el número de proveedores existentes en el mercado, la concentración de dichos proveedores y la importancia que tenga el producto para la entidad. En el caso de las sociedades cooperativas los proveedores tienen a su vez la condición de socios. Los proveedores se han asociado voluntariamente con otros para poder transformar su producto y comercializarlo en común, con el objeto de obtener una ventaja económica importante por pertenecer a la cooperativa.

La integración hacia delante es una ventaja competitiva muy importante, siempre que se busque el equilibrio entre el papel de socio y de proveedor. En definitiva, alinear los intereses como socios y como proveedores de la empresa, para lo cual serán elementos clave el compromiso, la formación y la confianza en el modelo de gestión de los socios/proveedores

En relación a la **comunidad local**, diremos que garantiza a las sociedades cooperativas el derecho de construir sus estructuras y, en ocasiones les brinda facilidades para lograrlo: a cambio ésta se beneficia de las tasas impositivas de las actividades empresariales por la contribución económica (es una fuente de ingresos) y social de la cooperativa. Además, también tiene intereses depositados en la misma, que trata de defender e intenta que se respeten. Estos intereses incluyen la lucha por el mantenimiento del medio ambiente (no contaminación, evitar ruidos o evitar olores), la creación de empleo y la disminución de costes sociales, el mantenimiento de la estabilidad social de la comunidad, la formación de polígonos industriales, el desarrollo local, etc. Los conflictos más comunes que se suelen producir entre la sociedad cooperativa y la comunidad como *stakeholder* son: el cierre de plantas y la contaminación atmosférica (González, 2001).

Las **asociaciones empresariales** tratan de defender los intereses de las organizaciones que representan, pero además de defender sus intereses, intentan que dichas organizaciones, en nuestro caso, las sociedades cooperativas agrarias, mantengan una determinada línea de actuación. Ésta ha de ser acorde con los intereses de las asociaciones en su lucha con el poder político por la obtención de mayores beneficios para ellos y sus representados.

Las sociedades cooperativas tienden, siguiendo el principio de cooperación (ACI, 1995), a fortalecer el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales, para posibilitar la defensa de intereses comunes. Un ejemplo de intercooperación política estaría representado en las federaciones de cooperativas. No obstante, este proceso de búsqueda de cooperación para conseguir la ayuda mutua y el perpetuar la identidad cooperativa, puede verse frenado por los personalismos y localismos que a veces impiden la integración comercial, económica y empresarial plena.

Por otra parte, el **Gobierno** **(Administración Pública)** influye en la sociedad cooperativa, a través de las diferentes normas y leyes que de él emanan y que suponen un obligado conocimiento y cumplimiento para todas las organizaciones, la sociedad cooperativa ha de escuchar a este *stakeholder* para evitar las sanciones que de él proceden en caso de incumplimiento.

En este sentido, para destacar la relación con este grupo de interés, podemos poner el ejemplo de la Administración Pública española, en la cual el estado de las autonomías acerca la administración a las necesidades de los ciudadanos y las empresas, las sociedades cooperativas se benefician de esta relación directa con ella, los poderes públicos a menudo intentan desarrollar políticas activas encaminadas a promover un cooperativismo más competitivo, estableciendo para ello mecanismos de diferenciación positiva para las sociedades cooperativas que avanzan en el camino marcado

Pero también es cierto que ha propiciado una proliferación normativa que impide, o cuando menos dificulta, el proceso de integración tan importante para la competitividad de estas empresas. Sirva como ejemplo comentar que en España existen en estos momentos una ley por cada una de las comunidades, que hoy por hoy complican enormemente las iniciativas de fusión de carácter supra-autonómico.

 Por otra parte, España ha optado por distribuir íntegramente a las CCAA los fondos comunitarios existentes en el segundo pilar de la PAC. Esto quiere decir que las medidas para la mejora de la competitividad de las empresas agroalimentarias reposan en los programas autonómicos sin que exista, en la práctica, ningún instrumento de cierta envergadura que pueda impulsar proyectos o iniciativas empresariales de carácter supraautonómico (Baamonde, 2009), estos hechos resaltan los conflictos de objetivos que puede haber en el seno de la sociedad cooperativa a la hora de poder gestionar las necesidades de sus *stakeholders*.

Por último, en cuanto a las **entidades financieras** podemos afirmar que la relación con las instituciones de crédito, como proveedores de fondos puede ser desde asociativa a simplemente contractual. Esto daría lugar a la posibilidad de intentar tomar parte en el destino de la sociedad cooperativa, estando preocupados por dirigir la estrategia a largo plazo de la organización y utilizar su poder para influir en la toma de decisiones.

Las entidades financieras que se alinean más con los intereses de la sociedad cooperativa serán las cooperativas de crédito dedicadas al mundo rural pues comparten la identidad cooperativa.

Sin duda, la mejora de la competitividad de las cooperativas agrarias pasa, entre otros factores, por la mejora de su dimensión y para ello es evidente que todos los agentes sociales que, directa o indirectamente, participan en el ámbito cooperativo deben trabajar en la misma línea y armonizar mensajes de manera que no se produzcan asimetrías que generen confusión entre ellas. Las entidades financieras más vinculadas al sector agrario, las organizaciones profesionales agrarias y, por supuesto, las entidades asociativas del cooperativismo pueden poner a disposición todos sus recursos materiales y humanos al servicio de este objetivo.

**Figura 16. STAKEHOLDERS DE UNA LA SOCIEDAD COOPERATIVA AGRARIA**

**ÁMBITO EXTERNO**

**ÁMBITO INTERNO**

 Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificados los grupos de interés relacionados con la sociedad cooperativa agraria, el siguiente paso es seleccionar a “los que realmente importan” (Johnson y Scholes, 2000). Es decir, aunque se defienda que han de ser tenidos en cuenta los grupos identificados, somos conscientes de que no todos tienen la misma relevancia y por tanto se habrá de establecer un orden de prioridad para la satisfacción de sus intereses y demandas particulares como grupo. Pero, ¿cómo establecemos ese orden de prioridad? ¿En función de qué se realiza esta clasificación? La respuesta a estas cuestiones se recoge en el siguiente epígrafe.

**4. Relevancia de los grupos de interés en la sociedad cooperativa agraria**

Como hemos indicado, la gestión de la sociedad cooperativa agraria teniendo en cuenta de forma igualitaria y equitativa las demandas e intereses de los grupos de interés no constituiría una situación real, es decir, no implica que todos deban estar igualmente involucrados ni tenidos en cuenta en los procesos de toma de decisiones. No debemos ignorar la realidad en la que los directivos no pueden prestar atención a las demandas reales y potenciales de todos ellos, por lo que han de establecer un orden de prioridad en la atención que les prestan a cada uno.

Para ello nos vamos a apoyar en el modelo propuesto por Mitchell *et al.* (1997) de medición de la relevancia de los grupos de interés, que después ha sido desarrollado y/o utilizado en los posteriores trabajos de: Agle *et al.* (1999); Neville y Bell (2003); Baskerville-Morley (2004); Parent y Deephouse (2007); Magness (2008); Myllykangas *et al*. (2010); Clifton y Amran (2011); Mitchell *et al.* (2011); Neville *et al*. (2011); Tashman y Raelin (2013); entre otros, basado en los atributos que estos posean: de poder, de legitimidad y de urgencia, añadiéndole un cuarto atributo de durabilidad (Clemens y Gallagher, 2003).

En relación a lo expuesto, cada grupo puede poseer un solo atributo o disponer de todos ellos, pasando por situaciones intermedias. En el caso de no poseer ningún atributo, entonces no será considerado como *stakeholder*, y por lo tanto, se consideran no relevantes. No obstante, pueden llegar a ser grupos potenciales en el futuro (Martins y Rubens, 1999), por lo que no hay que olvidarlos. Así, la relevancia de un grupo de interés determinado, sería baja si sólo cuenta con uno de los atributos, moderada si tiene dos o tres atributos y alta si todos los atributos están presentes. Además, debido a que el grado en el que los directores-gerentes de la sociedad cooperativa agraria dan prioridad a las distintas demandas de los diferentes grupos es dinámico, la relevancia de éstos puede variar a lo largo del tiempo y depende del tema en cuestión (Rueda, 2005).

Adaptando el modelo de Mitchell *et al.* (1997), en la siguiente figura describimos los tipos de grupos de interés que surgen de las distintas combinaciones. Así, conceptualmente distinguimos diferentes tipos clasificados a su vez en cuatro grupos: latentes (grupos 3, 2, 4 y 5), expectantes (grupos 6, 7, 8, 9, 10, y 11), decisivos (grupos 12, 13, 14 y 15) y cruciales (grupo 1). Se denominan grupos de interés latentes a aquellos que poseen solo uno de los tres atributos, expectantes los que presentan dos atributos, decisivos a aquellos que poseen tres atributos, y cruciales a los que presentan todos ellos. Además existe un grupo que no presenta ninguno de los atributos, por lo que no sería considerado como grupo de interés.

**Figura 3. Relevancia de los grupos de interés en función de los atributos**

****

 Fuente: Adaptado de Mitchell *et al.* (1997)

De esta manera, el orden de prioridad que tendrían que establecer los directores-gerentes de la sociedad cooperativa agraria para satisfacer las demandas de cada grupo quedaría como sigue: grupos cruciales, grupos decisivos, grupos expectantes y grupos latentes.

En concreto, a continuación, vamos a describir brevemente las características de cada uno de los grupos de interés identificados siguiendo el modelo de Mitchell et al., 1997 y Clemens y Gallagher, 2003:

* Grupos latentes:
	+ 3. Inactivo. Tiene poder, pero ninguna demanda de legitimidad ni urgencia. No consideran importantes sus reclamaciones en la organización. No utilizan su poder y por ello tienen una pequeña o inexistente relación con la organización.
	+ 2. Discrecional. Tiene legitimidad pero no poder ni urgencia. La empresa no tiene ninguna presión para atraer a estos stakeholders pero puede hacerlo.
	+ 4. Exigente. Posee urgencia sin poder ni legitimidad. Es un stakeholder que considera que sus reclamaciones en la organización son muy importantes y, además, exigen una inmediata atención comunicándolo de modo urgente e insistente. Estos stakeholders son alteradores e incómodos para la organización.
	+ 5. Permanente. El único atributo que presenta este stakeholder es la durabilidad. Por tanto tendrá de modo permanente intereses en las actuaciones de la organización, aunque no presente los atributos de poder, urgencia y legitimidad para llevarlos a cabo.
* Grupos expectantes
	+ 6. Dominante. Tiene poder y legitimidad, y por lo tanto influencia en la organización. Esperan y reciben mucha atención por parte de la empresa.
	+ 10. Peligroso. Tiene urgencia y poder pero no legitimidad. Se consideran destructivos para la organización, aunque son necesarios.
	+ 7. Dependiente. Posee legitimidad y urgencia pero no poder. Depende de su defensa, de su protección y de otros valores internos de la organización para poder influir en ella.
	+ 8. Caprichoso. Tiene urgencia y durabilidad, pero no presenta los atributos de poder ni legitimidad. Este stakeholder considera que sus reclamaciones son muy importantes y permanecerá en la organización de modo permanente. Son peligrosos para la organización ya que pueden ser un obstáculo a largo plazo para su desarrollo si no atiende sus intereses particulares.
	+ 9. Adormilado. Este stakeholder presenta poder y durabilidad pero no urgencia ni legitimidad, por lo que va a tener de modo permanente intereses en las actuaciones de la organización, pero no considera importantes sus reclamaciones, por lo que apenas tiene relación con la empresa.
	+ 11. Obligatorio. Presenta los atributos de legitimidad y durabilidad, por lo que se hace necesario que la organización considere sus intereses legítimos, pues van a estar de modo permanente.
* Grupos decisivos
	+ 12. Antiguo clave. Es el stakeholder crucial o clave en el modelo de Mitchell et al. (1997). Sigue siendo un stakeholder decisivo para la organización, aunque le falta el atributo de durabilidad.
	+ 13. Necesario. Presenta los atributos de durabilidad, urgencia y poder y no posee ninguna legitimidad en la empresa. Por ello, se considera un stakeholder destructivo para la organización aunque necesario ya que tiene intereses en la actividad de la empresa de modo permanente.
	+ 14. Influyente. Posee todos los atributos excepto el de urgencia. De ahí que tenga una gran influencia para la empresa de modo permanente.
	+ 15. Subordinado. Presenta todos los atributos excepto el poder, por tanto será un stakeholders muy dependiente de la empresa de forma permanente, ya que depende de su defensa, de su protección y de otros valores internos de la organización para poder influir en ella.
* Grupos cruciales
	+ 1. Crucial. Tienen los cuatro atributos de poder, urgencia, durabilidad y legitimidad, de modo que pasan a ser prioritarios sobre los demás.

**4.1. Justificación de las variables intervinientes en el modelo**

1. **Poder**

Podemos definir poder como “*la probabilidad de que un actor en una relación social esté en una posición para llevar a cabo su voluntad a pesar de encontrar resistencia*” (Weber, 1947), así tener poder sitúa al grupo de interés en una posición favorable a la hora de defender sus demandas. Con otras palabras, es la capacidad de los individuos o grupos de persuadir, inducir o coercer a otros para seguir determinados cursos de acción, es decir, el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros (Johnson *et al.* 2006).

En nuestro estudio, se concreta el origen del poder de los grupos de interés en las sociedades cooperativas agrarias de acuerdo con la existencia o la posibilidad de obtención por un actor social de medios utilitarios o recursos (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas); y, recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otro/s en una relación (Etzioni, 1964; Martins y Rubens, 1999). Cada recurso de poder debe ser sopesado según el grado de sensibilidad de la empresa, que debe reflejar la importancia debida, o la susceptibilidad o la vulnerabilidad en relación con determinados recursos. Organizaciones que dependen de recursos financieros en mayor escala, serán más susceptibles a los actores que poseen estos recursos. Organizaciones cuya imagen pública sea altamente sensible estarán más atentas a la opinión de actores que detentan un gran prestigio social.

Esta definición fue adaptada por Mitchell *et al.* (1997) proponiendo los siguientes tipos de poder[[6]](#footnote-6):

- **Poder utilitario**: Es el que procede del uso de recompensas materiales tales como bienes y servicios. En la misma línea, la concesión de símbolos como el dinero, que permiten adquirir bienes y servicios es clasificada como material ya que el efecto final es similar. De este modo, el uso de medios materiales para controlar una relación constituye el poder utilitario.

De especial importancia es el poder utilitario, basado en recursos materiales o financieros. Este tipo de poder conecta con la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), en la que se argumenta que la organización es dependiente de los recursos de su entorno para su supervivencia. Aplicar esta teoría a los grupos de interés sugiere que las organizaciones prestarán más atención y estarán más preocupadas por aquellos grupos que controlan recursos críticos para la supervivencia de la empresa (Agle *et al.*, 1999; Jawahar y McLaughlin, 2001). Esta dependencia de las empresas de los grupos de interés por los recursos que controlan se traduce en poder para los grupos involucrados (Mitchell *et al.*, 1997) e influencia sobre la empresa (Frooman, 1999). Generalmente, cuanto más dependiente es ésta, más poder tiene cada grupo (Savage *et al.*, 1991; Frooman, 1999).

- **Poder normativo-social**: Es el que se trasmite a través de símbolos puros cuyo uso no constituye un trato físico o una reclamación de recompensas materiales. Así, estos símbolos incluyen tanto símbolos normativos (de prestigio y estima), como símbolos sociales (de amor y aceptación).

Esta definición fue adaptada por Mitchell *et al.* (1997) de modo que cada recurso de poder debe ser sopesado según el grado de sensibilidad de la organización hacia él, reflejando la importancia o la vulnerabilidad que posee.

Por tanto, una vez analizado el atributo del poder, establecemos la siguiente proposición de investigación:

P1: *El atributo de poder influye positiva y significativamente en la relevancia de cada grupo de interés en la sociedad cooperativa agraria*.

1. **Legitimidad**

Es la presunción o la percepción generalizada de que las acciones de un grupo son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones (Suchman, 1995). Esta definición implica que la legitimidad es un bien común deseable, es un concepto amplio, no se trata de una mera percepción, y puede ser definida y negociada de modo diferente en los distintos niveles sociales de la organización. Así, la legitimidad puede ser medida según la atribución del grado de deseabilidad de las actuaciones del grupo de interés, tanto para la empresa (legitimidad microsocial) como para la sociedad como un todo (legitimidad macrosocial). La legitimidad está justificada sobre las bases éticas, de modo que si los diferentes grupos tienen intereses legítimos en la empresa, éstos deben ser considerados y tenidos en cuenta en la toma de decisiones.

A partir de la definición del atributo de legitimidad establecemos la segunda proposición:

P2: *El atributo de legitimidad influye positiva y significativamente en la relevancia de cada grupo de interés en la sociedad cooperativa agraria*.

1. **Urgencia**

El atributo de urgencia añade dinamismo a los dos atributos anteriormente propuestos. Mitchell *et al.* (1997) afirman que los atributos de poder y legitimidad se consideran necesarios en la medida de la relevancia de cada grupo aunque no consideran la dinámica de las interrelaciones entre la dirección de la empresa y cada grupo en particular. De este modo, añaden este atributo, asemejándolo con términos tales como obligación, impulso o imperativo. La urgencia se define como el grado en el cual los grupos de interés consideran importantes sus reclamaciones en la empresa y, además, exigen una inmediata atención comunicándolo de modo urgente e insistente.

En este contexto, diferencian el grado de posesión de este atributo en función de la posesión de dos condiciones o subatributos (Caballero *et al.*, 2008):

- **Sensibilidad temporal**: surge cuando una relación o asunto posee una naturaleza sensible al tiempo, y por tanto, se traduce en el grado de inaceptabilidad por parte del grupo de interés en el retraso del directivo en atender sus reclamaciones o asuntos.

- **Criticidad**: surge de acuerdo con la importancia que consideren los diferentes grupos que tienen sus reclamaciones o asuntos y, por tanto, cuando un asunto es considerado crítico para él.

De este modo, planteamos la siguiente proposición:

P3: *El atributo de urgencia influye positiva y significativamente en la relevancia de cada grupo de interés en la sociedad cooperativa agraria*.

1. **Durabilidad**

Clemens y Gallagher (2003) proponen el atributo de la durabilidad para añadir una visión de la permanencia del *stakeholder* en la empresa y, por tanto, del carácter temporal de sus intereses en las actuaciones de ésta. Así, si un grupo tiene una relación estable con la sociedad cooperativa, tendrá de modo permanente intereses en las actuaciones de ésta, mientras que si no la tiene, su consideración de *stakeholder* se limitará a una circunstancia puntual en la que tiene expectativas.

Establecemos por tanto, la siguiente y última proposición de investigación, relacionada con la relevancia de los *stakeholder*s en la sociedad cooperativa agraria a partir del grado de presencia de los atributos considerados:

P4: *El atributo de durabilidad influye positiva y significativamente en la relevancia de cada grupo de interés en la sociedad cooperativa agraria*.

En la siguiente tabla se reflejan los atributos explicados con sus respectivas dimensiones y referencias de trabajos que han utilizado cada uno de los ellos.

**Tabla 2. Escalas empleadas y referencias**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FACTOR** | **DIMENSIÓN** | **DESCRIPCIÓN**  | **REFERENCIAS** |
| PODER | Poder utilitario | Uso de medios materiales para controlar una relación. | Weber (1947); Dahl (1957); Etzioni (1964); Pfeffer et al (1978); Mitchell *et al.* (1997); Agle *et al.* (1999); Clemens y Gallagher (2003); Fernández y Nieto (2004); Rueda, (2005); Caballero et al (2008): Parent y Deephouse (2007); Magness (2008); Clifton y Amran (2011). |
| Poder normativo-social | Es el que se trasmite a través de símbolos normativos (de prestigio y estima) y sociales (de amor y aceptación). |
| LEGITIMIDAD | Es la presunción o la percepción generalizada de que las acciones de un grupo son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones. | Weber (1947); Wood (1991); Suchman(1995); Mitchell *et al.* (1997); Agle *et al.* (1999); Clemens y Gallagher (2003); Fernández y Nieto (2004), Rueda, (2006); Caballero et al (2008); Magness (2008); Clifton y Amran (2011). |
| URGENCIA | Criticidad | Surge de acuerdo con la importancia que consideren los grupos de interés que tienen sus reclamaciones o asuntos. | Eyestone (1978); Williamson (1979); Hill y Jones (1992); Wartick y Mahon (1994); Mitchell *et al.* (1997); Agle *et al.* (1999); Clemens y Gallagher (2003); Fernández y Nieto (2004); Rueda, (2005); Caballero *et al.* (2008); Parent y Deephouse (2007); Magness (2008); Clifton y Amran (2011). |
| Sensibilidad temporal | Grado de inaceptabilidad por parte del grupo de interés en el retraso del directivo en atender sus reclamaciones o asuntos. |
| DURABILIDAD | Añade una visión de la permanencia del *stakeholder* en la organización. | Clemens y Gallagher (2003). |

 Fuente: Elaboración Propia

**5. Conclusiones y futuras líneas de investigación**

Venimos precisando a lo largo del trabajo que las empresas han de adaptarse a las nuevas condiciones que impone el entorno competitivo actual, para ello el modelo de gestión de los grupos de interés puede proporcionar una mejor adaptación al permitirle seguir creando valor a largo plazo.

Intentando profundizar en el ámbito teórico del enfoque de los *stakeholders*, lo hemos aplicado a las sociedades cooperativas agrarias, al no encontrar evidencia en la literatura de cómo se enfrentan a los nuevos desafíos las sociedades cooperativas (Bakaikoa *et al.*, 2004) Entendiendo que este modelo de gestión lo llevan intrínseco en su propia cultura, manifestado a partir de los principios cooperativos establecidos por la ACI (1995).

Así, los directivos de las sociedades cooperativas agrarias o las personas que se ocupen de la gestión de éstas, han de atender a los intereses de cada uno de los grupos identificados. No obstante, no debemos olvidar que no todos gozan de una misma posición en la empresa, unos influirán de una manera más directa que otros, por lo que se hace necesario establecer un orden de prioridad o de relevancia de cada grupo. De este modo esta relevancia se va a medir a partir de la presencia de los atributos propuestos, siguiendo el modelo de Mitchell *et al.* (1997) ampliado con la aportación de Clemens y Gallagher (2003). Por lo que, parece lógico pensar que si la sociedad cooperativa se ocupa de atender a todos los grupos, en relación al grado de relevancia que tengan para la empresa, éstos estarán satisfechos, por lo que se generará un clima positivo en el seno de la sociedad cooperativa y como consecuencia, se producirá una mayor creación de valor.

Este análisis puede servir para que en futuras investigaciones, se pueda comprobar su solidez, desde el punto de vista empírico, verificando la utilidad del marco del enfoque de los grupos de interés en la sociedad cooperativa agraria. De este modo contribuimos, por un lado, a la consolidación de este modelo al poner de manifiesto su utilidad y, por otro, a constatar que es un marco teórico apropiado para el estudio de la gestión de estas empresas teniendo en cuenta la lógica de su cultura y filosofía cooperativa con la finalidad de crear valor en una situación de crisis económica. Además, en futuros trabajos pretendemos establecer una relación de causalidad entre este modelo propuesto de relevancia de los *stakeholders* y el desempeño cooperativo para que pueda ser contrastado de manera empírica y analizar si existe una relación directa y positiva entre ambos constructos.

Asimismo, hemos de señalar que las aportaciones realizadas en este trabajo, contribuirán al desarrollo de la investigación sobre el modelo de gestión de los grupos de interés en las sociedades cooperativas por varios motivos: primero, no existe evidencia empírica que relacione este enfoque con este tipo de empresas, cuando ha quedado claro que va intrínseco a su cultura y filosofía propias; por otro lado, ningún estudio mide la relevancia de cada grupo en las sociedades cooperativas con el fin de que los directivos sepan a qué grupo deben de atender con mayor celeridad. Con ello, contribuimos a la evolución de la investigación sobre sociedades cooperativas, ayudando a cubrir el vacío existente de la incidencia del modelo de gestión recogido en este trabajo en la creación de valor de las sociedades cooperativas agrarias.

**Bibliografía**

AECA (2007) “Gobierno y responsabilidad social de la empresa”, documento Nº 4 serie Responsabilidad Social Corporativa, Madrid España.

AGLE, B.; MITCHELL, R.; SONNENFELD, A. (1999): “Who Matters to Ceos? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and Ceo Values”, Academy of Management Journal, 42 (5), pp. 507-525.

ÁLVAREZ, M.B.; ARBESÚ, P. y FÉ, C. (2000): “Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 34, pp. 169-188.

ARCAS, N. y RUÍZ, S. (1997): “La comercialización de frutas y hortalizas en el entorno internacional”. Distribución y Consumo, 7 (35), pp. 55-91.

ARAGÓN-CORREA, J. A. y SHARMA, S. (2003): “A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy”. Academy of Management Review 28(1), pp.71-88.

BAHAMONDE, E. (2003): “Las cooperativas agrarias”. Ábaco, 36, pp. 81-87.

BAKAIKOA, B.; ERRASTI, A.M. y BEGIRISTAIN, A. (2004): “Governance of the Mondragon Corporación Cooperativa”. Annals of Public and Cooperative Economics, 75 (1), pp. 61-87.

BASKERVILLE-MORLEY, R. (2004): “Dangerous, dominant, dependent or definitive: stakeholder identification when the profession faces mayor transgressions”. Accounting and the Public Interest, 4, pp. 24-42.

BEL, P. y MARTÍN, S. (2008): “Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación”. REVESCO, 95, pp. 9-43.

BERMAN, S.L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S. y JONES, T.M. (1999): “Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance”. Academy of Management Journal, 42 (5), pp. 488-506.

BOESSO, G. y MICHELON, G. (2010): “The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical Investigation”. International Journal of Management, 27 (3), pp. 470-578.

CABALLERO, G.; GARCÍA, J.M y QUINTÁS, M.A. (2008): “El tiempo y la atención dedicados a los stakeholders: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 17(3), pp. 43-60.

CARBONELL, A. (2006): Relación entre los stakeholders y el valor de las empresas. Tesis Doctoral, Universidad E.T.E.A., Córdoba.

CARBONELL, A.; TIRADO, P. y DE LOS RÍOS, A. (2006): “La relación entre los stakeholders y el valor en las empresas: el equilibrio volumétrico”. Revista de Empresa, 18, pp. 66-78.

CARROLL, A.B. (1993): Business & Society. Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co., 2 ed.

CENNAMO, C.; BERRONE, P. y GÓMEZ-MEJIA, L.R. (2009): “Does stakeholder management have a dark side?”Journal of Business Ethics, 89, pp. 491–507.

CHARREAUX, G. y DESBRIÈRES, P. (2001): “Corporate Governance: stakeholder value versus shareholder value”. Journal of Management & Governance, 5 (2), pp. 107-128.

CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): “Economía política de los directivos de las empresas de economía social”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 48, pp. 31-52.

CLEMENS, B. y GALLAGHER, S. (2003): “Stakeholders for environmental strategies: the case of the emerging industryin radioactive scrap metal treatment”. En ANDRIOF, J.; WADDOCK, S.; HUSTED, B. y RAHMAN, S. (eds.), Unfolding stakeholder thnking 2, Greenleaf Publishing, UK, pp. 128-144.

CLIFTON, D. y AMRAN, A. (2011): “The stakeholder approach: a sustainability perspective”. Journal of Business Ethics, 98, pp. 121-136.

CORNFORTH, C. (2002): “Making Sense of Co-operative Governance: Competing Models and Tensions”. Review of International Co-operation, 95(1), pp. 51-57.

DAAKE, D. y WILLIAM, P. (2000): “Understanding stakeholder power and influence gaps in a healthcare organization: an empirical study”, Health Care Manage Rev, Vol. 25, Nº 3, pp. 94-107.

Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. Behavioral Science 2(3), 201-215.

DAVIS, J.; SCHOORMAN, F.D.; y DONALSON, L. (1997): “Toward a stewardship theory of management”. The Academy of Management Review, 22(1), pp. 20-47.

DONALSON, L. y DAVIS, J.H. (1991): “Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns”. Australian Journal of Management, 16, pp. 49-64.

DONALSON, T. y PRESTON, L. (1995): “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications”. Academy of Management Review, 20, pp. 65-91.

EISENHARDT, K. M. (1989): “Agency Theory: An Assessment and Review”. Academy of Management Review, 14(1), pp. 57-74.

Etzioni, A. (1964). Epigénesis de la unificación política. En Etzioni, A. Los cambios sociales. México: Siglo XXI, México, 428-442

FAMA, E. (1984): “Problemas de agencia y teoría de la empresa”. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, 611, pp. 53-66.

Fernandez, R. and Nieto, M. (2004). Stakeholder salience in corporate environmental strategy. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society 4(3), 65-76.

FINKELSTEIN, S. y D’AVENI, R.A. (1994): “CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. Academy of Management Journal, 37, pp. 1079-1108.

FREEMAN, E. (1984): “Strategic Management: A stakeholder approach”. Boston: Printman Press.

FREEMAN, R.E. y LIEDTKA, J. (1997): “Stakeholder capitalism and the value chain”. European Management Journal, 15, pp. 286-296.

FROOMAN, J. (1999): “Stakeholders influence strategies”. Academy of Management Review, 24(2), pp. 191-205.

GARCÍA, E. (2002): Almazaras cooperativas: La necesidad de una dirección adecuada. Publicaciones de la Universidad de Jaén y Cajasur, Jaén.

GARCÍA, E. y RUÍZ, C. (2002): “La ética de la sociedad cooperativa agraria en la relación con sus grupos de interés”. REVESCO, 76, pp. 89-107.

GARCÍA, E.; HERNÁNDEZ, M.J. y RUIZ, M. C. (2002): “Cooperative principles and the culture of Agro Businesses: The case of olive-oil cooperatives”. Review of International Co-operation, 95 (1), pp. 114-125.

GOLL, I. y RASHEED, A.A. (2004): “The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance”. Journal of Business Ethics, 49, pp. 41-54.

GONZÁLEZ, E. (2001): La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva. Tesis doctoral, Universidad Jaume I de Castellón.

HERNÁNDEZ, M.J. (2001): Base social de las sociedades cooperativas almazareras. Caja Rural de Jaén.

HERNANDEZ, M. E. y MUNUERA, J. L. (1997): “Consideraciones sobre la competitividad de la empresa de comercialización hortofrutícola”. Distribución y Consumo, Agosto/Septiembre.

HERNÁNDEZ, M.J.; RUÍZ, C. Y GARCÍA, E. (2008): “La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas”. REVESCO, 95, pp. 94-111.

HILL, C. y JONES, T. (1992): “Stakeholder-agency theory”. Journal of Management Studies, 29, pp. 131-154.

Jawahar, I.M.and Mclaughlin, G.L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An OrganizationalLife Cycle Approach. Academy of Management Review 26(3), 397-414.

JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”. Journal of Financial Economics, 3, pp. 305-360.

JULIÁ, J.F. (1999): “La concentración en el cooperativismo agroalimentario”. Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación.

JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (2000): Dirección estratégica, Prentice Hall, 5ª edición, Madrid.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006): Dirección Estratégica. Prentice Hall, Madrid, Séptima Edición.

LEE, M. (2008): “A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead”. International Journal of Management Reviews, 10, pp. 53-73.

LORCA, P. (2003): “La creación de valor en la empresa y los stakeholders”. Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, 51, pp. 48-55.

MAGNESS, V. (2008): “Who are stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of Stakeholder salience”. Journal of Business Ethics, 83, pp. 177-192.

MARTINS, H.F. y RUBENS, J. (1999): “¿En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional”. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 15, pp. 1-18.

MARTÍNEZ, A. (1990): Análisis de la integración cooperativa. Universidad de Deusto, Bilbao.

MASCAREÑAS, J.M. y LEJARRIAGA, G. (1993): “Análisis de la estructura de capital de la empresa”. Ed. EUDEMA Universidad.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): “Innovación Tecnológica, hilera de producción y estructura de una industria”. Esic market, 73, pp. 93-102.

MINOJA, M. (2012): “Stakeholder management theory, firm strategy and ambidexterity”, Journal of Business Ethics, vol. 109, nº 1, pp. 67-82.

MITCHELL, R.; AGLE, B. y WOOD, D. (1997): “Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”. Academy of Management Review, 22(4), pp. 853-886.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; CHRISMAN, J.J. y SPENCE, L. (2011): “Toward a Theory of Stakeholders in Family Firms”. Business Ethics Quarterly, 21(2), pp. 235-255.

MYLLYJANGAS, P.; KUJALA, J. y LEHTIMÄKI, H. (2010): 2Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy, and urgency? Journal of Business Ethics, 96, 65-72.

NEVILLE, B.A. y BELL, S.J. (2003): “Stakeholder salience reloaded: operationalising corporate social responsibility”. ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December.

NEVILLE, B.A.; BELL, S.J. y WHITWELL,G.J. (2011): “Stakeholder salience revisited: refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool”. Journal of Business Ethics, 102, 357-378.

OGDEN, S. y WATSON, R. (1999):”Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry”. Academy of Management Journal, 42 (5), pp. 526-538.

PARENT, M.M. y DEEPHOUSE, D.L. (2007): “A case study of stakeholder identification and prioritization by managers”. Journal of Business Ethics, 75, pp. 1-23.

PEDROSA, C. (2009): Factores de éxito en la gestión de las sociedades cooperativas: el caso de Hojiblanca. Trabajo de Investigación realizado en el Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología de la Universidad de Jaén.

PEDROSA, C. y HERNÁNDEZ, M.J. (2011): “¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca”, CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 72, pp. 145-173.

PÉREZ, F.J. y GARGALLO, A. (2008): “Revisión y propuesta de modelos para la mejora de gestión social en el ámbito de las cooperativas: medición de productividad y redistribución. Caso de una cooperativa agraria de Aragón”. 27 Congreso Internacional de CIRIEC (Sevilla, 22-24 Septiembre).

PHILLIPS, R.A. (2011): Stakeholder Theory: impact and prospects. Edward Elgar Publising Limited, U.K. (247 páginas).

PLAZA, J.A.; DE BURGOS, J. y CARMONA, E. (2010): “Measuring stakeholder integration: Knowledge, Interaction and adaptational behavior dimensions”. Journal of Business Ethics, 93 (3), pp. 419-442.

PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): “The external control of organizations: A resource dependence perspective”. Ed. Harper & Row (New York).

PLANELLS, J.M. Y MIR, J. (2000): “Situación actual de la Distribución Europea”. Levante Agrícola, Primer trimestre, pp. 76-85.

RETOLAZA, J.L. y SAN-JOSE, L. (2009): “Aplicabilidad de la teoría de stakeholders: prevención del riesgo moral como factor potenciador de la crisis”. XIII Reunion de Economia Mundial.

RUEDA, A. (2005): Stakeholders, entorno y gestión medioambiental de la empresa: la moderación del entorno sobre la relación entre la integración de los stakeholders y las estrategias medioambientales. Tesis doctoral, Universidad de Granada.

SANCHÍS, J.R. (1995): “Análisis estratégico del entorno competitivo bancario”. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, 747, pp. 121-134.

SAVAGE, G.; NIX, T.; WHITEHEAD, C. y BLAIR, J. (1991): “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”. Academy of Management Executive, 5(2), pp. 61-75.

SHAOHAN, C. y ZHILIN, Y: (2008): “Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: the chinese experience”. Journal of Supply Chain Management, 44 (1), pp. 55-71.

SPEAR, R. (2004). “El gobierno democrático en las empresas cooperativas”, CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 48, pp. 11-30.

SUCHMAN, M. (1995): “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, Academy of Management Review, 20, pp. 571-610.

TIPURIC, D. y LOVRINCEVIC, M. (2011): “Stakeholder orientation and firm performance: value generating strategy or sophisticated entrenchment strategy? Empirical evidence from Croatia. The Business Review, Cambridge, 17 (2), pp. 220-228.

THOMPSON, J. (1997): Strategic Management: Awareness and Change. London: International Thompson Business Press.

TOUS, D. y CIRUELA, A.M. (2005): “Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social”. CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 53, pp.209-240.

VARGAS, A. (2000): “El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva visto desde sus empresas más destacadas. Un estudio de los principios cooperativos y de las relaciones socios-gerencia profesional. Trabajo de Investigación. Concurso-oposición a Catedrático de Universidad, Universidad de Huelva.

VARGAS, A. (2001): “La teoría de la agencia versus la teoría del servidor: una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva”. En Actas de la X Internacional Conference of AEDEM, Regio Calabria (Italia), 4-6 de Septiembre de 2001. En Best Papers Proceedings, pp. 1067-1076.

Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. Translated by Henderson, A. M. and Parsons, T., The Free Press.

WHITEHEAD, C.; BLAIR, J.; SMITH; R. NIX, T. y SAVAGE, G. (1989): “Stakeholder supportiveness and strategic vulnerability: implications for competitive strategy in the HMO industry”, Health Care Manage Rev, 14 (3), pp. 65-76.

WILLIAMSON, O.E. (1979), “Transaction-cost economics: the governance of contractual relations”. Journal of Law and Economics, 22, pp. 233-61.

YADONG, L.; JUSTIN TAN, J. y O’CONNOR, N. (2001): “Strategic response to a volatile environment: The case of cross-cultural cooperative ventures”. Asia Pacific Journal of Management, Singapore, 18 (1), pp. 7-25.

1. Fuente: “Macromagnitudes del cooperativismo agrario español (OSCAE, 2013)”. [↑](#footnote-ref-1)
2. Artículo 12.1. de la Ley 27/1999 General de Cooperativas. [↑](#footnote-ref-2)
3. Artículo 77.1 de la Ley 27/1999 General de Cooperativas. [↑](#footnote-ref-3)
4. Véase en ese sentido: Hernández (2001): “Base social de las sociedades cooperativas almazareras: análisis cualitativo”. [↑](#footnote-ref-4)
5. Artículo 32.1 de la Ley 27/1999 General de Cooperativas. [↑](#footnote-ref-5)
6. Tenemos que apuntar que en la presente investigación no vamos a recoger el poder coercitivo que establecen Mitchell *et al.* (1997), siendo éste “*aquel que conlleva el uso de armas o castigos físicos*”, por no considerarlo aplicable a las sociedades cooperativas agrarias. [↑](#footnote-ref-6)