

El govern multi-*stakeholder* i la integració d'interessos: el cas de les cooperatives catalanes

Iu Tusell Vila de Abadal

iutusell@uoc.edu

24 de gener de 2018

Tutor/a: Daniela Toro Carnevali

Treball Final de Màster

Curs 2017-2018, semestre I

TAULA DE CONTINGUTS

RESUM.....	5
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓ	6
1. LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA	8
1.1 Introducció	8
1.2 Definició de Responsabilitat Social Corporativa	8
1.3 La voluntarietat de l'RSC.....	9
1.4 Les externalitats	10
1.5 Gestió integral de l'RSC	10
1.6 Gestió integrada de l'RSC (el quíntuple compte de resultats)	11
1.7 Conclusions	15
2. LA TEORIA DELS <i>STAKEHOLDERS</i>	16
2.1 Introducció	16
2.2 Definició.....	16
2.3 Descripció de les relacions en la teoria dels <i>stakeholders</i>	17
2.4 Les tres dimensions de la teoria dels <i>stakeholders</i>	18
2.5 Classificació dels <i>stakeholders</i>	19
2.5.1 <i>Stakeholders</i> interns i externs	19
2.5.2 <i>Stakeholders</i> primaris i secundaris	21
2.6 Teoria de la prominència dels <i>stakeholders</i>	22
2.7 Nusos i relacions entre <i>stakeholders</i>	25
2.8 Centralitat, interdependència i multi-relacions en l'entorn dels <i>stakeholders</i>	27
2.9 Conclusions	29
3. COOPERATIVISME i RSC.....	31
3.1 Introducció	31
3.2 Definició de cooperativa	31
3.3 Els set principis cooperatius.....	32
3.4 L'economia social	33

3.5 Anàlisi del cooperativisme i l'economia social des de la perspectiva de l'RSC i els seus vincles.....	34
3.6 Conclusions	37
4. ANÀLISI DE LA INVESTIGACIÓ.....	38
4.1 Introducció	38
4.2 Variable Poder.....	38
4.3 Variable interdependència.....	43
4.4 Variable Informació	46
4.5 Mètode de recerca	50
5. CONCLUSIONS	56
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	58

El govern multi-stakeholder i la integració d'interessos: el cas de les cooperatives catalanes

Iu Tusell Vila de Abadal (iutusell@uoc.edu, iu.tusell@gmail.com)

RESUM

En aquest treball es presenta el cooperativisme com a model empresarial capaç de gestionar els conflictes d'interessos amb i entre els seus *stakeholders*. Una aproximació a les bases organitzatives de les entitats de l'economia social permet justificar la presència dels principis de la Responsabilitat Social Corporativa i de les tres dimensions de la teoria dels *stakeholders*. Aquests dos conceptes identifiquen, a partir de treballs d'autors/es com Garriga; Donaldson i Preston; Mitchell, Agle i Wood; Frooman i Murrell; o Rowley, tres variables claus: la concentració de poder, la transmissió d'informació i el teixit de xarxes d'interrelació entre aquestes empreses i el seu entorn.

Paraules clau : Responsabilitat social corporativa (RSC), teoria dels *stakeholders*, cooperativisme, cooperatives.

Multi-stakeholder governance and integration of interests: the case of the Catalan cooperatives

ABSTRACT

In this research, cooperatives are introduced as a business model capable to manage conflicts of interest with and among its stakeholders. Through an approach to the structural basis of the entities within the Social Economy, the presence of the Corporate Social Responsibility principles is shown, as well as three dimensions of the Stakeholders Theory. These two concepts, according to authors such as Garriga; Donaldson & Preston; Mitchell, Agle & Wood; Frooman & Murrell; or Rowley, enable the identification of three key variables: power concentration, information transmission and interrelated nets scheme between those corporations and their environment.

Keywords: Corporate social responsibility (CSR), Stakeholders theory, cooperative economy, cooperatives.

INTRODUCCIÓ

Durant les últimes dècades la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) ha adoptat un paper destacat en les polítiques estratègiques de la majoria de grans companyies, alhora que ha anat guanyant protagonisme en el dia a dia de les petites i mitjanes empreses. L'aplicació de les directrius estratègiques varia segons les voluntats de l'organització que les dissenyi, així com de les seves missió, visió i valors. La manca d'una definició consensuada obre el ventall de possibilitats per a la seva interpretació, que com indica Canyelles, oscil·larà entre “una bona pràctica filantròpica o interessada” i una cerca conscient d’“un factor d'excel·lència i de competitivitat” (Canyellas, p. 5).

A nivell institucional, els intents per a una normalització de les pràctiques emmarcades dins l'RSC han estat minsos i no han anat més enllà de descripcions a grans trets. En aquest sentit, la definició més estesa i acceptada és la que aporta el Llibre Verd de la Comissió Europea, en el qual es considera l'RSC com la “pràctica voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i relacions amb els seus interlocutors” (Llibre Verd, 2001, p. 7).

D'aquesta conceptualització podem destacar el següent:

- la pràctica “voluntària”;
- anomena les tres dimensions en les que actua l'RSC (econòmica, social i mediambiental);
- interacció de manera activa amb uns “interlocutors”.

Per tant, podem extreure'n la idea que l'RSC dependrà, bàsicament, de com es comporta l'empresa amb la gran varietat d'agents que es trobin al seu voltant. En aquesta mateix sentit Freeman *et al.* defineixen l'empresa com “el conjunt de relacions amb aquells *stakeholders* que tenen un interès en les activitats que fa l'empresa [...] amb els que interactua i crea valor” (Freeman *et al.*, 2010).

Una quantitat innombrable d'autors han escrit sobre aquest tòpic des que, el 1984, Edward R. Freeman va descriure la *teoria dels stakeholders* a la seva obra *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Sense ànim de crear una aproximació generalista, els autors acadèmics han sabut crear diferents interpretacions de les relacions entre les empreses i els seus *stakeholders* per a poder descriure les seves dissertacions en referència a aquesta qüestió.

Tòpics referents al tipus de relació entre organització i grups d'interès (diàdica o múltiple) (Donaldson i Preston, 1995; Heugens *et al.*, 2002), a la posició de l'empresa en el seu escenari de relacions (centralitzada o descentralitzada) (Donaldson i Preston, 1995; Frooman i Murrell, 2005) o la configuració de les relacions entre *stakeholders* (interdependència o via organització central) (Rowley, 1997; Garriga, 2011; Gijssels, 2009) han suscitat gran discussions. Però hi ha una qüestió en la que gran nombre d'autors i autores coincideixen: l'èxit de la gestió dels *stakeholders* rau en la cerca de l'equilibri entre els interessos de totes les parts.

Per tant, l'empresa, per a evitar conflictes majors amb els seus grups d'interès, i entre ells mateixos, haurà de configurar les seves polítiques de manera que es creï un equilibri entre les seves accions (i conseqüents externalitats) i les voluntats dels grups d'interès que conviuen amb ella.

És, doncs, en aquest context on un tipus concret d'empresa contempla, de facto i per definició, la gestió de les seves externalitats i dels interessos dels seus grups d'interès: les cooperatives. Així és com ho mostra el setè dels principis cooperatius de l'Associació Internacional de Cooperatives (ICA, en les seves sigles en anglès) anomenat “Preocupació per la comunitat” i diu “les cooperatives treballaran pel desenvolupament sostenible de les seves comunitats a través de les polítiques aprovades pels seus membres” (ICA) (Gijssels, 2010, p.2).

En aquest treball es pretén fer una aproximació teòrica als fonaments de les cooperatives i com aquestes s'equiparen amb els del seu entorn. Gràcies a la seva forma característica de govern i la seves connexions amb l'entorn tenen més facilitats per a crear un escenari d'equilibri

d'interessos que expressa, seguint els postulats de la teoria dels *stakeholders*, la màxima de l'RSC sobre les preocupacions socials i mediambientals que puguin afectar als seus interlocutors a través de les seves pràctiques comercials.

El present treball està dividit en tres grans blocs: RSC, teoria dels *Stakeholders* i Cooperativisme. Cadascun d'ells permet crear un escenari teòric que mostra les àmplies interrelacions entre els tres, a través de les principals idees d'institucions o acadèmics que han desenvolupat cada temàtica.

El primer bloc, dedicat a l'RSC, camp en el que s'emmarca el Pla d'Estudis del present treball, introdueix els conceptes principals sobre els que es desenvolupen les posteriors pàgines. Tot i la dificultat que implica el tractar de buscar una definició única per aquesta disciplina, certes descripcions permeten extreure conceptes claus sobre els que les empreses poden dissenyar les seves estratègies i polítiques o les persones dedicades al món acadèmic poden desenvolupar postulats temàtics.

En aquest mateix sentit, aquest primer bloc presenta els punts característics de l'RSC que introduiran el segon bloc del treball: la teoria dels *stakeholders*. A través de conceptualitzar les idees sobre la responsabilitat empresarial vers els demés, s'introdueixen els principals axiomes d'aquesta teoria presentada el 1984 per R. Edward Freeman. Com l'RSC, la teoria dels *stakeholders* parteix de les dificultats que presenta definir els conceptes bàsics que l'estructuren. Tot i així, al llarg del tema es pretén aclarir aquestes idees, alhora que classificar els diferents *stakeholders* d'una empresa i, d'aquesta manera, poder avançar fins a presentar nous postulats que la mostren com la via responsable de gestió dels conflictes d'interessos.

L'últim gran bloc teòric il·lustra el cooperativisme com a model responsable de gestió de l'empresa, segons les afirmacions extretes als dos primers blocs. Les cooperatives, com a empreses pertinents a l'economia social, tenen uns trets característics que han conferit l'interès per al desenvolupament del present treball.

La voluntat d'estudi sobre les cooperatives és fruit de la inquietud personal i part de la formació acadèmica i professional continuada. L'experiència en cooperatives de diferent índole i la formació universitària i post-universitària ha creat una convicció en el model representat per la copropietat, la democràcia horitzontal i la cooperació, com a base per a la gestió de projectes socio-econòmics. Les cooperatives poden ser un exemple d'igualtat, integració i transformació en la nostra societat, que permetria abandonar certs dogmes propis del sistema econòmic actual que entorpeixen el desenvolupament de l'ésser humà com a part d'un entorn natural global interdependent.

A través d'aquestes característiques de les cooperatives s'ha dissenyat la recerca presentada en l'últim tema, que proposa afirmacions per a definir les cooperatives com aquelles empreses capaces d'assimilar àmpliament el gran ventall d'interessos que es troben al seu voltant, alhora que gestionar les seves externalitats segons l'assumpció dels seus impactes (via relació directa amb els grups i individus afectats) i governar de la manera més democràtica a través d'una organització propietària horitzontal.

L'objectiu global del treball és el de presentar les cooperatives com a empreses responsables, definint, prèviament, què s'entén per responsable, en el marc de la responsabilitat social de les empreses i de la gestió dels individus i grups d'interès de l'entorn de les organitzacions. I, pel que fa als objectius més específics, identificar de manera precisa quines són les variables que proporcionen informació rellevant sobre els aspectes claus per a complir l'objectiu global: els mitjans per a evitar la concentració de poder en les cooperatives i mecanismes per a teixir xarxes sòlides amb els *stakeholders*.

En definitiva, es vol respondre a les preguntes: són les cooperatives empreses responsables? Són eficientment dissenyades per a gestionar de manera integradora els interessos dels seus *stakeholders*?

1. LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

1.1 Introducció

En aquest primer bloc del treball es fa una presentació del concepte de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) - o Responsabilitat Social de l'Empresa (RSE) - per tal de poder identificar quin és el marc conceptual sobre el que es treballaran, més endavant, la teoria dels *stakeholders* i la seva aplicació dins del cooperativisme, segons les variables que s'han identificat com a claus per als arguments presentats.

Pretendre fer una explicació detallada sobre el què és i com s'articula l'RSC en el sistema econòmic i social contemporani implicaria una feina molt més àmplia que la que pot aportar aquest primer capítol. És per això, que es procurarà fer una dissecció d'aquest ampli concepte per a poder apuntar-ne les característiques que s'assenyalaran com a més explicatives. S'obviaran, així, contextualitzacions històriques o presentacions de teories sobre normalització o gestió de l'RSC, alhora que no es pretendrà fer cap mapeig de les mateixes.

Durant les següents pàgines es donarà una visió àmplia de la relació estreta que té l'RSC amb la gestió dels grups d'interès d'una empresa. Es pretén argumentar com la relació que té una empresa amb el seu entorn, tant intern com extern, és la clau per a identificar-la com a empresa responsable o sostenible.

A més, aquest capítol té la voluntat expressa de destacar el marc sobre el qual s'ha arribat als posteriors arguments sobre les relacions que presenten les cooperatives amb el seu entorn, introduint aquest tipus d'empresa com a empresa model en responsabilitat i sostenibilitat.

1.2 Definició de Responsabilitat Social Corporativa

Parlar de Responsabilitat Social Corporativa avui en dia és parlar de manera de fer d'una empresa. Els motius pels quals una empresa decideix aplicar principis de responsabilitat o sostenibilitat en algun dels seus camps d'actuació poden ser diversos. En aquest sentit, podríem identificar els següents motius:

- Exigències del mercat o de les demandes de les persones consumidores;
- Canvis de reglamentació o legals;
- Inèrcia competitiva o influència de la resta d'empreses competidores;
- Cerca d'avantatges competitius;
- *Greenwashing* o "acte de destinar més recursos per a ser percebuda com verda que per a ser verda" (Font Aulet, p. 24);
- Pressions d'agents externs com "ONGs, activistes, comunitats, governs, mitjans de comunicació o altres forces institucionals" (Garriga i Melé, 2004, p. 9);
- Voluntat expressa de l'equip de govern;
- Canvi en la dinàmica de producció;
- Accés a processos més eficients;
- Limitacions en l'accés a productes necessaris o la disponibilitat dels proveïdors;
- Etc.

Els motius, com es pot comprovar en la llista anterior, són il·limitats i no responen a una pauta o marc concret. A més, no són excloents entre ells i l'elecció de pràctiques d'RSC pot ser deguda a una combinació de diferents factors, cadascun amb els pesos assignats per a cada cas.

Tenint en compte aquesta qüestió és de presumir, doncs, la dificultat que comporta traçar una definició universal per a l'RSC. Cada empresa s'identificarà amb la sostenibilitat segons quines siguin les seves preferències empresarials, les seves característiques com a ens productius, els grups d'interès objectiu de les seves accions o els resultats que espera obtenir a través de les estratègies dissenyades.

Votaw (citada a Garriga i Melé, 2004, p. 1-2) afirmava:

“Responsabilitat social corporativa vol dir quelcom, però no sempre el mateix per a tothom. Per a algun expressa la idea de responsabilitat legal; per uns altres, vol dir comportament socialment responsable en un sentit ètic; per encara un altres, el significat que transmet és el de “responsable de” en un mode causal; alguns simplement l'equiparen amb la contribució caritativa; altres ho prenen com el significat de consciència social; alguns d'aquells que ho adopten de manera més intensa ho veuen com un mer sinònim de legitimitat en un context de pertinença o de ser correcte o vàlid; pocs veuen un tipus de deure fiduciari per a imposar estàndards de comportament més elevats per a les persones de negocis que per als ciutadans”.

La definició més estesa i considerada el punt de partida per a l'RSC d'una empresa és la que va apuntar la Comissió Europea al Llibre Verd, en la seva versió de 2001, que la presenta de la següent manera:

“integració voluntària, per part d'una empresa, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els seus interlocutors” (Comissió Europea, 2001, p. 7).

A més, afegim que “no significa només complir plenament les obligacions jurídiques, sinó també anar més enllà del seu compliment invertint “més” en el capital humà, l'entorn i les relacions amb els interlocutors (p. 7). Alhora, considera que pot ser “important per a tots els tipus d'empresa i tots els sectors d'activitat” i pot comportar a les empreses una “millora dels seus resultats i generar creixement i majors beneficis” (p. 7).

1.3 La voluntarietat de l'RSC

D'aquesta primera definició podem extreure'n el caràcter voluntari de l'aplicació de les pràctiques responsables per part de les empreses. Tot i que la Comissió Europea sí que anomena al Llibre Verd les “obligacions jurídiques”, els intents de regular el comportament, sobretot de les grans empreses, han estat escassos i han derivat en sistemes jurídics internacionals dèbils amb absència de normes universals, basades en “les institucions i agents econòmics dominants” (Hernández Zubizarreta i Ramiro, 2009, p. 14).

És així com s'ha creat un espectre de voluntarietat sobre les pràctiques de responsabilitat de les empreses, a mercè de les seves voluntats estratègiques, disponibilitats de recursos i, sobretot, objectius com a ens econòmic. Els interessos que tindrà l'empresa en qüestions

socials i mediambientals del seu entorn seran les variables que implicaran més o menys esforços en aquest sentit.

1.4 Les externalitats

Un altre aspecte important que podem extreure de la definició d'RSC per part de la comissió europea és el concepte d'externalitat o efectes que comporta l'actuació d'una empresa sobre un entorn. L'empresa ha de prendre consciència d'aquests impactes (Canyellas, p. 16) i procurar gestionar-los per a minimitzar-ne els efectes negatius i, si s'escau, potenciar els positius.

Alhora, de tots els comentaris fets sobre la definició aportada per la Comissió Europea, es desprèn la qüestió de "les relacions" que té una empresa amb el seu entorn. Una organització, sigui quina sigui la seva forma jurídica o sector d'activitat, necessita relacionar-se amb altres agents econòmics, socials o mediambientals per a poder dur a terme la seva activitat i aconseguir els seus objectius.

1.5 Gestió integral de l'RSC

Aquestes relacions que es presenten no fan referència només a l'exterior de l'empresa, sinó també al seu interior, mostrant, així, un aspecte integral de l'RSC. Com expressa Canyellas (p. 19):

"quan parlem de social, és a dir, de "responsable davant la societat", esperem un nivell de compromís que vagi més enllà, pel qual passi a ser proactiva amb relació al compromís i als valors, tant internament com externament, i de manera integrada en la seva manera d'operar i de fer".

El propi Canyellas (p. 20-21) fa una classificació de quins són els principals agents que formen part de l'entorn de l'empresa, segmentats entre les dues dimensions interna i externa:

- **Interna**
 - Gestió de recursos humans: referent a tot allò que envolta la relació de l'empresa amb les persones treballadores, des de polítiques de conciliació laboral - familiar; igualtat de retribucions; paritat de gènere; no discriminació de cap tipus per raça, orientació sexual, pràctica religiosa, origen, etc.; inserció laboral; informació en l'empresa; etc.
 - Salut i seguretat al lloc de treball: afectant tant a la pròpia empresa com a contractistes i proveïdors.
 - Adaptació al canvi: tenint en compte els aspectes socials de les empreses en processos de reestructuració.
 - Gestió de l'impacte ambiental i dels recursos naturals: control i revisió dels consums de recursos, la generació de residus i l'emissió de productes contaminants.
- **Externa**
 - Comunitats locals: estratègies d'integració de l'entorn proper a l'activitat de l'empresa a través de polítiques de col·laboració amb entitats locals o de contractació de persones en perill d'exclusió.

- Socis comercials i proveïdors: cal tenir en compte totes les pràctiques dutes a terme durant la cadena de producció completa o les xarxes d'aprovisionament, doncs també poden afectar als resultats i l'organització.
- Consumidors: la inclusió dels consumidors finals també és important en quant a l'aspecte de responsabilitat total que ha d'oferir l'empresa en la seva activitat, doncs a de procurar oferir el seu producte sota conceptes d'eficàcia, ètica i ecologia.
- Drets humans: prevaldre el respecte als drets humans de totes aquelles persones que participen en les diferents etapes productives de l'empresa.
- Problemes ecològics globals: contribució pròpia de l'empresa en el desenvolupament sostenible a nivell mundial.

1.6 Gestió integrada de l'RSC (el quintuple compte de resultats)

A més d'integral, l'RSC ha de ser executada a través d'una "gestió integrada" (Comissió Europea, 2001, p. 17). En altres paraules, no només ha de ser present en totes les relacions que s'estableixen durant l'activitat econòmica, sinó també ha de formar part de la manera de fer de l'empresa. Això és tradueix l'adopció de criteris de responsabilitat per part d'aquells grups de persones que intervenen en el procés de creació de valor de l'organització.

Per a aplicar aquest principi d'integració de l'RSC, les empreses poden utilitzar instruments com els codis de conducta, la creació de comitès especialitzats, l'execució d'auditories, la planificació de programes formatius, etc.

Una empresa que vulgui executar polítiques de responsabilitat de manera integral i integrada ha de tenir en compte un ampli camp d'actuació, considerant no només l'aspecte econòmic de la seva activitat com a únic objectiu sobre el que rendir comptes. Per això es considera que una organització ha de presentar un "quintuple compte de resultats" (Canyellas, p. 59), com a ampliació al concepte de triple compte de resultats presentat per John Elkington.

Aquest quintuple compte de resultats és constituït pels següents punts:

- **Bon govern**

Fa referència al sistema de govern de les empreses, sobretot en les relacions de poder que s'integren en les escales jeràrquiques més altes, però que s'estenen a tota l'organització.

Seguint els principis de la teoria de l'agència, les empreses han de buscar la manera més eficient de gestionar els conflictes d'interessos entre els actors encarregats de la gestió de l'empresa i els seus propietaris. Tal teoria identifica les principals problemàtiques que apareixen en les relacions entre el "principal" i l'"agent", representats en les empreses com a propietaris i directius, respectivament.

Segons com es configuren les interrelacions entre propietat i direcció de l'empresa s'articularen la resta d'estratègies sobre la gestió d'altres conflictes d'interessos amb diferents grups com poden ser inversors, treballadors i treballadores, proveïdors, etc.

Eines com els codis de conducta o els codis interns poden facilitar la prevenció de riscos en aquest camp, alhora que permeten a l'empresa ser governada de manera responsable, sobretot a través del diàleg i la interacció.

Canyellas identifica alguns exemples sobre indicadors claus de bon govern de les empreses (p. 61):

- Estructura de govern de l'organització;
- Informació sobre les funcions del president de l'òrgan de govern;
- Detall del nombre de membres del màxim òrgan de govern que són independents o no executius;
- Mitjans dels que disposen els treballadors i treballadores i els i les accionistes per a comunicar-se amb l'òrgan de govern;
- Informació detallada sobre les retribucions que reben els membres de la direcció de l'empresa i la seva vinculació amb objectius de la mateixa;
- Procediments per a evitar conflictes d'interessos en l'òrgan de govern;
- Existència de documents que certifiquin la declaració de missió i valors, així com codis de conducta i principis interns que tractin les qüestions referents als àmbits econòmic, social i mediambiental;

- **Aspectes laborals**

L'RSC demana canviar la percepció clàssica del treball: de recurs o despesa cal entendre-ho com a factor humà i part imprescindible de l'activitat de l'empresa. Humanitzar, doncs, la feina que fan les persones a l'empresa serà una de les tasques principals de l'organització, la qual pot mesurar el seu progrés a través dels següents indicadors que s'introdueixen tot seguit.

Canyellas (p. 61-63) fa distinció entre dos grans grups d'aspectes relacionats amb les pràctiques laborals dins d'una empresa. Per una banda, identifica els referents a les característiques pròpies de la relació que hi ha entre una persona treballadora i l'empresa, en un sentit ètic; i, per l'altra, anomena quins serien els aspectes principals d'un tracte laboral dins del marc dels drets humans.

Així, pel que fa els "indicadors de l'acompliment de pràctiques laborals i ètica del treball":

- Ocupació: dades quantitatives sobre les característiques pròpies de les persones treballadores, com edat, sexe i regió de procedència;
- Relacions empresa-treballadors/es: percentatge de treballadors coberts per un conveni col·lectiu;
- Salut i seguretat en el treball: dades i qüestions que cobreixen tot aquest aspecte, tals com persones treballadores que formen part de comitès de salut i seguretat dins l'empresa, taxes d'absentisme per malaltia o taxa de mortalitat i acords formals amb sindicats en temes de seguretat i salut;
- Formació i educació: programes i iniciatives per part de l'empresa per a formar i capacitar a les persones treballadores, acompanyant-les en la seva formació contínua i carrera professional;
- Diversitat i igualtat d'oportunitats: referent a dos grans qüestions: la diversitat en la plantilla i l'equip directiu segons sexe, grups d'edat o pertinença a minories i les diferències salarials entre homes i dones segons categoria professional dins l'empresa.

I, per la seva part, els "indicadors de l'acompliment de drets humans":

- Pràctiques d'inversió i proveïment: nombre d'acords totals que inclouen clàusules de drets humans o han estat sotmesos a anàlisis en aquesta matèria;

- **No-discriminació:** Nombre d'incidents de discriminació i mesures adoptades per a resoldre crisis i prevenir riscos;
- **Llibertat d'associació i convenis col·lectius:** mesures preses per l'organització per a facilitar l'accés a l'associacionisme laboral de la seva plantilla i acords en el marc de convenis col·lectius;
- **Explotació infantil:** activitats identificades com a risc per a la violació de drets d'explotació infantil, i mesures preses per a prevenir-les;
- **Treballs forçats:** activitats identificades com a risc significatiu de l'exercici de treballs forçats dins de l'empresa, alhora que totes aquelles pràctiques de prevenció;
- **Pràctiques de seguretat:** personal de seguretat propi de l'empresa format en matèria de drets humans rellevants per a la seva pràctica;
- **Drets dels indígenes:** incidents relacionats amb violacions dels drets de les persones indígenes de les regions on opera l'organització.

Tots aquests indicadors es poden emmarcar en la direcció responsable de persones, el benefici de la qual és una millora en "la productivitat, la innovació, l'establiment de marcs de valor amb els grups d'interès, el lideratge en els mercats i la reputació interna", en referència a les preocupacions competitives de l'empresa; i en la capacitació de persones treballadores "més preparades, tecnològiques, compromeses i felices" (Boada i Ficapal, p. 19).

- **Aspectes socials**

Com s'està argumentant al llarg d'aquest capítol, l'empresa no és un ens econòmic aïllat, sinó que configura activament un entramat d'interrelacions, sobretot entre persones que formen part, alhora, de l'entorn social més proper a l'organització.

És per això que l'empresa no pot oblidar la seva vessant social i ha de tenir en compte diferents aspectes de responsabilitat sobre la societat. El primer grup fa referència a la pròpia societat en sí:

- **Comunitat:** gestió de pràctiques i programes referents als impactes que té l'activitat de l'empresa en les comunitats de les regions a on opera;
- **Corrupció:** casos de corrupció identificats en les operacions realitzades per l'empresa;
- **Política pública:** participació directa de l'empresa en el finançament i el suport a partits polítics;
- **Comportament de competència deslleial:** pràctiques dutes a terme que han afavorit monopolis o han afectat la lliure competència en els mercats on l'organització opera;
- **Compliment normatiu:** multes i sancions a les que l'empresa ha hagut de fer front a causa de l'incompliment de lleis i regulacions.

El segon grup d'aspectes socials tracta qüestions relacionades amb el producte que l'empresa ofereix:

- **Salut i seguretat del client:** incidents registrats a causa de l'incompliment de regulacions o codis voluntaris en matèria de seguretat i salut al llarg del cicle de vida del producte;
- **Etiquetatge de productes i serveis:** etiquetes que utilitza l'empresa pels seus productes i serveis i les seves implicacions;
- **Comunicacions de màrqueting:** incidents rebuts per l'incompliment de normatives referents a la publicitat, promoció i patrocini dels productes i serveis de l'empresa;

- Privadesa de la clientela: incidents referents a la gestió de les dades i confidencialitat en els contractes amb clients i clientes;
- Compliment normatiu: incidències obertes per irregularitats en el subministrament i ús de productes i serveis.

- **Aspectes ambientals**

El medi ambient ha estat objecte de gran nombre d'iniciatives empresarials en els últims anys, sobretot després de l'empenta executada des de les administracions públiques mundials. Acords com els que es van formalitzar a la Conferència de les Nacions Unides pel Canvi Climàtic, el 2015 a París, van situar la preocupació per l'estat general de l'entorn natural en un primer pla de les polítiques empresarials, sobretot de les organitzacions més grans.

Seguint la classificació feta per Canyellas (p. 65-66), en aquest cas identifica els següents aspectes principals segons la gestió que fa l'empresa de:

- Materials;
- Energia;
- Aigua;
- Biodiversitat;
- Emissions, abocaments i residus;
- Productes i serveis: qüestions referents a l'ús d'embalatges i quins d'ells són recuperats al final de la seva vida útil;
- Compliment normatiu;
- General: desglossament de despeses i inversions en matèria de sostenibilitat ambiental.

- **Aspectes econòmics**

L'RSC procura comptabilitzar tots els seus impactes en els diferents aspectes que s'han analitzat des d'un prisma de responsabilitat de les accions de l'empresa amb el conjunt de grups d'interès que cohabituen amb ella en el paisatge socio-econòmic. Seguint aquesta línia discursiva, doncs, l'aspecte econòmic pretén anar més enllà dels simples indicadors financers.

L'objectiu principal és l'establiment de polítiques i estratègies que contradiguin pràctiques relacionades amb l'obtenció de benefici econòmic com a únic propòsit de l'empresa, com va afirmar Milton Friedman:

"hi ha una i només una responsabilitat social de l'empresa: utilitzar els seus recursos i compromís en activitats dissenyades per a incrementar el seu benefici sempre i quan compleixin les regles del joc, és a dir, es compromet amb una competició oberta i lliura sense decepció ni frau" (Friedman, 1970, p. 6).

Argumentant aquesta línia discursiva, Canyellas (p. 66), conclou que l'objectiu en la dimensió econòmica d'una empresa és:

"focalitzar l'impacte extern i, específicament, la manera com una organització afecta les parts interessades, amb les quals té interaccions econòmiques, i el conjunt de la comunitat".

La gran diferència entre ambdues afirmacions és que la primera de Friedman se centra bàsicament en els interessos de l'empresa, mentre que Canyellas posa el focus d'atenció en l'entorn de la mateixa, fent referència a la convivència d'interessos en el polinomi empresa-grups d'interès (representats pel concepte de "comunitat").

1.7 Conclusions

En aquest capítol s'ha presentat l'RSC com un sistema de gestió empresarial que té en compte l'empresa com a part d'un entorn social, econòmic i mediambiental complex i conformat per múltiples relacions entre diferents agents.

L'empresa no només pot centrar-se en qüestions internes a la mateixa, com els beneficis propis, tal i com argumentava Friedman, sinó que ha de tenir en compte el conjunt d'impactes de la seva activitat econòmica, tant interns com externs.

Els principis i els valors de l'RSC s'han d'aplicar de manera integral i integrada a tota l'empresa, no perdent de vista tots els aspectes que la conformen (bon govern, laborals, socials, mediambientals i econòmics). Per tant, han de formar part de la seva missió, visió i valors, seguits per tota la cadena de producció i de creació de valor de l'empresa, valoritzant tots els indicadors d'externalitats.

Aquest marc conceptual ens permet crear les bases per a presentar la teoria dels *stakeholders* en el següent capítol i, posteriorment, argumentar que les empreses que formen part de l'economia cooperativa són un especial exemple de gestió responsable.

2. LA TEORIA DELS STAKEHOLDERS

2.1 Introducció

En l'anterior capítol s'ha pogut observar com l'RSC tracta d'establir criteris de sostenibilitat en les relacions que té l'empresa amb el seu entorn. Els agents que envolten l'organització, dividits en les esferes interna i externa i segons aspectes de bon govern, laborals, socials, mediambientals i econòmics creen xarxes complexes amb les empreses, les quals han de saber gestionar els diferents conflictes d'interessos existents per a crear un equilibri en aquest escenari.

Qui són aquests agents, com es relacionen amb l'empresa i quin impacte tenen en el seu funcionament són qüestions que es tracten en aquest capítol. A través de la teoria dels *stakeholders*, formulada per Edward Freeman, el 1984, gran quantitat d'acadèmics i acadèmiques han procurat crear un marc per a poder classificar i, per tant, identificar els principals *stakeholders* d'una empresa. L'objectiu final serà dissenyar instruments perquè les organitzacions sàpiguen crear les estratègies més idònies per a prevenir riscos i resoldre conflictes que puguin aparèixer al llarg de la relació empresa-*stakeholder* o *stakeholder-stakeholder* al seu voltant.

Aquest capítol desenvolupa la teoria que permet avançar en l'anàlisi de les cooperatives com a empreses responsable en la gestió dels diferents conflictes amb i entre agents del seu entorn.

2.2 Definició

L'empresa no és un ens econòmic aïllat en un mercat competitiu perfecte com hem argumentat en el capítol anterior, sinó una petita part més d'un entramat de relacions imperfectes entre agents socials i econòmics, els quals estableixen les seves pròpies preferències i defensen els seus interessos segons la situació en la que es trobin en aquell instant temporal exacte.

Descriure aquestes relacions és la principal fita de la teoria dels *stakeholders*. Aquesta va ser publicada per primera vegada per Edward R. Freeman, a la seva obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Freeman definia *stakeholders* com a:

“qualsevol grup o individu que pot afectar o ser afectat per l'obtenció dels objectius de l'empresa” (Freeman, 1984, p. 46).

La definició és molt àmplia i permet múltiples interpretacions segons quins arguments se'n vulguin desprendre, però deixa clar que l'empresa depèn d'altres grups o individus, alhora que aquests grups o individus depenen de l'empresa.

Altres autors han procurat polir la definició inicial aportada per Freeman, com és el cas de Rowley (1997), que en feia una anàlisi des de conceptes propis de les xarxes socials (enteses com a entramat de relacions entre diferents agents socials); Frooman i Murrell (2005), que afegien que per a considerar a un grup o individu com a *stakeholders* d'una empresa cal que hi tinguin un impacte en el seu comportament; o, per últim, Mitchell, Agle i Wood (1997), que introduïen el concepte de risc en les relacions entre empreses i grups o individus perquè hi hagués un interès i, per tant, poguessin ser considerats com a *stakeholders* per a la mateixa organització.

2.3 Descripció de les relacions en la teoria dels *stakeholders*

La teoria dels *stakeholders* aportava una nova visió de les xarxes relacionals de l'empresa. Originalment es considerava l'empresa com la figura central en qualsevol tipus de relació comercial. Es defensava que tots els fluxos passaven pel control de l'organització, la qual gestionava l'entrada de capital dels inversors i inversores, de matèries necessàries per a la producció dels proveïdors i la mà d'obra de les persones que hi treballaven. Tots aquests *inputs* permetien a les empreses produir el bé o servei que satisfesia les necessitats de la clientela. La Figura 1 ens mostra un esquema de tal model:

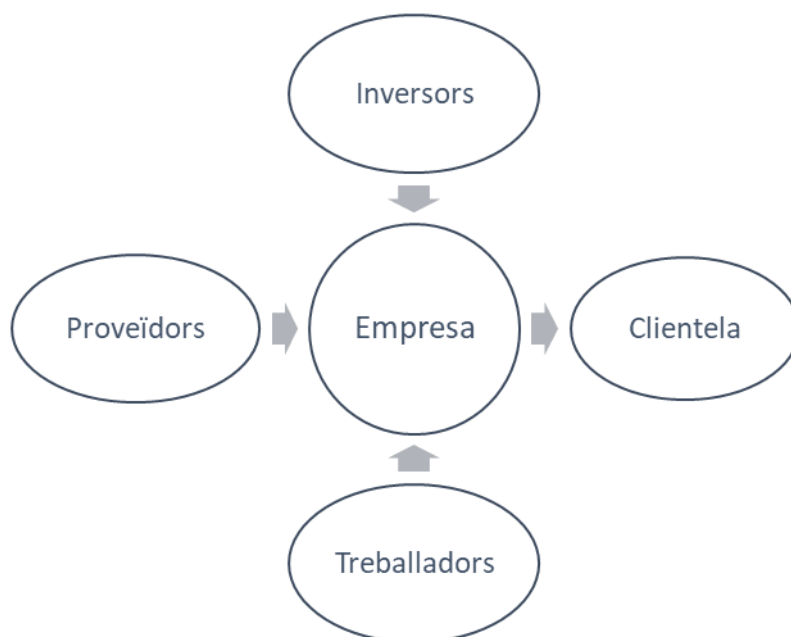


Figura 1. Font: Donaldson i Preston, 1995, p. 4

El valor dels intercanvis entre els diferents agents serà regulat pel propi mercat, el qual arribaria a l'equilibri en el llarg termini.

En contraposició, la teoria dels *stakeholders* presenta un model basat en la multi-relació empresa – *stakeholders*¹ i el component bidireccional dels fluxos entre els diferents agents. A més, contempla el paper d'un nombre de grups o individus d'interès en el mapa de relacions amb l'empresa. El model de la Figura 1 només incloïa a inversors/es, proveïdors/es i treballadors/es com a agents econòmics que aportaven *inputs* a l'empresa i clients/es com el que rebien *outputs*.

El model presentat per la teoria dels *stakeholders* incorpora els diferents governs (local, regional o nacional), grups polítics, associacions de comerç i comunitats, en una versió inicial. De totes maneres, cal apuntar que la llista d'*stakeholders* no és limitada i cada empresa compta amb un nombre propi de grups d'interès amb els que interactua, que, alhora, varia durant el temps, en nombre i pes de la seva influència.

¹ Per ara, acceptarem l'afirmació que les relacions són diàdiques i l'empresa és la figura central del model.

La Figura 2 ens mostra el model on els diferents *stakeholders* parteixen d'una posició d'igualtat en les preferències relacionals amb l'empresa, equidistància, fluxos bidireccionals i de mateixa mida:

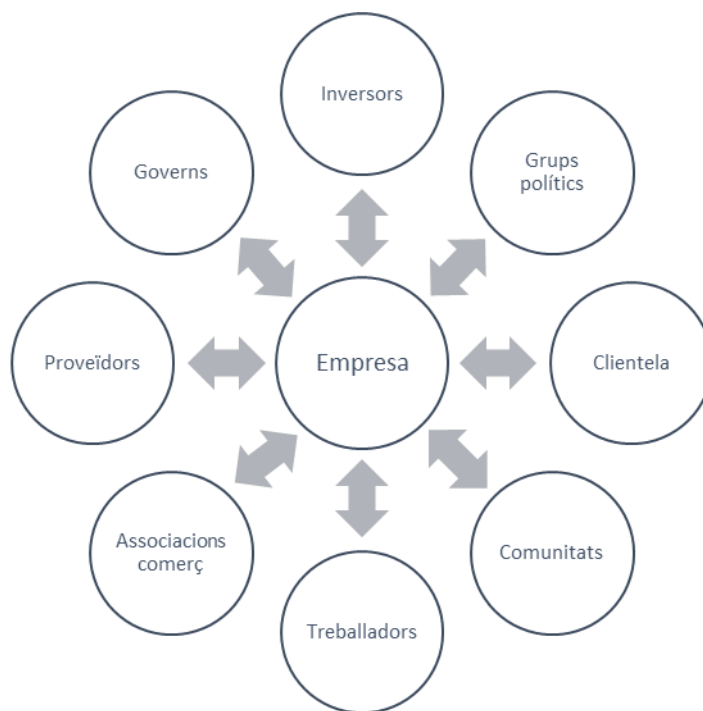


Figura 2. Font: Donaldson i Preston, 1995, p. 5

2.4 Les tres dimensions de la teoria dels *stakeholders*

Segons aquests arguments, però, la teoria dels *stakeholders* sembla encara massa genèrica i poc explicativa a l'hora de descriure quin és el comportament de les empreses vers els possibles conflictes d'interessos que poden aparèixer entre els seus diferents grups d'interès.

Amb ànim d'ampliar el potencial de la teoria dels *stakeholders*, Donaldson i Preston (1995) varen identificar tres dimensions sobre les quals els teoremes presentats en un inici per Freeman (1984) feien un especial incís, sota el pretext que "procura explicar i guiar l'estructura i les operacions de les empreses establertes" (Donaldson i Preston, 1995, p. 6):

- **Descriptiva / Empírica**

La teoria és capaç d'"explicar característiques específiques i comportaments de les empreses" (Garriga, 2011, p. 8). Donaldson i Preston identifiquen quatre exemples en aquest punt:

1. La naturalesa de l'empresa, per part de Brenner i Cochran;
2. Com els gestors pensen sobre la gestió, de Brenner i Molander;
3. Com els membres de l'equip directiu pensen sobre els interessos de les constitucions corporatives, de Wang i Dewhirst;

4. Com algunes empreses són realment gestionades, per Clarkson, Halal o Keiner i Bhambri.

Reflecteix i expressa situacions estàtiques de l'empresa, en el passat, present i futur a través d'una àmplia descripció de les relacions de l'empresa i els seus *stakeholders*.

- **Instrumental**

La teoria proporciona un conjunt d'indicadors que avaluats i valoritzats poden identificar l'existència de connexions entre la gestió dels *stakeholders* i l'obtenció d'objectius empresarials tradicionals.

D'aquesta manera, els resultats obtinguts gràcies a aquesta anàlisi permeten observar si l'empresa ja duu a terme estratègies i polítiques sota els principis de la teoria dels *stakeholders* i/o quina seria la diferència de resultats si comencés a fer-ho. Alhora, identifica quina és la influència que exerceixen els *stakeholders* sobre l'organització.

En aquest punt, la teoria també presenta una relació causa – efecte entre les decisions de l'empresa i els resultats obtinguts, que permet confirmar “que els gestors de l'empresa han d'incloure contribucions constructives dels seus *stakeholders* per aconseguir els objectius desitjats” (Donaldson i Preston, 1995, p. 8).

- **Normativa**

Aquesta és una funció especialment rellevant de la teoria dels *stakeholders* en front a la resta de teories de gestió de l'empresa, doncs incorpora principis morals. Així, permet interpretar la funció de l'empresa en el seu entorn i contraposar-ne les seves accions amb arguments ètics i principis filosòfics.

A través d'aquesta dimensió de la teoria, els gestors de l'empresa poden interpretar quina és la funció que té l'empresa en el seu entorn, alhora que aporten una guia de com haurien de comportar-se.

A mode de conclusió, i com afirmaven Phillips *et al.* (citats a Garriga, 2011, p. 4):

“La teoria dels stakeholders és diferent perquè es refereix explícitament a la moralitat i als valors com a aspecte clau de la gestió empresarial, i valors i moralitat és precisament el que manca a moltes teories de gestió estratègica [empresarial]”.

2.5 Classificació dels stakeholders

2.5.1 Stakeholders interns i externs

Un cop presentada la teoria dels *stakeholders* i els seus orígens, cal definir bé el concepte d'*stakeholder* i quines són les seves implicacions reals per a l'empresa a l'hora de dissenyar estratègies i polítiques de gestió.

Freeman *et al.* afirmen que:

“[u]na aproximació dels *stakeholders* a l'empresa pretén crear tant valor com sigui possible pels *stakeholders*, sense recórrer a contrapartides”. (Freeman et al., 2010, p. 28).

Els directius de l'empresa han de procurar crear el màxim valor possible pels grups d'interès que hi ha al seu entorn; gestionant sempre els conflictes d'interessos de la millor manera per a procurar crear un sistema digestiu que permeti que tals interessos vagin en la mateixa direcció i, així, poder crear més valor per a cadascun dels *stakeholders*.

Amb aquestes proposicions, afirmen que hi ha diferents tipus d'*stakeholders*, cadascun amb els seus interessos i necessitats, que no tenen perquè anar en la mateixa direcció que els de l'empresa. Però qui són aquests *stakeholders*, on es troben i com es configuren?

Una primera classificació és a través de la seva categorització segons interns i externs:

- **Interns**

Són tots aquells grups o individus que formen part directament de l'activitat econòmica de l'empresa o n'afecten de manera directa la seva execució. En aquest conjunt d'*stakeholders* trobaríem alguns exemples com els i les treballadores, inversors/es, directius/ves o propietaris/es.

- **Externs**

Aquells grups o individus que sense formar part directa de l'empresa poden tenir-ne alguna influència o ser influenciats per la seva activitat econòmica, tals com la comunitat local, governs, administracions legislatores, consumidors/es o competidors/es en serien exemples.

La Figura 3 ens mostra de manera gràfica aquesta classificació:

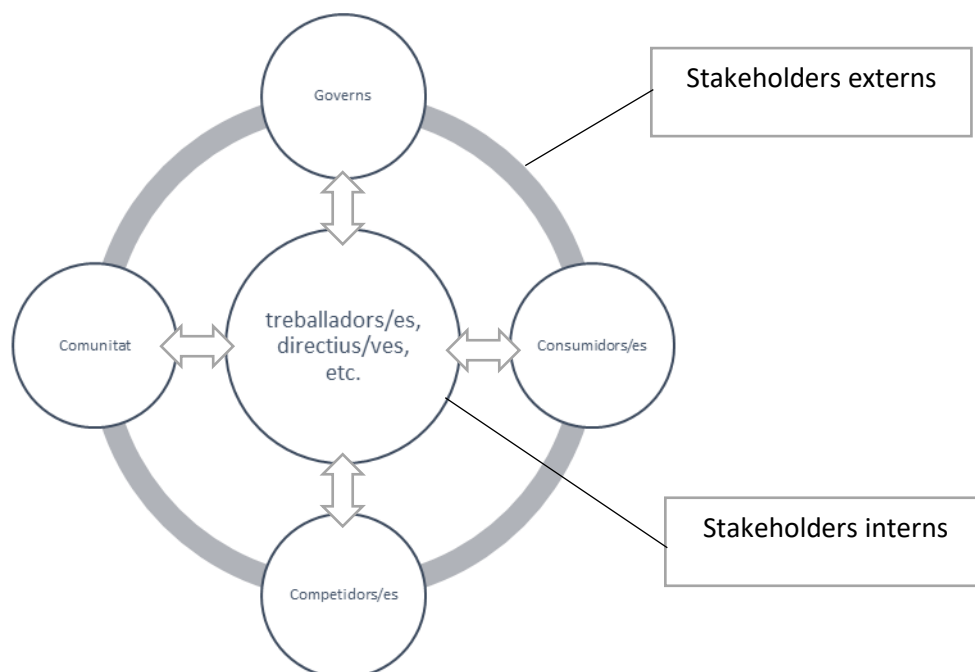


Figura 3. Elaboració pròpia

2.5.2 Stakeholders primaris i secundaris

Com hem extret de l'afirmació anterior de Freeman *et al.* (2010) no tots els *stakeholders* tenen la mateixa influència en les decisions que pren l'empresa. Això podria, doncs, afectar a la classificació presentada anteriorment, ja que, per exemple, un *stakeholders* intern pot tenir menys influència que un d'extern, contràriament de com es podria haver deduït en un inici.

Segons el pes que tenen en les decisions que prengui l'empresa sobre els grups o individus d'interès, podem classificar els *stakeholders* com a primaris o secundaris:

- **Primaris o discrecionals**

Són tots aquells *stakeholders* que poden exercir mesures de pressió directa sobre el funcionament de l'empresa i variar-ne les seves estratègies o polítiques (representats per l'esfera interna de la Figura 4). Per aquest motiu es considera que els gestors de l'empresa han de tenir-los presents de manera més estricta que a la resta, doncs la capacitat de crear valors per a ells/es és major.

- **Secundaris o instrumentals**

Per altra banda, tots aquells *stakeholders* que formen part de l'esfera exterior de l'empresa (representats a la Figura 4) es podrien considerar secundaris o instrumentals, doncs l'empresa no depèn de les seves preferències i el seu objectiu principal no és respondre als seus interessos.

De tota manera, aquests grups o individus poden exercir una influència prou forta en el funcionament de l'empresa com perquè aquesta hagi de valorar-ne la seva posició. Tenir-los en compte afectarà aspectes no bàsics per a l'activitat de l'empresa com la reputació o la imatge i, per tant, seran usats com a "instrumentals".

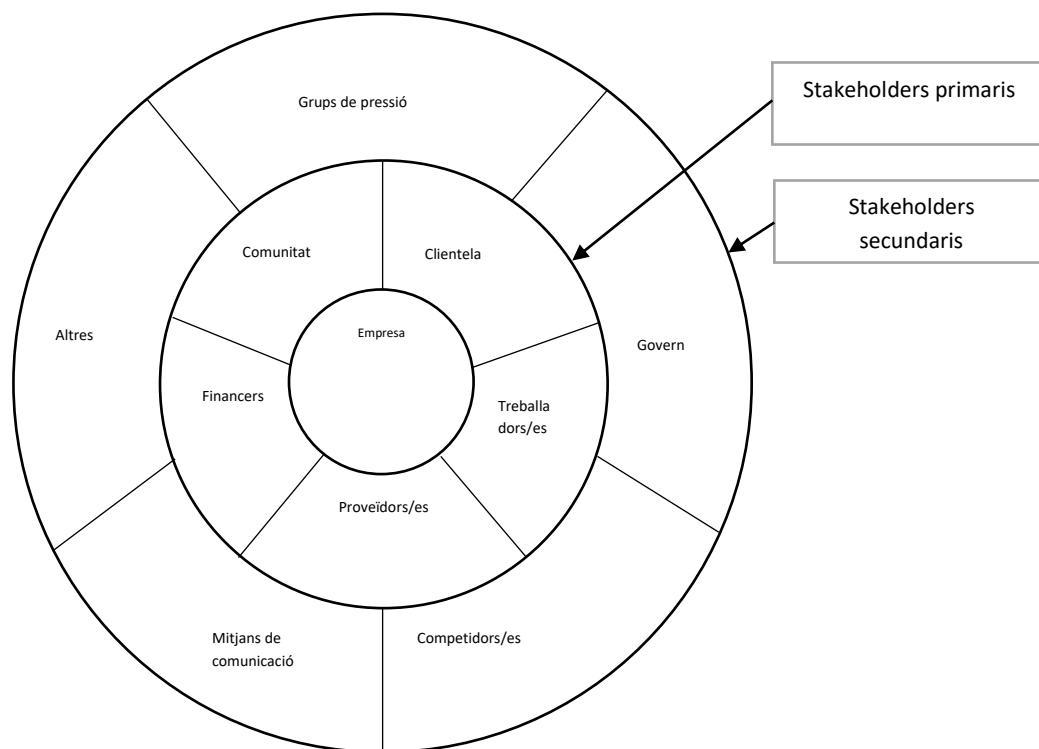


Figura 4. Font: Freeman *et al.*, 2010, p. 24

2.6 Teoria de la prominència dels *stakeholders*

Seguint les proposicions anteriors s'ha pogut localitzar els *stakeholders*, segons la relació que tenen amb l'empresa, ja sigui segons si en formen part o no de la seva estructura organitzativa o si n'afecten la seva activitat de manera directa i indirecta. Però com també s'ha afirmat que no tots els *stakeholders* responen de la mateixa manera sobre les externalitats de l'empresa, ni tenen la mateixa intensitat en la influència sobre l'organització.

Entendre aquest últim concepte pot aportar a l'empresa la capacitat de predir quina hauria de ser la seva actitud davant la gestió dels interessos d'un *stakeholder* en concret, alhora que la dinàmica dels *stakeholders* en el nivell de les relacions amb la pròpia empresa. En definitiva, es tracta de fer "un balanç just de diferents peticions i interessos" (Mitchell, Agle i Wood, 1997, p. 8).

Mitchell, Agle i Wood van crear la teoria de la prominència dels *stakeholders* per a identificar-los segons criteris de poder, legitimitat i urgència. Aquests tres atributs van ser creats a partir d'altres criteris:

- Condicions de transacció d'informació conegudes (teoria dels costos de transacció²);
- Contracte legal o implícit (teoria de l'empresa com a contracte³);

² El poder acumulat en actors econòmics amb un nombre petit d'avantatges en les negociacions afectarà la naturalesa del govern de l'empresa i la seva estructura (Williamson, citat a Mitchell *et al.*, 1997, p. 12).

- Relacions d'intercanvi (teoria de la dependència de recursos⁴);
- Relacions dependent del poder (teoria de l'agència⁵);

Ahora que basats en atributs de:

- Dret legal o moral;
- Benefici o amenaça real o atribuïda;
- Simplement interessos.

Segons, doncs, la derivació de diferents teories relacionades amb la gestió empresarial i criteris morals o de valors, Mitchell, Agle i Wood van desenvolupar els tres atributs de la següent manera:

- **Poder**

Utilitzen el concepte weberian de poder com "la probabilitat que un actor, a través de les relacions socials se situï en una posició que li permeti aconseguir el que desitja sense resistència" (1997, p. 14).

Els mitjans per a utilitzar aquest poder són múltiples i dependrà de cada situació. De la mateixa manera que té un component dinàmic, és a dir, tant es pot perdre com guanyar, en termes d'intensitat o en termes absoluts.

- **Legitimitat**

Basat en la dimensió moral de la teoria dels *stakeholders*, aquest atribut descriu aquells comportaments o estructures socialment acceptades i esperades, que deriven en un bé socialment desitjat.

La legitimitat d'un *stakeholder* estarà fonamentada en "principis de risc, drets de propietat, demandes morals o altres construccions" (Mitchell *et al.*, 1997, p. 15) que justifiquin que una empresa tingui en compte o no tal grup o individu d'interès.

- **Urgència**

Indica la necessitat d'atendre o no una demanda d'un dels *stakeholders* de l'empresa. Per a identificar aquest atribut cal basar-se en criteris de:

- Sensitivitat temporal: grau en que un *stakeholder* considera inacceptable la demora de la gestió empresarial d'una de les seves peticions;
- Criticitat: importància de les demandes o de la relació amb un *stakeholder*.

Segons aquests dos conceptes, doncs, podem definir urgència com "el grau en què els reclams d'un *stakeholder* demanden atenció immediata" (Mitchell *et al.*, 1997, p. 16).

Cal tenir en compte, a més, que aquest tres atributs són:

- Variables i no estàtics en el temps;

³ Els participants acceptaran cooperar amb els demés a través d'organitzacions (és a dir, contractes) abans que simplement tractar els uns amb els altres a través del mercat, per a minimitzar els costos de cerca, coordinació, inseguretat, etc. (Donaldson i Preston, 1995, p.14).

⁴ El poder s'acumula en aquells que controlen els recursos demandants per les organitzacions, creant diferencials de poder entre les parts (Pfeffer, citat a Mitchell *et al.*, 1997, p. 12).

⁵ Com els principals (és a dir, els propietaris) poden controlar el comportament dels seus agents (és a dir, gestors de les seves empreses) per a aconseguir els seus interessos, abans que els dels agents. El poder dels agents per actuar de maneres divergents a les dels interessos dels principals és limitada usant incentius o monitoratge (Jensen i Meckling, citat a Mitchell *et al.*, 1997, p. 12).

- No objectius, doncs són construccions socials establertes;
- Consciència i exercici deliberat poden ser no presents en la seva atribució.

A partir d'aquests tres atributs Mitchell, Agle i Wood identifiquen, finalment, set tipus d'*stakeholder*, representats en la següent Figura 5:

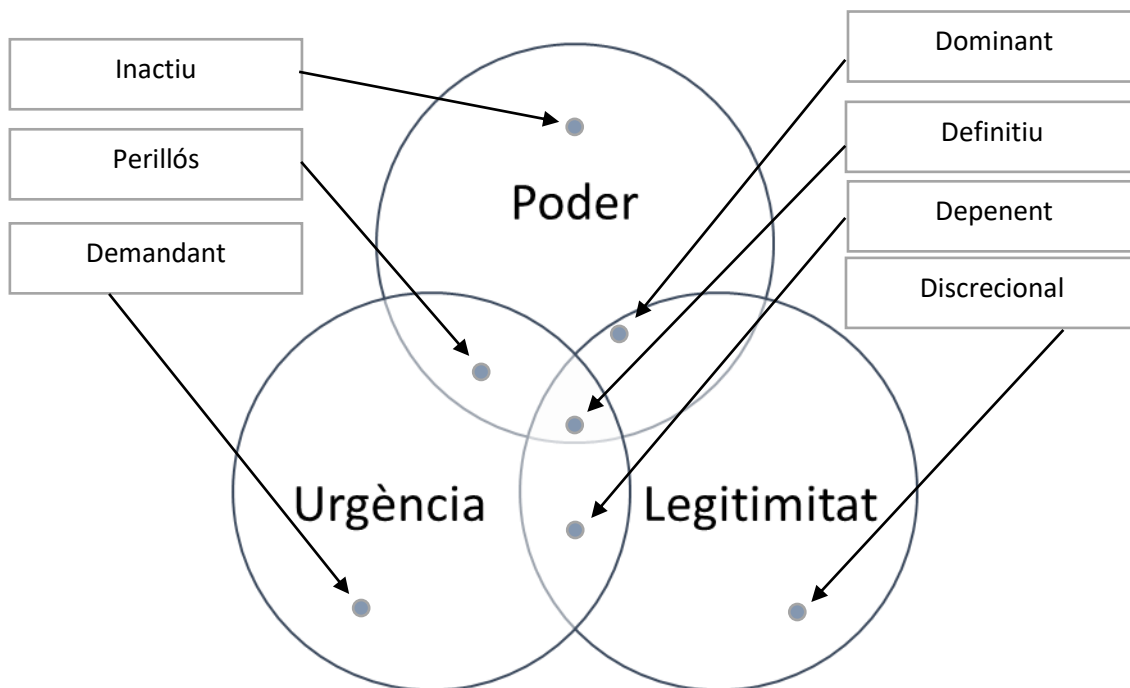


Figura 5. Font: Mitchell, Agle i Wood, 1997, p. 21

Aquests set tipus d'*stakeholder* són definits com:

- **Stakeholders latents:** són els que posseeixen només un dels tres atributs i, tot i que puguin usar-los difícilment les seves demandes seran reconegudes pels gestors/es.
 - Inactiu: capacitat només amb l'atribut de poder imposa la seva voluntat sobre l'empresa, però les seves demandes manquen de legitimitat o urgència, però pot adquirir potencialment un segon atribut.
 - Discrecional: és un *stakeholder* únicament legítim per a l'empresa, però manca de poder o urgència. És per això que no exerceix cap pressió sobre els gestors perquè responguin a les seves peticions. Per altra banda, és una figura molt atractiva per a investigadors i estudiants.
 - Demandant: adquireixen l'atribut d'urgència, però no disposa ni de legitimitat ni poder. D'aquesta manera pot persistir en les seves demandes, tot i que aquestes difícilment seran escoltades pels gestors.
- **Stakeholders expectants:** aquests grups o individus comparteixen dos dels tres atributs, que els permet adoptar una posició activa en les seves demandes i no passiva com caracteritza els *stakeholders* latents. Així és com els gestors de l'empresa han de tenir una responsabilitat major sobre les seves peticions.
 - Dominant: capacitades amb els atributs de poder i legitimitat, les demandes d'aquests *stakeholders* adoptaran una posició prioritària pels gestors, doncs tindran

impacte en l'empresa i els grups o individus posseiran l'habilitat d'actuar en pro a elles.

- Depenent: disposen de la urgència i la legitimitat en les seves peticions, però es necessitaran els uns als altres per a poder acumular poder, l'únic atribut que els manca. Per tant, es caracteritzaran pel dinamisme i la cooperació.
 - Perillós: amb els atributs d'urgència i poder, però mancat de legitimitat, aquest *stakeholder* es caracteritza per a efectuar una coerció sobre l'empresa, fet que pot incórrer en un estatus d'il·legitimitat en les seves reclamacions.
- **Stakeholder definitiu:**
- Definitiu: posseeix els tres tributs, és a dir, és poderós i legítim en les seves demandes, alhora que aquestes són de total urgència. Per això, els gestors de l'empresa tractaran amb immediatesa les seves peticions. Qualsevol dels tres *stakeholders* expectants poden arribar a assolir aquest estat de definitiu, en quant aconseguixin l'atribut que els manca.

2.7 Nusos i relacions entre *stakeholders*

Un cop definits els *stakeholders* i quines són les seves característiques i la posició que ocupen vers l'empresa, caldrà analitzar quina és la relació que tenen amb aquesta. Un cop trobat el nus relacional, es podrà observar quin tipus d'influència impliquen les seves demandes sobre el comportament de l'organització. Aquesta pressió és la que permetrà als *stakeholders* transitar d'un estadi atributiu a un altre per a aconseguir arribar a l'estatus d'*stakeholder* definitiu.

Frooman i Murrell (2005) utilitzaren l'aproximació estructural per a tractar d'explicar quines són les influències que exerceixen els *stakeholders* sobre les empreses focalitzant l'anàlisi en les relacions entre els agents. Aquesta aproximació és basa en tres conceptes principals:

- Nivell de dependència d'un *stakeholder* sobre l'empresa;
- Centralitat de l'empresa en la xarxa d'*stakeholders*;
- Grau d'assimetria de la informació entre l'organització i els seus *stakeholders*.

Igual que Mitchell, Agle i Wood, Frooman i Murrell utilitzen altres teories de gestió empresarial per a crear les bases argumentals de la seva recerca. En el seu cas, a través de la teoria de l'agència, la teoria de la dependència de recursos i la teoria de xarxes, argumenten que en cas que una negociació s'hagi paralitzat serà la variable *poder* la que determinarà el resultat (donant així un major pes a aquesta variable sobre les de legitimitat i urgència, presentades en la teoria de la prominència dels *stakeholders*).

Per altra banda, descriuen que la teoria de la dependència de recursos justifica que la dependència comporti *poder*. És a dir, si un *stakeholder* és molt depenent d'un recurs concret (ja sigui financer, físic o informació), l'*stakeholder* que se situï com a únic proveïdor d'aquest tindrà un poder estructural sobre l'altre (seguint els principis de la teoria de la dependència de recursos).

Per tant, les seves proposicions teòriques giren al voltant de la variable *dependència* com a clau i explicativa de la influència que pot exercir un *stakeholder* sobre l'empresa i viceversa:

		L' <i>stakeholder</i> depèn de l'empresa?	
		Sí	No
L'empresa depèn de l' <i>stakeholder</i> ?	Sí	Compromís directe (interdependència alta)	Coerció directa (poder de l' <i>stakeholder</i>)
	No	Compromís indirecte (poder de l'empresa)	Coerció indirecta (interdependència baixa)

Taula 1. Matriu de dependències empresa-stakeholder. Font: Frooman i Murrell, 2005, p. 8

La Taula 1 mostra de manera gràfica quines seran les estratègies executades per cadascun dels *stakeholders* per a procurar influir en el comportament de l'empresa i, així, aconseguir complir els seus interessos. L'empresa, per la seva banda, intentarà contrarestar tals estratègies, per tal d'evitar que les demandes dels *stakeholders* siguin imposades sobre les seves necessitats.

L'atribut usat serà el del *poder*, aconseguit, bàsicament, a través de la dependència de recursos d'un dels agents sobre l'altre. En cas que l'empresa sigui depenent i el poder sigui exercit per l'*stakeholder*, l'estratègia serà la de coerció directa. La coerció cerca manipular els resultats de l'empresa per tal que tingui un impacte negatiu sobre els seus beneficis o incrementi les seves despeses; i directa ja que és el propi *stakeholder* el que executa tal manipulació.

En canvi, si és l'*stakeholder* el que depèn de l'empresa i, per tant, aquesta posseeix el poder sobre d'ell, l'estratègia serà de compromís indirecte. Via compromís l'empresa obtindrà majors beneficis o reduirà les seves despeses i l'*stakeholder* actuarà de manera indirecta, és a dir, a través d'un interlocutor.

En definitiva, ens trobem en un escenari de confrontació d'interessos on cada agent voldrà sobreposar les seves demandes sobre les dels demés a través de la cerca de poder. Però trobem que una de les estratègies és el compromís dels *stakeholders* amb l'empresa.

Situats en aquest punt on l'escenari més ampli sobre les relacions entre *stakeholders* i empreses ha estat presentat podem començar a plantejar-nos alguns dubtes que ens començaran a guiar cap al nucli de la dissertació que pretén tractar aquest treball.

Per una banda, podem plantejar-nos si l'empresa sempre serà el centre de les relacions entre *stakeholders* o potser és només un satèl·lit més en l'entramat ampli de relacions entre agents socio-econòmics d'un escenari global.

Relacionat amb l'aspecte anterior també podem debatre'ns sobre l'interès que té una empresa per a situar-se en aquest centre i evitar que la resta d'*stakeholders* s'interrelacionin entre ells per tal d'efectuar una barrera d'informació i, així, incrementar el seu poder sobre els grups o individus d'interès.

Un altre aspecte sobre el que podem preguntar-nos és si els *stakeholders* d'una empresa no poden relacionar-se també entre ells directament i que les relacions deixin de ser diàdiques, és a dir, un a un. Pot ser, com hem comentat que una empresa sigui, tant sols, una membre més

d'una xarxa relacional i, per tant, els seus proveïdors també tinguin contactes bilaterals entre ells.

Per tant, els propers punts tractaran d'ampliar els tres conceptes presentats anteriorment: centralitat de l'empresa en la xarxa de relacions, interdependència d'*stakeholders* i relacions múltiples en comptes de diàdiques.

2.8 Centralitat, interdependència i multi-relacions en l'entorn dels *stakeholders*

Fins ara s'ha presentat l'empresa com a nexa i nucli de les relacions entre *stakeholders*, el motiu principal era la simplificació del model per a poder aclarir més fàcilment els conceptes clau que es volen destacar per aprofundir més en l'anàlisi.

Així, el model descrit fins aquest punt seria l'exposat per la Figura 6:

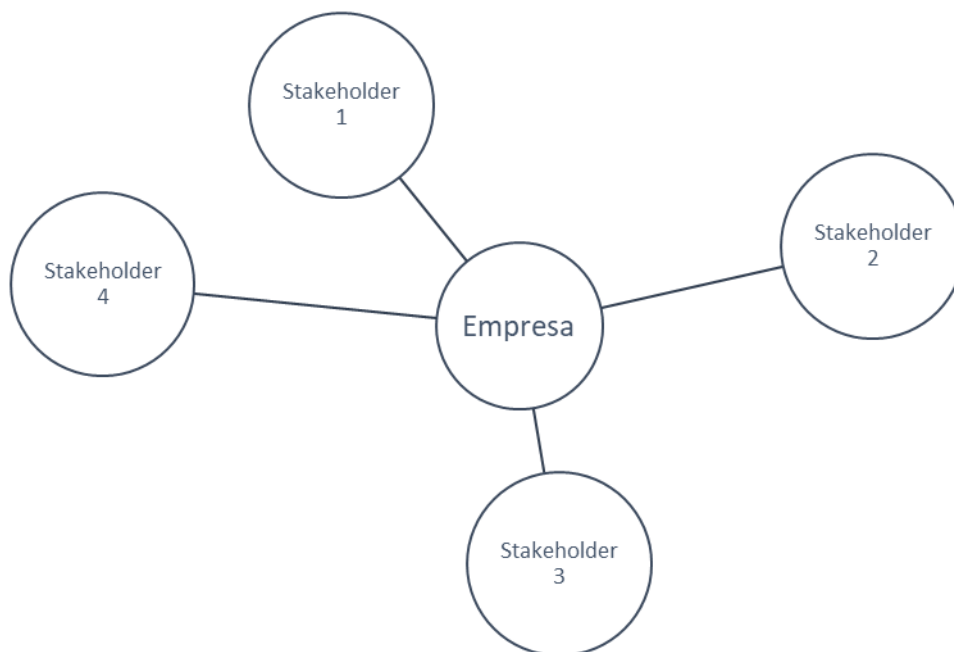


Figura 6. Font: Rowley, 1997

En aquesta representació podem observar com l'empresa és el nexa i centre de totes les relacions entre *stakeholders*, alhora que aquestes són diàdiques. El propi Freeman, però, defineix l'entorn dels *stakeholders* com una "sèrie de contractes multilaterals entre *stakeholders*" (citat a Rowley, 1997, p. 4).

Així, si prenem la definició de Freeman, podem modificar la representació anterior per a il·lustrar l'entorn dels *stakeholders* de la següent manera:

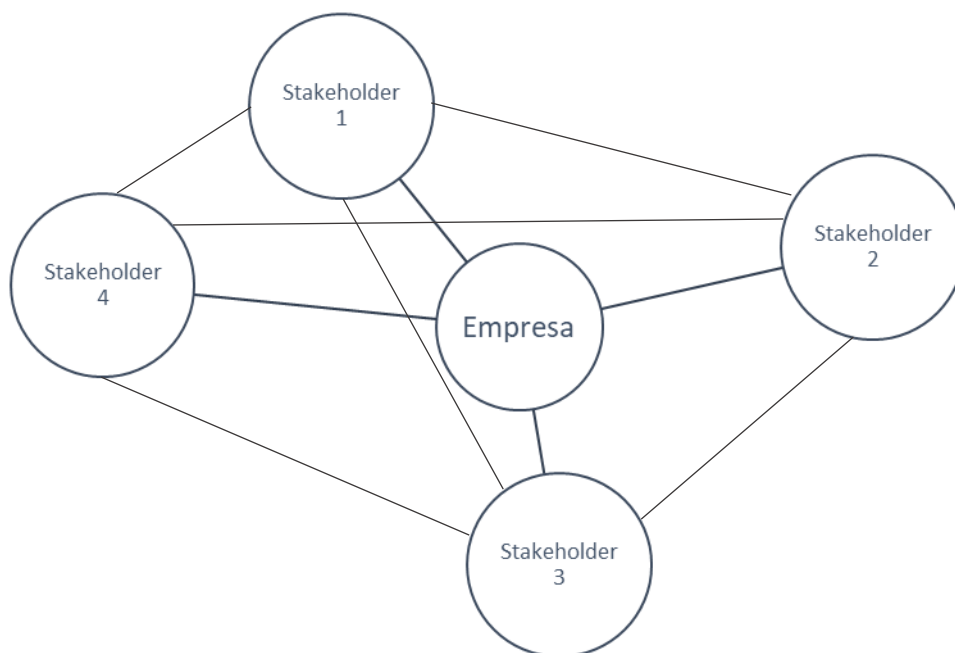


Figura 7. Font: Rowley, 1997

Tot i així, segons les proposicions plantejades, la Figura 7 encara no és fidel del tot a la realitat si argumentem que no tots els *stakeholders* tenen perquè tenir una relació directa entre ells. Alhora l'empresa segueix essent el centre de l'univers d'*stakeholders*.

Per tant, tenint en compte aquests dos factors, podríem modificar aquesta representació per a presentar una gràfica, que s'anomenarà constel·lació d'*stakeholders* més aproximada encara a l'entorn dels *stakeholders*:

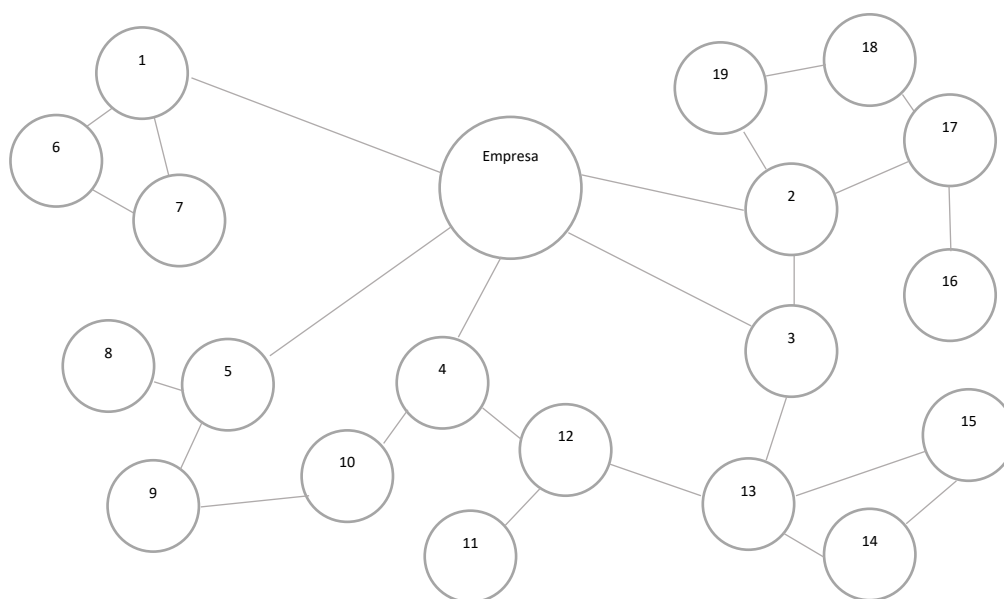


Figura 8. Font: Rowley, 1997.

En aquest cas, podem comprovar com l'empresa "és més que simplement el punt central dels seus *stakeholders*: és també un *stakeholder* de molts altres punts de referència en el seu propi sistema social de rellevància" (Rowley, 1997, p. 6).

D'altra banda la posició que ocupi l'empresa en la constel·lació d'*stakeholders* és una variable més dins de la complexitat relacional dinàmica que hi hagi entre els diferents grups o individus d'interès. Cada relació, com hem pogut comprovar anteriorment, determinada pels atributs dels propis *stakeholders*, així com del conflicte d'interessos que pugui existir entre ells.

Un altre factor a destacar és que cada *stakeholder* té els seus propis *stakeholders* i que no té perquè haver-hi una relació directa entre tots els grups o individus d'una constel·lació. Però és evident que el comportament que tingui un d'ells afectarà de manera indirecta tots els *stakeholders* que formin part d'aquell entorn, creant, així, una relació d'interdependència entre *stakeholders*.

Per a posar un exemple, prenent com a referència la Figura 8, si l'*stakeholder* 13 aplica una estratègia de cohesió sobre l'*stakeholder* 12 i aquest es veu obligat a desaparèixer, es trencaran totes les relacions que pogués haver-hi entre la part dreta i l'esquerra de la constel·lació d'*stakeholders*. L'única manera de relacionar-se seria creant noves relacions (caldría veure si serien possible a causa de la naturalesa de les organitzacions en qüestió) o passant per l'empresa central d'aquesta anàlisi. Aquesta nova situació implicaria que adoptés una posició més central i, per exemple, tingués el monopoli del flux d'informació o d'algun altre recurs, que provocaria un increment del seu poder sobre la resta d'*stakeholders* de la constel·lació.

Com a centralitat, fem referència a la "posició del node" (Garriga, 2010, p. 3). Segons la posició que ocupi un agent guanyarà o perdrà oportunitats que puguin aportar les relacions amb els *stakeholders*, alhora que en limita als afectats.

2.9 Conclusions

En aquest capítol s'ha definit la teoria dels *stakeholders* de manera àmplia, focalitzant finalment, l'atenció en com es relacionen els agents participants en les constel·lacions d'*stakeholders*.

La teoria, tradicionalment, s'ha centrat en definir el concepte d'*stakeholder* i en classificar-lo en categories que proveeixin una explicació de les relacions individuals entre ells (Rowley, 1997, p. 3). Sense menester l'esforç, la dificultat ha estat major per a trobar una definició que satisfés a totes i cadascuna de les perspectives teòriques que volien desenvolupar-la. Inicialment, calia aclarir quin era el significat d'interès (de l'anglès *stake*), per a poder procedir en la definició d'*stakeholder*. En aquest punt ja hi va haver disparitat de proposicions teòriques que van permetre avançar cap a l'anàlisi del pes i les influències que juguen cadascun dels agents participants en les xarxes socials. Tal participació ha estat categoritzada com a *relació*, la qual ha pogut ésser identificada com a diferent en tots i cadascun dels casos estudiats.

En el nostre cas d'estudi, i enfocant l'explicació cap als arguments que centren els propers capítols, l'atenció s'ha centrat en les interrelacions que hi ha entre *stakeholders*. S'ha argumentat i mostrat que, en casos de mercat competitiu, l'empresa objecte d'estudi no ocuparà una posició central en les seves xarxes socials, sinó que jugarà el mateix paper que la resta d'agents, considerant-se, doncs, un *stakeholder* més.

Alhora, s'ha desmentit l'afirmació que les relacions són diàdiques, ja que tot *stakeholder* mantindrà relacions múltiples amb altres grups o individus, que alhora tindran una xarxa multi-relació al seu voltant.

I, finalment, hem argumentat que hi ha una relació d'interdependència entre *stakeholders*, ja que les accions d'un agent tindran un efecte, encara que indirecte, sobre els demés, ja sigui a través d'un impacte positiu o negatiu en un entorn creat per una constel·lació d'*stakeholders*.

Aquestes relacions seran diferents en tots i cadascun dels casos que es puguin donar, ja que cada *stakeholder* disposarà de les seves pròpies característiques, que implicarà que la relació entre ells sigui diferent. En cas de conflicte d'interessos, aquest tipus de relació implicarà que els *stakeholders* duguin a terme una estratègia o una altra per tal de procurar imposar les seves demandes sobre les dels demés.

Així, en aquest punt i de mode introductori per als capítols que segueixen, podem plantejar-nos si les cooperatives segueixen algun patró relacional concret. Si aquest està basat en estratègies de localització central de l'empresa, si la voluntat és aconseguir un increment del poder de l'empresa a través de l'obtenció privilegiada d'algun recurs o si es vol potenciar el concepte d'interdependència a través de teixir el màxim nombre de xarxes socials possibles amb el seu entorn i, així, implicar un impacte positiu al bé comú.

3. COOPERATIVISME I RSC

3.1 Introducció

Un cop introduïts i definits els dos aspectes teòrics que planteja com a escenari aquest treball, es vol dedicar un espai a la presentació de les cooperatives. Aquest mateix capítol en el que ens trobem aclareix quins són els principals trets característics d'aquesta empresa part de l'anomenada economia social, juntament amb les associacions, fundacions, ONG, empreses sense ànim de lucre, mútues, etc.

En un primer estadi es definirà la cooperativa, presentant els 7 principis cooperatius redactats per l'Aliança Cooperativa Internacional (ICA, en les seves sigles en anglès). Aquests 7 principis no són únicament fruit de la feina desenvolupada per la ICA, sinó que també tenen un component històric, doncs varen ser formulats, per primera vegada, pels pioners de Rochdale, el 1844.

Un cop desenvolupada la figura de les cooperatives, es podrà comparar la seva filosofia empresarial amb els principis de responsabilitat desenvolupats en capítols anterior, sobretot, a través de les proposicions teòriques de la teoria dels *stakeholders*. Aquest apartat procurarà donar una imatge clara de les cooperatives com a empreses responsables, a través dels criteris de l'RSC analitzats en el primer capítol del treball.

Finalment, l'últim apartat presentarà quines són les potencialitats de les cooperatives per a procedir la investigació posterior, prenent com a variables claus el poder democràtic de les cooperatives a través del sistema multi-*stakeholder*, la compartició d'informació com a mètode per a prevenir l'acumulació de poder i la relació d'interdependència que hi ha entre les cooperatives i el seu entorn.

3.2 Definició de cooperativa

L'empresa cooperativa forma part de l'escenari socio-econòmic contemporani de manera consolidada. Actualment es poden trobar empreses constituïdes com a cooperativa en gairebé tots els sectors econòmics de la nostra societat com la banca, la gestió d'assegurances, l'auditoria social, econòmica i jurídica, l'habitatge, l'edició de publicacions literàries, l'alimentació, l'agricultura, l'ensenyament i un llarg etcètera.

Models gestió d'una cooperativa n'hi ha molts i cada cas té les seves particularitats, però totes es regeixen, a Catalunya, per la Llei de Cooperatives de 2015. La pròpia Generalitat de Catalunya, al document, defineix les cooperatives com:

“societats que, actuant amb plena autonomia de gestió i sota els principis de lliure adhesió i de baixa voluntària, amb capital variable i gestió democràtica, associen persones físiques o jurídiques amb necessitats o interessos socioeconòmics comuns amb el propòsit de millorar la situació econòmica i social de llurs components i de l'entorn comunitari fent una activitat empresarial de base col·lectiva, en què el servei mutu i l'aportació pecuniària de tots els membres han de permetre de complir una funció orientada a millorar les relacions humanes i a posar els interessos col·lectius per damunt de tota idea de benefici particular”. (DOGC, 2015, p. 12).

A nivell internacional l'estament encarregat de regular el funcionament de les cooperatives és l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI, en les seves sigles en anglès). Aquesta afirma que les cooperatives són:

“associació autònoma de persones unides voluntàriament per a unir les seves necessitats econòmiques, socials i culturals comunes i aspiracions a través d'un projecte de propietat comuna i controlat democràticament”. (ACI, citat a Server Izquierdo i Capó Vicedo, 2011, p. 12).

3.3 Els set principis cooperatius

En la mateixa Llei de Cooperatives de 2015, s'anomena que les empreses cooperatives es basaran en els principis cooperatius de l'Aliança Cooperativa Internacional. Aquests 7 principis són (ACI):

1. Lliure entrada i sortida

Les cooperatives són organitzacions voluntàries, obertes a totes les persones capaces de prestar els seus serveis i voluntats d'acceptar les responsabilitats de ser-ne membres, lliure de discriminacions de gènere, socials, racials, polítiques o religioses.

2. Control democràtic per part dels membres

Les cooperatives són organitzacions democràtiques controlades pels seus membres, els i les quals participen activament en la conformació de les seves polítiques i presa de decisions. Els homes i les dones prestant servei com a representants electes són responsables de l'associació. Els membres de les cooperatives de primer grau tenen els mateixos drets de vot (una persona, un vot) i les cooperatives d'altres nivells seran també organitzades de manera democràtica.

3. Participació econòmica dels membres

Els membres contribueixen de manera igualitària, i controlada democràticament, al capital de les seves cooperatives. Part d'aquest capital, almenys, és normalment la propietat comuna de la cooperativa. Els membres reben normalment compensacions limitades, si s'escau, sobre el capital subscrit com a condició per a la seva associació. Els membres es reparteixen els excedents per algun o tots els següents propòsits: contribuint al desenvolupament de la cooperativa, a través de l'establiment de reserves, part de les quals ha de ser indivisible; beneficiant a membres; suport a altres activitats aprovades per la resta de membres.

4. Autonomia i independència

Les cooperatives són organitzacions autònomes i autogestionades controlades pels seus membres. Si estableixen acords amb altres organitzacions, incloent-hi governs, o adquireixen capital de fonts externes, ha de ser sota clàusules que assegurin el control democràtic per part dels seus membres i mantinguin l'autonomia de la cooperativa.

5. Educació, formació i informació

Les cooperatives proveeixen educació i formació als seus membres, representants electes, gestors/es i treballadors/es per tal que puguin contribuir de manera efectiva al desenvolupament de les seves cooperatives. Han d'informar al públic en general (especialment gent jove i líders d'opinió) sobre la naturalesa i beneficis de la cooperació.

6. Cooperació entre cooperatives

Les cooperatives serveixen als seus membres de la manera més efectiva possible i enforteixen el moviment cooperatiu treballant conjuntament a través d'estructures locals, nacionals, regionals i internacionals.

7. Preocupació per la comunitat

Les cooperatives treballen per al desenvolupament sostenibles de les seves comunitats a través de polítiques aprovades pels seus membres.

3.4 L'economia social

Com s'ha anomenat anteriorment, les cooperatives formen part de l'economia social. Segons Horrach (2010) les entitats que participen en aquest espai de l'economia contemporània poden ser definides com:

“empreses socials que actuen en el mercat, d'on obtenen una font rellevant de recursos, però amb clars objectius d'interès general cap a col·lectius desafavorits” (Horrach, 2010, p. 3).

Amb voluntat de destacar l'enfocament de les entitats de l'economia social cap a objectius d'interès general, Retolaza i San-José (2011) en comparen les principals voluntats vers les de l'economia capitalista:

Paràmetres	Racionalitat capitalista	Racionalitat economia social
Motivació	Interès propi	Bé comú
Eficiència	Individualisme	Accions col·lectives
Valor	Llibertat individual	Drets col·lectius

Font: Retolaza i San-José, 2011, p. 6

Per la seva banda, la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya (XES), apunta la dificultat d'establir una definició genèrica d'economia social que sigui acceptada per tot el seu entorn (des de persones sòcies de cooperatives, membres dels moviments socials, representats institucionals o personal de l'àmbit acadèmic), però apunten que és un concepte que ha de complir un cert caràcter multidimensional:

1. Dimensió teòrica: presenta un paradigma alternatiu sobre l'economia hegemònica i parteix de la crítica al capitalisme;
2. Dimensió política: proposa un projecte de transformació social que condueix a un moviment social emancipador;
3. Dimensió instrumental: defineix un model organitzatiu pràctic a través d'empreses que siguin capaces de satisfer les necessitats a través de lògiques diferents a les de les empreses mercantils tradicionals.

3.5 Anàlisi del cooperativisme i l'economia social des de la perspectiva de l'RSC i els seus vincles

La suposició de les cooperatives com a empreses responsables és degut a l'enllaç i coincidències directes que es poden trobar entre els set principis cooperatius i els principis de l'RSC mostrats anteriorment.

Horrach (2010) categoritza l'RSC com:

“aquesta no s'atura en la integració de qüestions socials i mediambientals en les estratègies empresarials, sinó que va més enllà, de tal manera que ha de contemplar la mesura de l'efectivitat de les mateixes i especialment la transparència i comunicació d'aquestes qüestions” (Horrach, 2010, p. 6).

A continuació extreu els principis anomenats per la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) per tal de poder-ne fer una correlació amb els principis propis de la Responsabilitat Social Corporativa, que es pot observar a la següent Taula 2:

Principis i criteris economia social	Aspectes de l'RSC	Documents i normes
Igualtat	Integració de les necessitats dels grups d'interès, models de diàleg i democratització en la presa de decisions	CEE (2001:17) ISO (2010) Accountability (2005) Accountability (2008a) AECA (2004: 29-39) Forética (2008:10)
Treball	Formació, responsabilització, diversitat, salaris justos, igualtat d'oportunitats, conciliació de la vida laboral i personal, salut i seguretat i estabilitat.	CEE (2001: 9-11) AECA (2004: 55) Forética (2008: 15-17)
Medi ambient	Gestió del consum de recursos i prevenció d'impactes ambientals.	CEE (2001: 11-12, 16) AECA (2004: 56) Forética (2008: 19)
Cooperació	Processos de qualitat, fidelització, operacions comercials amb criteris de responsabilitat, cooperació amb altres entitats i aliances.	CEE (2001: 13-14) AECA (2004: 56) Forética (2008: 13-15, 21)
Compromís amb l'entorn	Acció social, participació en xarxes, incardinació econòmica i social en l'entorn local.	CEE (2001: 12-13) AECA (2004: 57)

		Forética (2008: 18)
Transparència	Sobre l'organització, els impactes econòmics, socials i ambientals i els compromisos assumits.	CEE (2001: 18) ISO (2010) Accountability (2005) Accountability (2008a) AECA (2004: 58-60) Forética (2008: 8, 12, 20)

Taula 2. Relació principis de l'economia social, aspectes de l'RSC i documents on s'anomenen tals aspectes. Font: Horrach, 2010, p. 9.

La Taula 2 ens mostra, doncs, la relació directa dels principis de l'economia social i els aspectes sobre els que treballa l'RSC, segons el contingut dels principals documents d'institucions relacionades amb la gestió responsable de l'empresa, com la Comissió Econòmica Europea (CEE), la International Organization for Standardization (ISO), Accountability, Asociación Española de Contabilidad y Administración de la Empresa (AECA) o Forética.

En tots els principis de l'economia social identificats per la REAS trobem que hi ha una correlació directa amb l'RSC, fet que demostra un estret lligam entre el concepte econòmic dins del que es troben les cooperatives i la gestió sostenible de les empreses.

Paral·lelament, podem afirmar que el cooperativisme té un especial interès per a crear un equilibri en la gestió dels interessos dels seus *stakeholders*, sigui quin sigui el tipus de grup o individu del que es tracti (Vargas Sánchez i Vaca Acosta, 2005, p. 11).

El setè principi cooperatiu ho expressa de manera implícita, doncs afirma que l'objectiu de les cooperatives és aconseguir un "desenvolupament sostenible per a les seves comunitats". Però si analitzem la resta de sis principis podem observar com tots i cadascun d'ells fan referència als diferents *stakeholders* d'una cooperativa:

Principi	Aspectes clau	Stakeholders
1. Lliure entrada i sortida	<ul style="list-style-type: none"> · Organitzacions voluntàries · No discriminació 	<ul style="list-style-type: none"> · Persones sòcies · Comunitat · Inversors/es
2. Control democràtic	<ul style="list-style-type: none"> · Democràcia horitzontal · Participació directa · Una persona / un vot · Representació electa 	<ul style="list-style-type: none"> · Persones sòcies

3. Participació econòmica	<ul style="list-style-type: none"> · Control democràtic del capital · Excedents condicionats a objectius socials · Propietat comuna 	<ul style="list-style-type: none"> · Persones sòcies · Comunitat · Inversors/es
4. Autonomia i independència	<ul style="list-style-type: none"> · Autonomia · Autogestió · Acords externs · Control democràtic 	<ul style="list-style-type: none"> · Governos · Grups de pressió · Mitjans de comunicació · Inversors/es · Persones sòcies
5. Educació, formació i informació	<ul style="list-style-type: none"> · Formació constant · Desenvolupament personal · Transparència 	<ul style="list-style-type: none"> · Persones sòcies · Treballadors/es · Inversors/es · Gestors/es · Comunitat · Grups de pressió · Mitjans de comunicació
6. Cooperació	<ul style="list-style-type: none"> · Interrelació · Teixit de xarxes · Treball comú 	<ul style="list-style-type: none"> · Competidors · Governos territorials
7. Preocupació per la comunitat	<ul style="list-style-type: none"> · Desenvolupament sostenible de l'entorn · Polítiques aprovades democràticament 	<ul style="list-style-type: none"> · Comunitat · Persones sòcies

Taula 3. Relació aspectes claus dels set principis cooperatius i els stakeholders afectats. Elaboració pròpia

La Taula 3 il·lustra com la gran majoria dels principis cooperatius tenen afectació directa sobre la figura de les persones sòcies, però també se'n veuen afectats altres grups d'interès com la comunitat, les persones que han invertit capital en la cooperativa, treballadors i treballadores o la resta d'empreses competidores. Aquest fet demostra la capacitat que tenen les cooperatives per a introduir a *stakeholders* (tants interns, com externs; o tant primaris, com secundaris) en la seva gestió estratègica.

3.6 Conclusions

En aquest punt, doncs, es pot afirmar que les cooperatives han de tenir, de *per sé*, una especial atenció sobre les seves activitats i la gestió de les externalitats, alhora que buscar “relacions equilibrades” (Vargas Sánchez i Vaca Acosta, 2005, p. 11) amb els seus *stakeholders* per tal de complir la totalitat dels 7 principis cooperatius.

Per altra banda, tals relacions equilibrades estaran basades en els criteris de l'economia social de la qual forma part el cooperativisme. Uns criteris que ja s'ha pogut observar com tenen, alhora, una estreta relació amb els principis de la Responsabilitat Social Corporativa.

Les correlacions entre cooperativisme i RSC són àmplies i transversals. Una empresa que vulgui ser gestionada de manera totalment responsable serà prop de la manera de fer de les cooperatives; alhora que una cooperativa que segueixi els principis cooperatius i els criteris de l'economia social serà semblant a una empresa gestionada de manera responsable.

Un cop assentades, doncs, les bases teòriques i l'anàlisi conceptual, en el proper capítol es procurarà demostrar com les cooperatives presten especial atenció a la gestió dels conflictes d'interessos a través de les tres variables identificades: el poder gestionat de manera democràtica i horitzontal, la transmissió d'informació amb transparència i el teixit de xarxes.

4. ANÀLISI DE LA INVESTIGACIÓ

4.1 Introducció

En els anteriors capítols s'han presentat les bases teòriques per a la comprensió de la teoria dels *stakeholders* en la gestió empresarial, com aquesta pot tenir una explicació directa sobre la manera de gestionar les cooperatives i què són i com s'organitzen aquest tipus d'empresa.

Posteriorment, hem identificat tres variables claus que permeten a les cooperatives identificar-se com a responsables i/o sostenibles sota els criteris fonamentals de la Responsabilitat Social Corporativa.

En aquest present capítol s'explicaran de manera detallada quines són aquestes tres variables, el per què de la seva elecció com a variables determinants sobre el cooperativisme i quina explicació poden donar sobre la gestió responsable de les cooperatives en el marc de l'economia social.

Per a donar suport als fonaments teòrics que s'exposen i com a base argumental es presentaran resultats qualitius de recerques efectuades per dues entitats de gran valor en el món cooperatiu i de l'economia social de Catalunya: la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya i la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya.

Així, el capítol s'ha dividit en les tres variables identificades: poder, interdependència i informació.

4.2 Variable Poder

Com s'ha pogut observar en el capítol on s'ha desenvolupat la teoria dels *stakeholders*, Mitchell, Agle i Wood (1997) identifiquen tres factors principals per a la classificació dels grups d'interès d'una empresa: poder d'influència, legitimitat i urgència. Defineixen cada factor de la següent manera:

- **Poder**: probabilitat que un actor dins d'una relació social estigui en una posició d'imposar la seva voluntat tot i resistències (Mitchell et al., 1997, p. 14);
- **Legitimitat**: acceptació social i estructures o comportaments esperats (idem, p. 15);
- **Urgència**: es basa en dos components (idem, p. 16):
 - **Sensitivitat temporal**: grau en el que la tardança en la gestió del reclam o relació és inacceptable per l'*stakeholder*,
 - **Criticat**: importància del reclam o relació amb l'*stakeholder*.

En l'anàlisi de les cooperatives, detectem que el factor principal que les distingeix de les empreses "tradicionals" és el tipus de govern. Mentre que el sistema capitalista opta per una direcció o gestió jeràrquica basada en el poder de la figura del directiu o de la directiva, les cooperatives estan basades en un govern horitzontal i democràtic, on el poder és repartit entre totes les persones sòcies.

Tenint en compte, doncs les caracteritzacions pròpies de les cooperatives i de l'economia social analitzades també anteriorment, podem argumentar que dels tres factors presentats per Mitchell, Agle i Wood, el factor *poder* és el determinant. Es descartarien, així, els altres dos amb els següents arguments:

- **Legitimitat:** les cooperatives són part de l'economia social i, generalment, tenen com a principal fi d'existència la resolució de mancances socials existents en el seu entorn. Aquesta afirmació és ressaltada per la definició de cooperativa aportada per la Llei de Cooperatives de 2015 de la Generalitat de Catalunya, on s'expressa literalment que aquest tipus d'empresa, a través de les seves activitats:

"han de permetre de complir una funció orientada a millorar les relacions humanes i a posar els interessos col·lectius per damunt de tota idea de benefici particular" (DOGC, 2015, p. 12).

En aquest sentit, doncs, es considera que una variable que caracteritzi l'acceptació social d'algun *stakeholders* per part d'una cooperativa perd sentit i capacitat descriptiva.

- **Urgència:** en el mateix sentit, l'objectiu de les cooperatives és la resolució de problemàtiques socials, amb la màxima urgència que els permetin els seus recursos. Els interessos financers propis de la cooperativa conviuen amb els dels *stakeholders* objectius de la seva activitat econòmica i, així, la urgència és part intrínseca de la seva missió.

Acudint també la Llei de Cooperatives de 2015, se cita que el propòsit principal de les cooperatives és el de "millorar la situació econòmica i social de llurs components i de l'entorn comunitari" (DOGC, 2015, p. 12). D'aquesta manera es determina una urgència inherent en la resolució dels interessos dels *stakeholders* de les empreses cooperatives.

Paral·lelament s'ha pogut observar com les persones propietàries de les cooperatives tenen un rol multi-*stakeholder*, és a dir, no només són propietàries sinó que, alhora, tenen una relació contractual diferent amb l'empresa, ja sigui com a treballadores, inversores, col·laborades, proveïdores, etc.

Aquest aspecte particular de les cooperatives dissol la concentració de poder en una sol tipus d'*stakeholder* i posa en el centre de l'espai per a la presa de decisions varietat d'interessos, representats per aquesta figura multi-*stakeholder* que representa la persona sòcia.

En aquest punt, podem deduir la proposició que com més grups o individus d'interès objectius participin de la presa de decisions i definició de polítiques d'una cooperativa, major nombre d'interessos d'*stakeholders* en prendran part i, per tant, major participació democràtica hi haurà.

En quant a la participació democràtica, Gijssels (2009) argumenta que cal incrementar l'involucrament dels membres de la cooperativa per a fer-la més eficient a l'hora de crear un espai de resolució de conflictes d'interessos efectiva. Tal concepte és definit com el contacte constant amb la cooperativa; la difusió de les idees de la cooperativa; i l'increment de la participació.

L'involucrament de les persones sòcies pot donar-se per diferents vies:

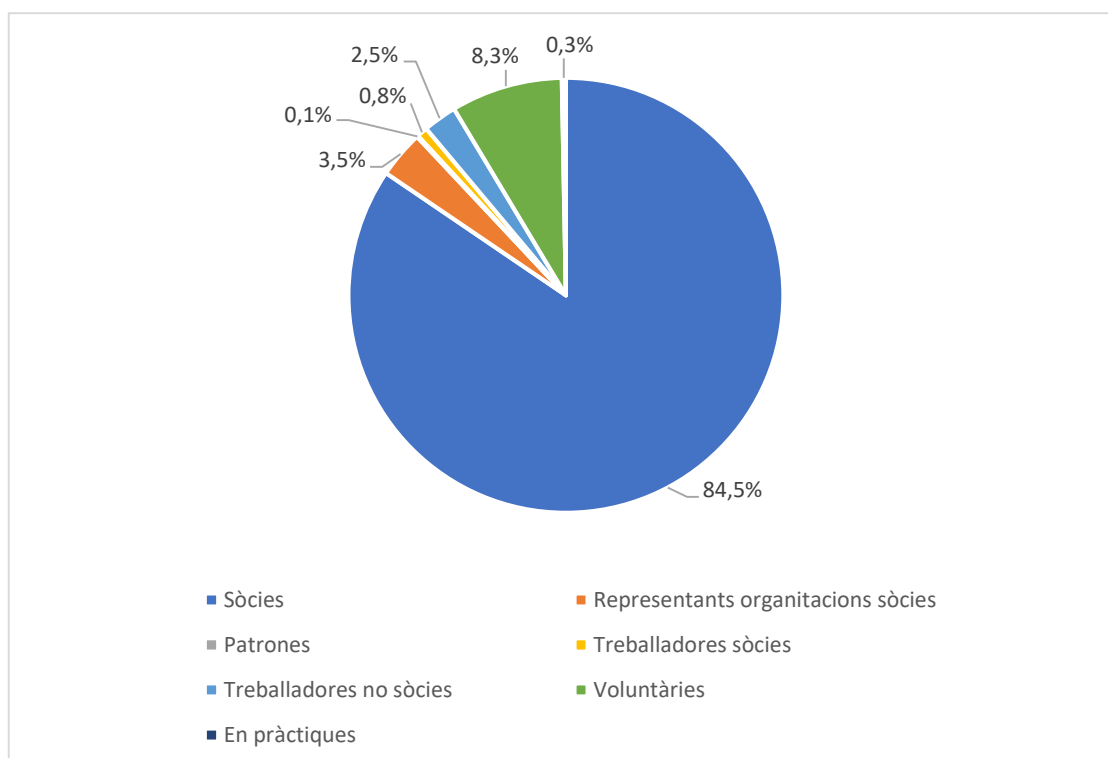
- Participació en la presa de decisions de les cooperatives;
- Prestar serveis a la cooperativa de manera voluntàries o sense ànim de lucre;
- Prendre part de la vida social de la cooperativa.

La cooperativa, per la seva banda, pot incrementar el compromís de les seves persones sòcies a través de les diferents formes de cessió de poder:

- Compartint informació;
- Rebutant informació;

- A través de consultes;
- Prenent part formal en la presa de decisions;
- Executant control.

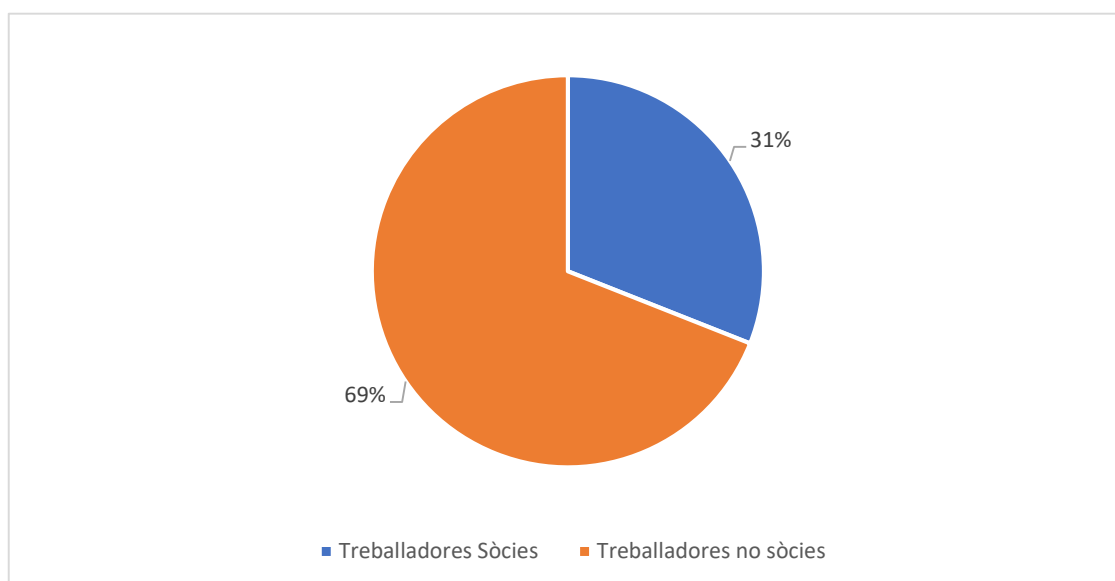
Segons l'anàlisi del Mercat Social del 2016 presentat per la Xarxa d'Economia Solidària (XES) les empreses de l'economia social estan compostades, principalment, per les persones sòcies de les entitats, en un 84,5% (Gràfica 1). El 15,5% restant està dividit, per ordre descendent de representació, entre: persones voluntàries (8,3%); representants organitzacions sòcies (3,5%); treballadores no sòcies (2,5%); treballadores sòcies (0,8%); en pràctiques o formació (0,3%); i patrones (0,1%).



Gràfica 1. Rols de les diferents persones a les organitzacions de l'economia social (Font: XES, 2017).

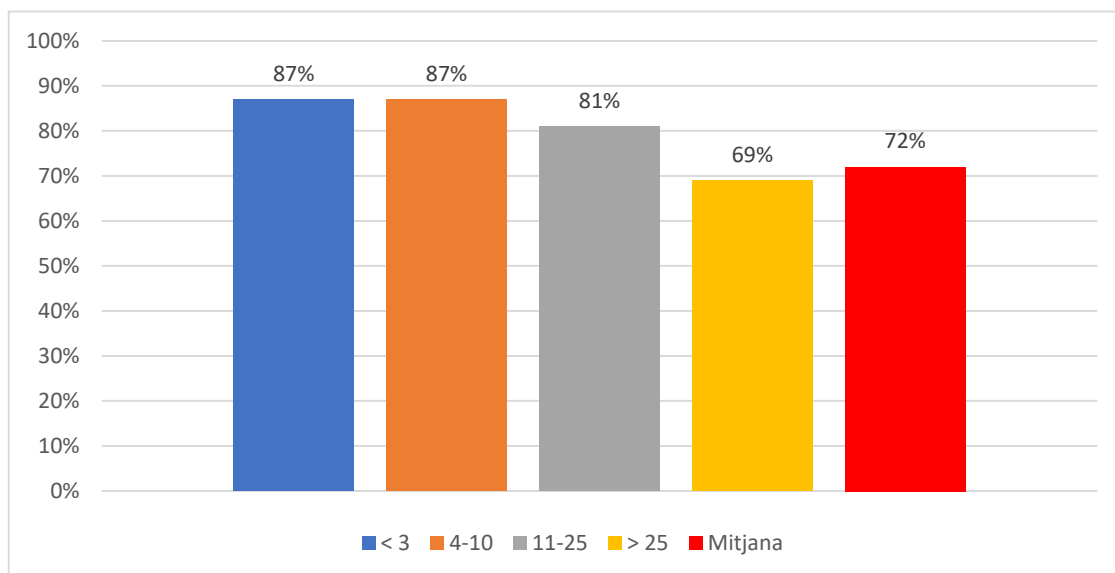
Aquesta dispersió en el govern de les empreses de l'economia social implica una convivència dels interessos particulars de cada *stakeholder*. Alhora, implica una menor probabilitat d'imposició de les voluntats d'un dels grups d'interès sobre els demés. I, per tant, el poder que aquests exercirien sobre els altres es redueix de manera dràstica.

A la Gràfica 2, per la seva banda, podem observar quina és la proporció entre treballadors que són socis i els que no ho són a les cooperatives de treball, aquelles on el capital treball té un major pes. Tenint en compte aquesta característica pròpia d'aquest tipus de cooperatives, el fet que el 69% de les persones treballadores no siguin sòcies de la cooperativa comporta que els seus interessos perdin pes en els òrgans de decisió o la redacció de documents que els puguin afectar com a *stakeholders*.



Gràfica 2. Proporció treballadors sobre socis en les cooperatives de treball (Font: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2017).

En aquest mateix sentit, la participació en els òrgans de govern i de decisió sota l'organització democràtica horitzontal de l'empresa és un dels principals trets característics de les cooperatives. És per això que a la Gràfica 3 analitzem quina és la participació de les persones sòcies a les assemblees convocades per les cooperatives de treball l'any 2016.



Gràfica 3. Participació assemblees (% sobre socis totals) (Font: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2017).

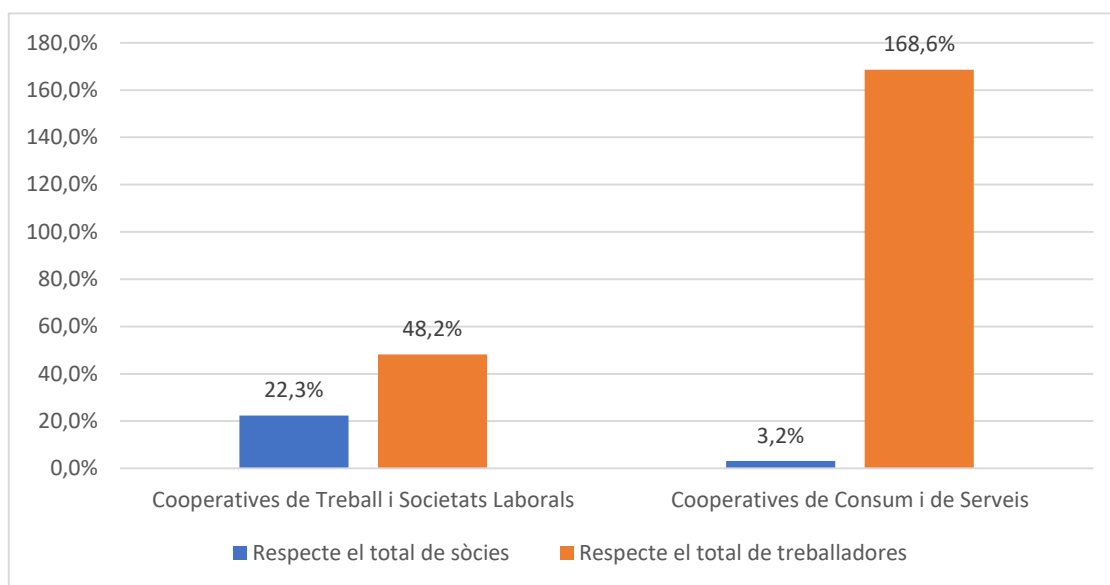
La participació a les cooperatives més petites és més alta (87% en les menors de 10 socis) que a les més grans (81% per a les formades per entre 11 i 25 socis i 69% per a les majors de 25 socis). Tot i així, l'absència d'alguns dels membres de la massa social de la cooperativa pot implicar una superposició de les voluntats d'algun grup d'*stakeholders* sobre la resta.

En el cas particular de les cooperatives petites, és encara més preocupant que manqui la presència d'alguns dels socis, doncs l'impacte que això pot provocar és major. Pel que fa les més grans, les dificultats organitzatives o la manca d'alguns dels recursos claus (com els necessaris per al transport fins al lloc on es dugui a terme l'assemblea; per a l'àmplia promoció de l'esdeveniment; etc.) justifica la no presència d'alguna persona sòcia a les assemblees.

En qualsevol cas, la mitjana ens mostra que gairebé 3 de cada 10 persones no assisteixen a les assemblees de la cooperativa de treball de la qual són sòcies i, per tant, augmenta el perill d'imposició de la voluntat d'alguns grup d'*stakeholders* a causa de la disminució de resistències.

Un altre dels òrgans de govern i decisió són les comissions encarregades de la redacció de documents direccionals de la cooperativa. Aquests, bàsicament representats pel Pla de Gestió i els Pressupostos, són els que condicionaran les accions, polítiques i estratègies de la cooperativa durant el temps que estipulin en el seu contingut.

Així, segons la XES, el 2016, a les cooperatives de treball i societats laborals, només el 22,3% de la massa social va participar en l'elaboració del Pla de Gestió i els Pressupostos, que van representar el 48,2% del total de les persones treballadores. Les dades demostren una alta participació de les persones treballadores sòcies en la gestió de la cooperativa, doncs, a nivell proporcional dins d'aquest 22,3%, tenen més presència que les que no són treballadores.



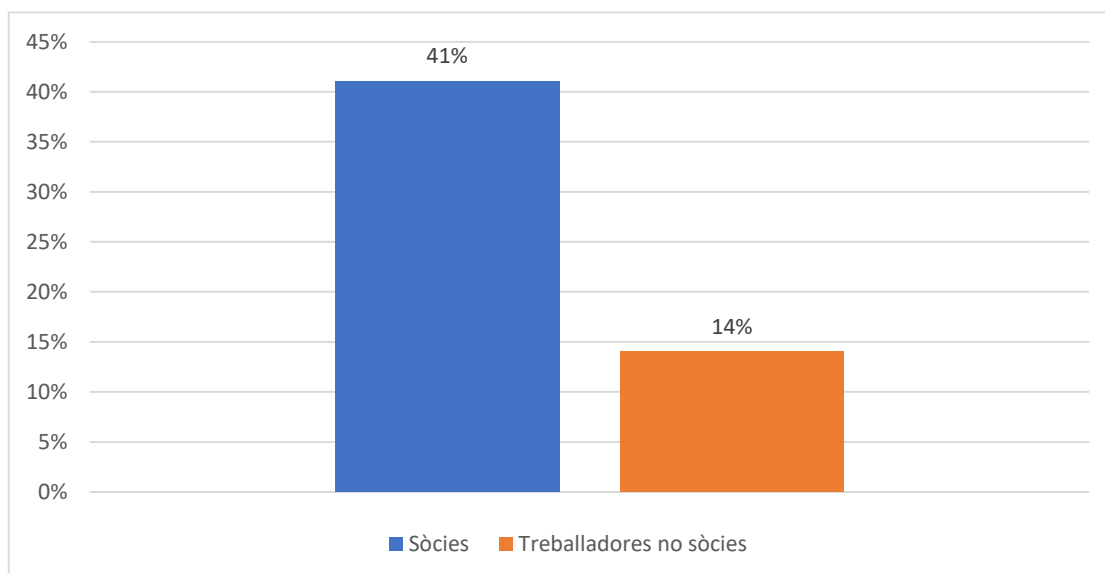
Gràfica 4. Participació elaboració Pla de Gestió i Pressupostos (Font: XES, 2017).

Una possible explicació a aquestes dades és el fet que la redacció d'aquests documents és realitza a través de comissions, les quals es componen i aproven per prèvia assemblea. A més, l'aprovació d'aquests documents també és una acció pròpia de les assemblees i òrgans representatius. Per tant, en aquest sentit, tot i que la representació sigui baixa, els diferents *stakeholders* tenen l'opció de condicionar el seu resultat a través de processos participatius.

Pel que fa a les cooperatives de consum i de serveis, les seves característiques impliquen que les dades siguin molt més extremes i disperses. Només el 3,2% del total de persones sòcies participa en la redacció dels documents esmentats, que significa el 168,6% respecte el total de persones treballadores. El fet que aquesta tipologia d'empresa es caracteritzi per ser d'una

mida gran i que la figura principal del soci sigui aquella persona que fa ús del servei que ofereix la cooperativa i no la treballadora, implica aquesta dispersió de les dades.

Per últim, i seguint amb l'anàlisi de l'elaboració de documents oficials per a la cooperativa, podem observar que la Gràfica 5 ens mostra com, de mitjana, a les cooperatives de treballs, el 41% de les persones sòcies participen en aquest procés, vers el 14% de les persones treballadores.



Gràfica 5. Participació en l'elaboració de documents oficials de la cooperativa (Font: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2017).

4.3 Variable interdependència

Un símbol de poder és la posició de l'empresa en la seva xarxa de relacions (Garriga, 2011; Rowley, 1997). Rowley (1997) argumenta que situar una empresa al centre és erroni, ja que tal empresa segueix sent un *stakeholders* dels seus *stakeholders*, els quals es relacionen amb altres grups, individus o organitzacions (Rowley, 1997, p. 6). De les seves explicacions deduïm que no podem aïllar l'empresa de la resta de grups d'interès i, per tant, hi ha múltiples xarxes interconnectades entre els diferents agents.

Amb la aquesta variable es pretén explicar com les accions d'una cooperativa afecten directament als seus grups d'interès i, per tant, té un enllaç directe amb el setè principis del cooperativisme de l'ICA: preocupació per la comunitat; i amb la definició de RSC presentada al Llibre Verd de la UE on diu, explícitament, que una empresa, a través de les seves accions comercials té una "relació amb els seus interlocutors".

En un primer estadi podem observar la dependència directa que hi ha entre una empresa puntual i els seus *stakeholders* al crear-se una relació bidireccional entre ells (Donaldson i Preston, 1995). Així ho afirma també Gijssels (2009):

"totes les entitats d' stakeholders tenen interessos legítims i iguals i existeix una dependència mútua entre elles i l'empresa" (Gijssels, 2009, p. 3).

Amb ànim d'ampliar aquestes proposicions, durant el capítol on s'ha exposat la teoria dels *stakeholders*, s'ha pogut observar com, a través de les proposicions de Rowley (1997), les

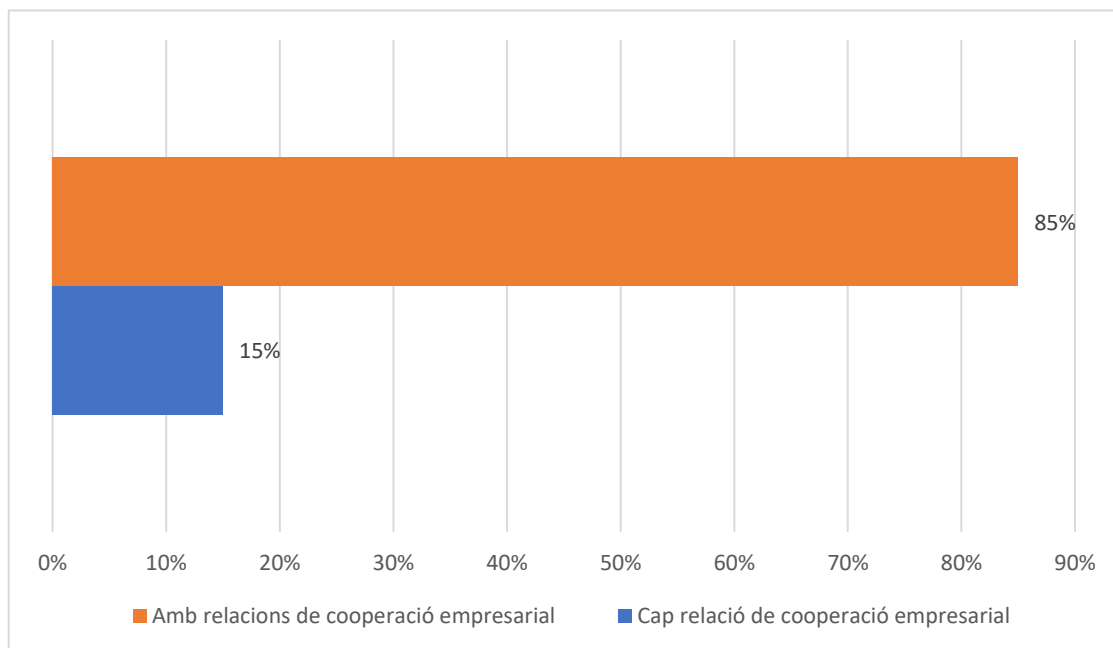
decisions d'un dels grups d'interès poden tenir una afectació en el conjunt de relacions que hi hagi dins de la constel·lació.

A través d'una recerca qualitativa dels documents de diferents organitzacions relacionades amb el món cooperatiu, en concret el *IV Baròmetre Cooperatiu* de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC) i l'*Informe del mercat social 2016* de la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya (XES), es poden observar unes primeres evidències de com es pretén crear xarxes relacionals dins de l'economia social. La seva creació en l'entorn de les empreses implica que aquestes no es trobin al centre de la mateixa i, per tant, resti poder al rol que hi juga.

El primer aspecte que ens indica la clara voluntat de les empreses cooperatives a crear una xarxa, en aquest cas amb la resta d'organitzacions de l'economia social, és el sisè principi cooperatiu presentat per l'ICA:

Cooperació entre cooperatives: les cooperatives serveixen de manera més efectiva als seus membres i enforteixen el moviment cooperatiu treballant conjuntament mitjançant estructures locals, nacionals, regionals i internacionals.

Aquesta primera voluntat per a teixir xarxes i relacions sòlides de confiança inspiren a les cooperatives per a ser una organització integradora. La Gràfica 6 mostra que el 85% de les cooperatives de treball afirmen tenir alguna relació empresarial de cooperació, vers el 15% que diuen no tenir-ne.



Gràfica 6. Relació empresarial de cooperació per part de les cooperatives de treball (Font: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2017).

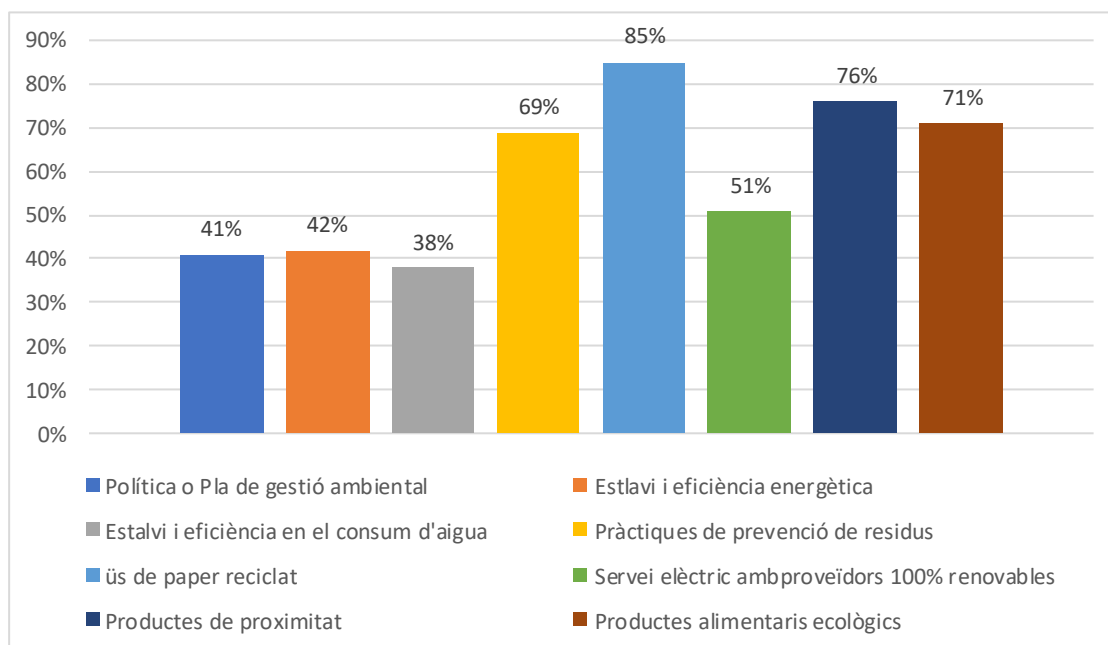
Entre els motius presentats per a justificar aquestes relacions cooperatives, les que destaquen són: la creació de sinèrgies i complementarietat d'activitats (58%); cerca de l'especialització de cada entitat (44%); incrementar factors com la facturació, la influència, el prestigi o el territori (36%); o generar idees i coneixement (33%).

En quant a la relació que estableix l'empresa amb la resta d'*stakeholders*, trobem que el Balanç Social de la XES accentua la presència de diferents grups d'interès en l'activitat de l'empresa de l'economia social, com són el medi ambient, el compromís social o diferents espectres relacionats amb els i les treballadores.

La propis XES, en el cas de la preocupació pel medi ambient afirma:

“No s’entendria l’economia solidària sense una profunda consciència dels límits ambientals que envolten l’activitat econòmica i a la qual les empreses i la societat en conjunt s’han d’adaptar per funcionar de manera sostenible a llarg termini” (Xarxa d'Economia Social i Solidària de Catalunya, 2017, p. 62).

Pel que fa al compromís mediambiental de l'empresa, poc més del 40% afirmen tenir una política o pla de gestió ambiental. Tot i així, les dades de la Gràfica 7 demostren com hi ha accions puntuals que sí que són objectius principals de les cooperatives amb el medi ambient com a *stakeholders* principal.



Gràfica 7. Accions realitzades per les empreses de l'economia social en el camp mediambiental (Font: Xarxa d'Economia Social i Solidària de Catalunya, 2017).

El fet que el 85% de les empreses de l'economia social afirmen usar paper reciclat o que vora el 70% executin pràctiques de prevenció de residus demostra una clara vocació per a col·locar al medi ambient en una posició destacada en la seva xarxa de relació amb els seus *stakeholders*.

Alhora, el marcat caràcter social de les empreses de l'economia social es demostra en la creació de xarxes relacionals amb altres entitats el fi de les quals sigui la resolució de deficiències sistèmiques en relació amb l'entorn en el que es desenvolupen. És, per això, que la participació en diferents estructures socials permet a les empreses tenir una funció activa en aquest sentit.

Segons l'Informe del Mercat Social de 2016 de la XES (p. 74), 682 empreses de l'economia social catalana participen en xarxes i moviments socials, fet que implica que cadascuna d'elles ha teixit una mitjana de 7,2 xarxes amb el seu entorn.

4.4 Variable Informació

En el mateix capítol en el que es desenvolupava la teoria dels *stakeholders*, s'ha detallat com Donaldson i Preston (1995) en classifiquen els tres aspectes principals:

- Capacitat descriptiva: mostra les relacions observades al món exterior;
- Capacitat instrumental: certifica la pràctica i observa els resultats obtinguts;
- Capacitat normativa: valors descrits per la pràctica empresarial.

Les cooperatives tenen un clar component pràctic que els aporta la capacitat de resolució de conflictes socials a través de la seva organització empresarial particular. Seguint els arguments de Donaldson i Preston, aquest component pragmàtic de les organitzacions de l'economia social pot ser explicat segons la capacitat instrumental de la teoria dels *stakeholders* (la qual els autors identifiquen, a més, com a la més feble de les tres). Donaldson i Preston segueixen desenvolupant aquest aspecte i identifiquen la teoria de l'agència i la teoria de contractes com a principals arguments teòrics. A l'unir les dues teories, anomenen la importància de:

- Sistemes de monitoratge: amb l'objectiu de reduir l'asimetria d'informació entre *stakeholders*;
- Mecanismes de reforç: compostats per:
 - o Legals;
 - o Capacitat de lliure "sortida" de la xarxa de relacions;
 - o Veu en la gestió de l'empresa;
 - o Justícia, com a resposta al vel de la ignorància.

Les cooperatives podem justificar que ja incorporen els mecanismes de "lliure capacitat de sortida", anomenat al primer principi cooperatiu, i "veu" (en forma de "una persona, un vot" als òrgans de govern), implícit al segon principi cooperatiu. Per tant, quedarien per analitzar els sistemes de monitoratge i de justícia com a resposta del vel de la ignorància. Ambdós poden ser examinats sota les variables referents a la capacitat de compartir informació de les cooperatives com:

- L'existència de canals de transmissió d'informació amb *stakeholders*, tant interns, com externs;
- Creació de canals de comunicació entre *stakeholders* (sense que la cooperativa sigui el nus central);
- Possibilitat de trobada en espais de creació de xarxes entre *stakeholders*.

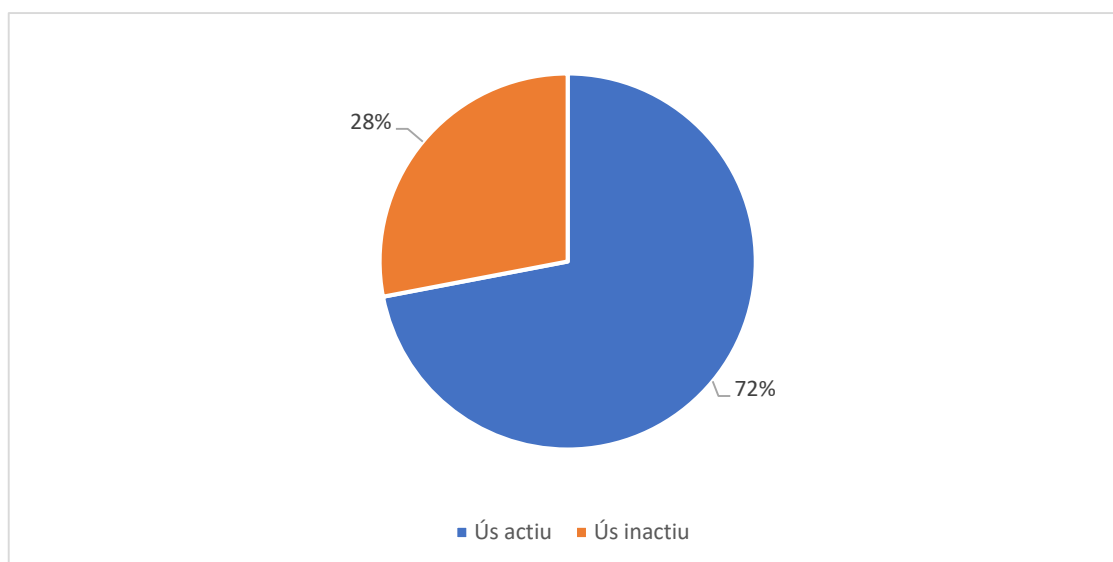
Per últim, Frooman i Murrell (2005), a través de l'anàlisi dels nusos i les relacions entre empresa i grups d'interès indiquen la relació directa que hi ha entre asimetria d'informació i poder. Els autors argumenten que els *stakeholders*, així com les empreses, procuraran acumular el màxim poder possible per a poder influir en les decisions de l'altre.

Un dels mecanismes que Frooman i Murrell identifiquen per a aconseguir major poder és el de la possessió d'algun recurs, ja sigui financer, físic o informació. Aquesta proposició és extreta dels fonaments teòrics de la teoria de la dependència de recursos, que afirma que "el poder s'acumula en aquells que controlen els recursos demandants per les organitzacions, creant diferencials de poder entre les parts" (Pfeffer, citat a Mitchell *et al.*, 1997, p. 12).

Tenint en compte les característiques de les cooperatives, podem extreure com a més significatiu el recurs de la informació. Per una banda, les cooperatives són empreses no intensives en capital, doncs els seu principal objectiu no és el d'obtenir un rendiment econòmic, sinó el de resoldre de manera democràtica una problemàtica d'interès general. I, per l'altra banda, l'economia social no es caracteritza per l'intercanvi de mercaderies o béns físics, sinó per intentar assolir "objectius d'interès general cap a col·lectius desfavorits" (Horrach, 2010, p. 3).

El procés de comunicació i compartició d'informació amb els *stakeholders* pot ser una mesura per a eradicar l'asimetria d'informació que es pugui produir. En aquest sentit, doncs, analitzant quina és la relació que mantenen les empreses cooperatives amb les persones sòcies, podrem afirmar si aquestes tenen una clara voluntat de compartir la informació amb elles o no.

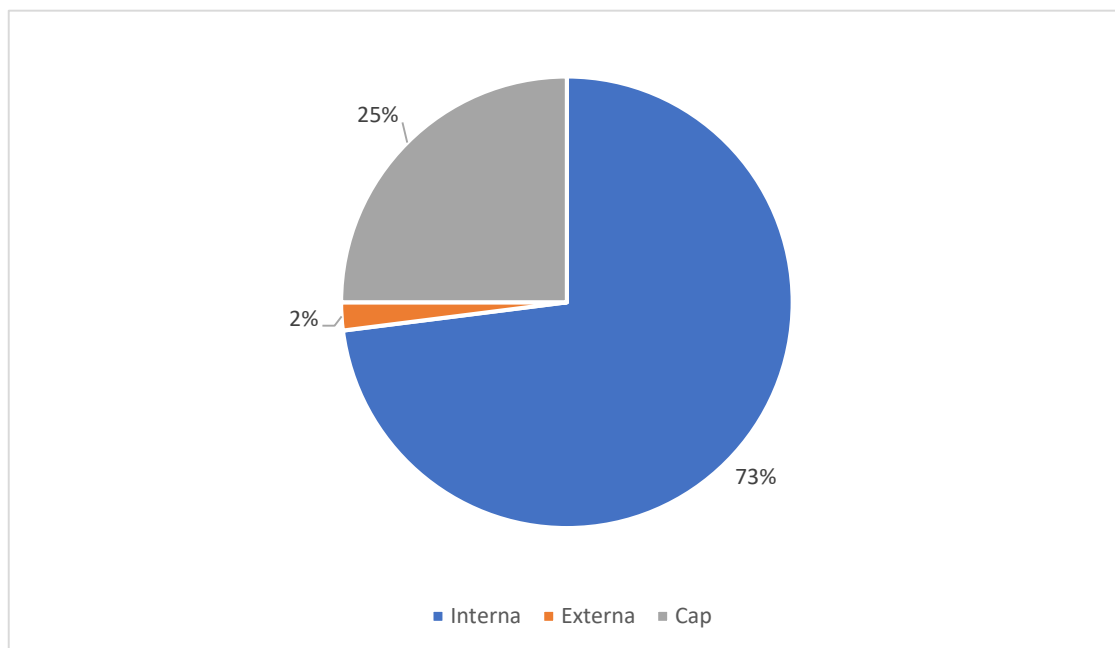
Actualment, una de les maneres més eficaces i que menys recursos necessiten per a relacionar-se amb els *stakeholders* és l'ús de les xarxes socials. Segons la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya i tal i com mostra la Gràfica 8, un 72% de les cooperatives de treball catalanes fan un ús actiu d'aquest canal de comunicació, vers el 28% que no ho fan.



Gràfica 8. Ús de les xarxes socials a les cooperatives de treball (Font: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2017).

Aquest ús actiu de les xarxes socials permet que les cooperatives comparteixin amb els usuaris d'aquests canals de comunicació tota la informació que creguin corresponent sobre la seva activitat empresarial, eliminant barreres en l'accés a la mateixa.

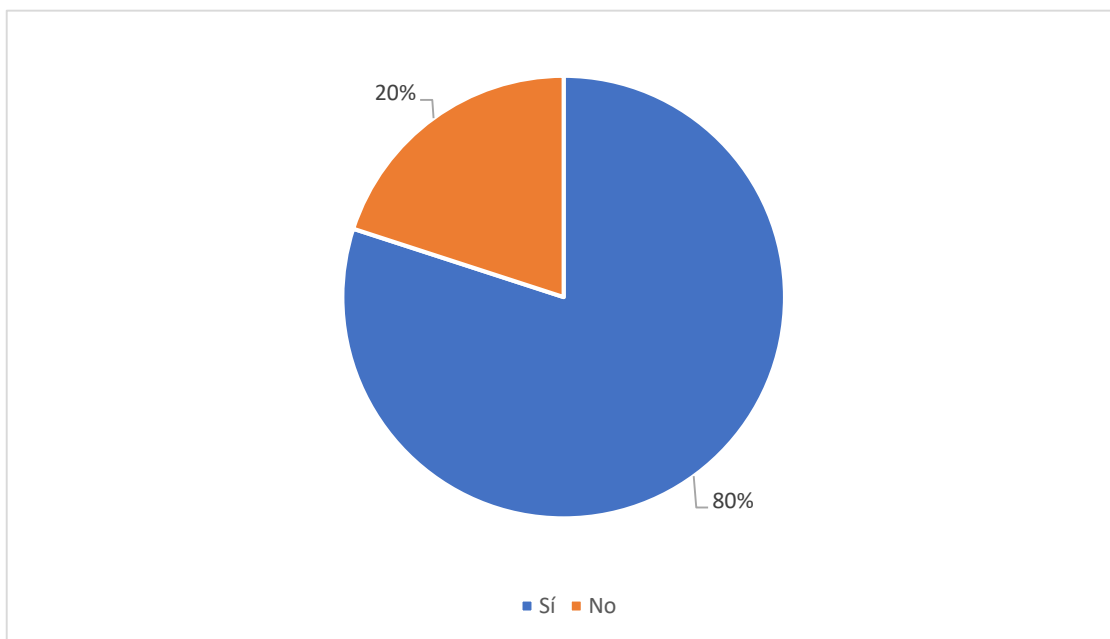
Les polítiques de comunicació interna són, alhora, un altre gran aspecte en tenir en compte a l'hora de compartir informació sobre la seva activitat empresarial. En aquest sentit, la comunicació directa n'és un aspecte a tenir en compte i així és com ho executen les cooperatives de treball, com s'observa a la Gràfica 9.



Gràfica 9. Assignació de les tasques de comunicació interna a les cooperatives de treball (Font: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2017).

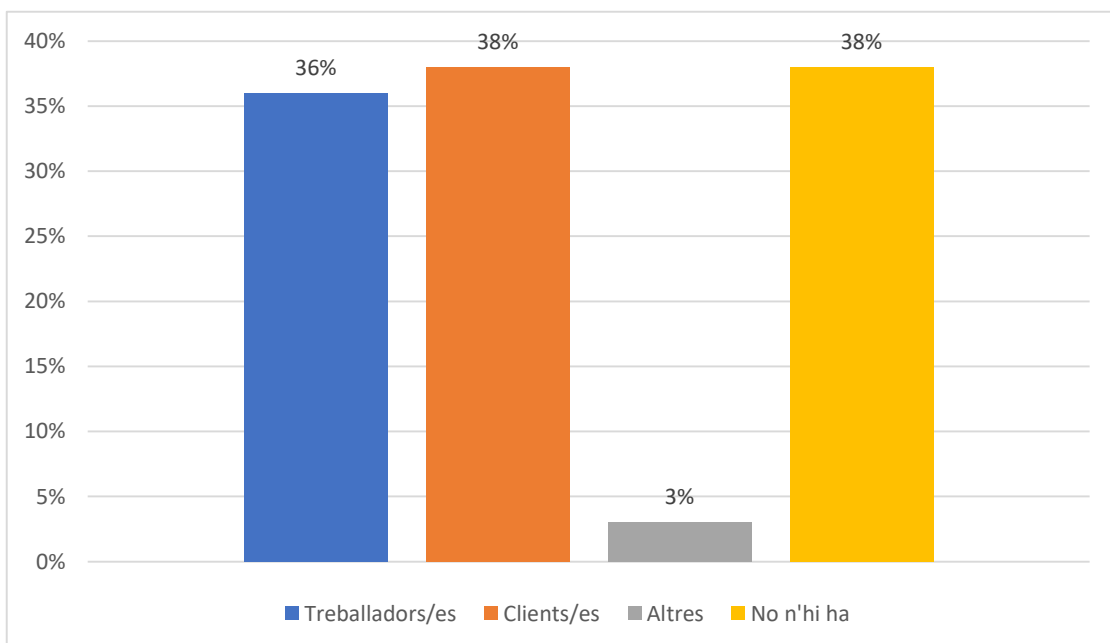
Alhora, hem de tenir en compte l'aspecte bidireccional de la comunicació amb els *stakeholders*. En aquest sentit és important crear un diàleg amb els grups d'interès de manera que la cooperativa surti del centre de la xarxa i en comptes de crear relacions diàdiques, siguin d'interdependència en tota la constel·lació d'*stakeholders*.

Una de les maneres d'observar la predisposició de les empreses a tenir en compte els seus col·lectius del seu entorn és a través dels canals de rebuda de propostes que han creat. El 80% de les cooperatives de treball de Catalunya disposen de canals de rebuda d'informació interna, tal i com s'observa a la Gràfica 10.



Gràfica 10. Disposició de canals de rebuda de propostes internes en les cooperatives de treball (Font: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2017).

Seguint aquest mateix argument, també es poden crear canals per a recollir el nivell de satisfacció dels diferents grups d'interès que conviuen amb l'empresa. La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya confirma que el 62% de les cooperatives federades tenen mecanismes per a recollir aquestes dades, tal i com mostra la Gràfica 11.



Gràfica 11. Disposició de mecanismes per a l'avaluació de diferents stakeholders (Font: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, 2017).

4.5 Mètode de recerca

Finalment, per a justificar els arguments presentats al llarg del treball s'ha realitzat una recerca qualitativa que permetrà aportar una explicació discursiva als resultats obtinguts.

Tal recerca s'ha basat en la netnografia com a metodologia per a obtenir resultats. Com a mètodes concrets, l'entrevista online ha estat la principal font d'informació concreta. Es va presentar un qüestionari compost per 14 preguntes, dividides de la següent manera:

- 2 referents a informació general de la cooperativa;
- 8 referents a qüestions organitzacionals emmarcades dins de la variable "poder" i "interdependència";
- 4 que tracten de pròpiament de la compartició d'informació amb els *stakeholders* de la cooperativa.

Per a tractar d'aconseguir informació sobre una major disparitat de tipologia de cooperativa, es va contactar amb dos grups cooperatius referents a Catalunya, el Grup Ecos i el Grup Clade. La resposta es pot considerar positiva i 9 de les cooperatives que en formen part van respondre al qüestionari.

La informació és proporcionada per les respostes de 9 de les 20 cooperatives a les que es va enviar el qüestionari, que implica un 45% de taxa de resposta. A nivell català, el món cooperatiu compta amb un total de 4.348 empreses cooperatives (Confederació de Cooperatives de Catalunya, 2017, p. 1)⁶, és a dir, la mostra obtinguda representa un 0,21% de l'univers de la investigació. Aquesta dada implica que no pot ser entesa com una mostra representativa per a la confirmació d'hipòtesis, però poden contribuir a reforçar els arguments exposats en aquest treball.

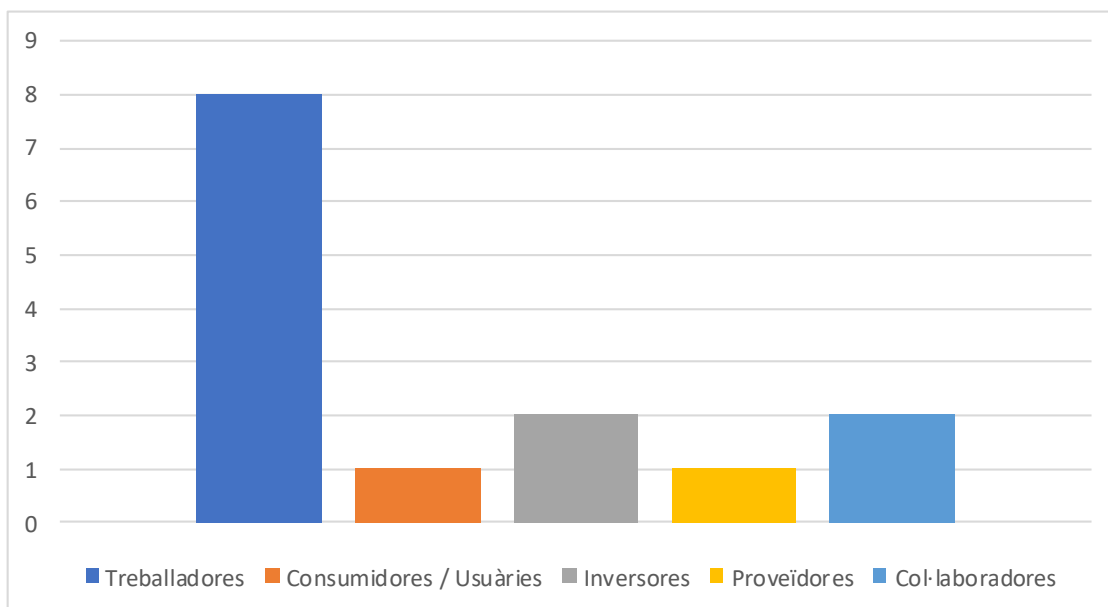
Les 4.348 cooperatives, que signifiquen el 84% de les empreses de l'economia social catalana, estan distribuïdes de la següent forma:

- segons tipus: 73% de treball; 11% agràries; 5% de serveis; 4% d'ensenyament; 3% de consum; 2% d'habitatge; i 2% d'altres branques;
- a nivell de sector empresarial, la segmentació és: 58% serveis; 15% construcció; 15% indústria; 12% agrari;
- per últim, la disgregació segons mida de les cooperatives és: 96% micro i petita empresa; i 4% mitjana i gran empresa.

De les 9 cooperatives que han respòs el qüestionari, 6 són de treball, 1 és cooperativa de segon grau, 1 de serveis i 1 més d'habitatge. En quant en nombre de persones sòcies, totes, excepte dues compten amb una massa social semblant: tres cooperatives estan formades per 3 socis, dues més per 6 socis, una per 10, una altra per 11, la segona més gran per 78 i una última per 596 (la cooperativa d'habitatge).

Pel que fa el doble rol de les persones sòcies, rol multi-*stakeholder*, les dades responen a la Gràfica 12:

⁶ Dades referents al període de 2016 a Catalunya, doncs a data de redacció d'aquest treball encara no s'havia publicat l'informe anual de la Confederació de Cooperatives de Catalunya que les actualitza.

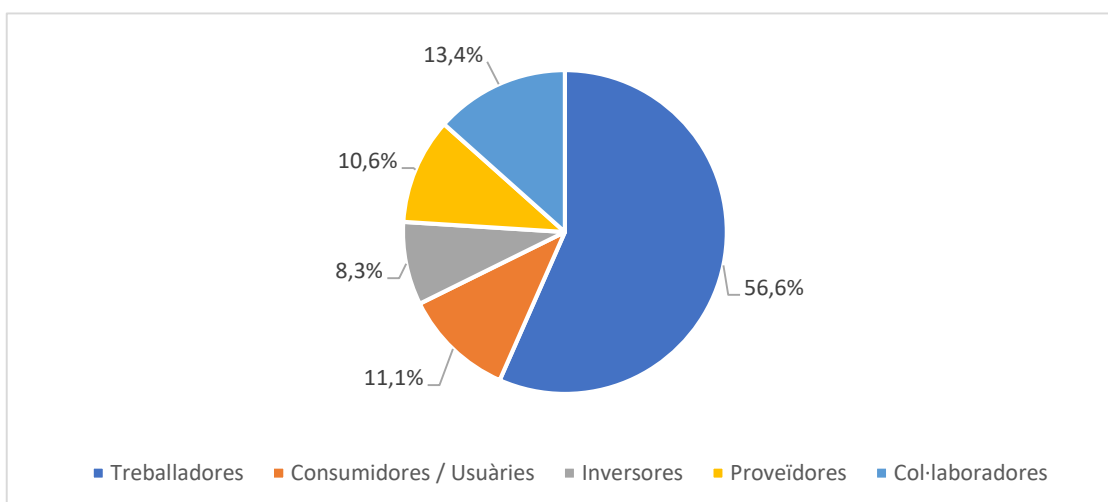


Gràfica 12: Nombre de cooperatives que identifiquen com a segon rol de les persones sòcies (en nombre d'empreses).

Com es pot observar, en 8 de les 9 cooperatives alguna de les persones sòcies i, per tant, propietàries de l'empresa, també és treballadora; en dues també és proveïdora o col·laboradora; mentre que en una és consumidora o usuària i/o proveïdora.

Aquesta dada és rellevant, doncs la figura de la persona treballadora en una cooperativa és clau, ja que és qui aporta la mà d'obra, recurs del que són intenses les empreses de l'economia social. D'aquesta manera, alhora, s'assegura tractar els interessos i necessitats de les persones que treballen a les cooperatives amb especial atenció i, així, hi ha menys risc de caure en explotacions laborals programades des de la pròpia empresa. Tanmateix, és una dada que es correlaciona amb l'alta proporció de cooperatives de treball que han respost al qüestionari (6 de les 9).

Sobre les possibilitats de resposta a la pregunta anterior, les cooperatives estan compostades en la proporció que es pot observar a la Gràfica 13:



Gràfica 13: Percentatge d' stakeholders que formen part de la massa social de les cooperatives (de mitjana).

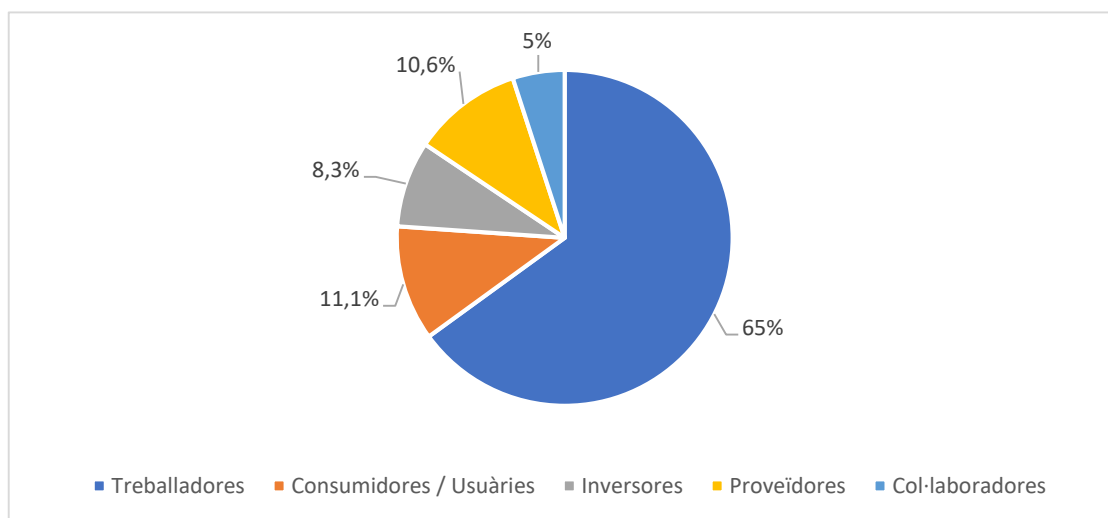
Tal i com es preveia segons la resposta a la pregunta prèvia, el rol que preval a les cooperatives enquestades és el de persona treballadora (56,6%), seguit de consumidores o col·laboradores (13,4%), consumidores o usuàries (11,1%), proveïdores (10,6%) i, finalment, inversores (8,3%).

D'aquestes dades sorprèn l'alta presència de proveïdors en les assemblees convocades per les cooperatives. Aquest *stakeholder*, en el cas de les empreses tradicionals, seria considerat una figura externa a l'empresa (i normalment secundari) i, per tant, en cap cas tindria lloc en els espais de presa de decisions de la mateixa.

Ahora, també es pot analitzar com a molt positiu que la clientela tingui lloc en assemblees o òrgans de govern. Tot i que últimament la creació de canals de comunicació amb les empreses s'està estenent de àmpliament, que les persones consumidores o usuàries tinguin capacitat de participar en el funcionament intern de l'empresa és un fet amb doble valor: per una banda, permet a l'empresa millorar de manera exponencial en la qualitat del producte o servei que ofereix, fet que li atorga un major avantatge competitiu; i, per l'altre, les clientes i usuàries poden donar valor a les seves necessitats referents al producte o servei que consumeixen.

Per la seva banda, l'alta presència de col·laboradors és degut a la composició d'una de les cooperatives de treball, la qual està formada per 5 persones sòcies treballadores i 73 col·laboradores. Això aporta una alta influència d'aquest *stakeholder* a la mostra obtinguda.

En cas d'analitzar el Consell Rector de la cooperativa, és a dir, en el màxim òrgan de decisió i gestió de l'empresa, els resultats són semblants als anterior, com mostra la Gràfica 14:



Gràfica 14: Percentatge d' *stakeholders* que formen part del Consell Rector de les cooperatives (de mitjana).

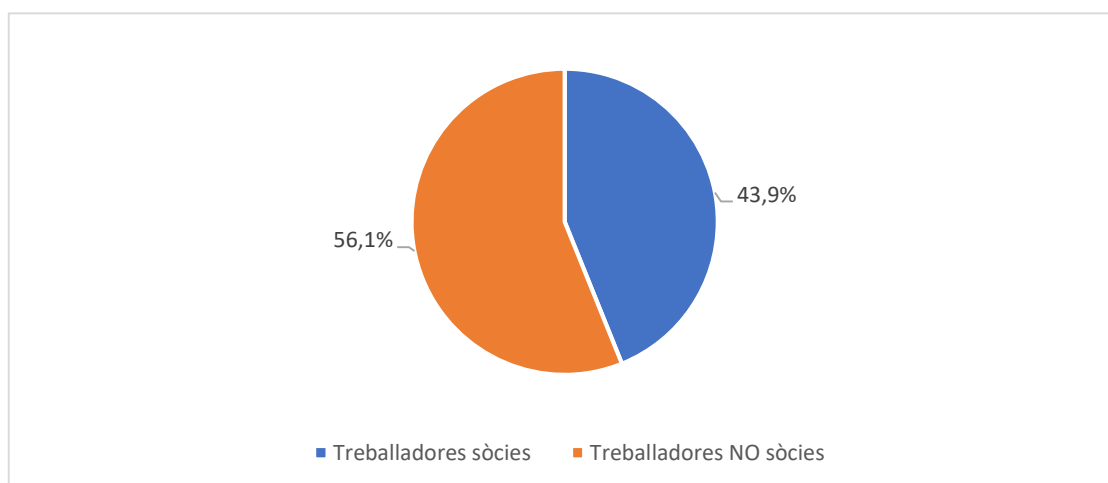
En aquest cas, els resultats coincideixen a grans trets amb els referents a la massa social. Només s'observa un canvi significatiu: els socis col·laboradors no tenen tanta presència en els Consells Rectors i, en canvi, les persones treballadores guanyen pes en aquest òrgan.

Aquesta dada ens mostra com les persones treballadores són un dels *stakeholders* principals a les empreses de l'economia social. Se'ls cedeix un espai més ampli en el Consell Rector que en les assemblees, on certament participen un nombre major de persones, però té una capacitat menor de creació de polítiques i estratègies.

Seguint amb l'anàlisi de les persones que treballen a la cooperativa, hem pogut observar que tenen un pes prou destacat a l'hora de prendre decisions estratègiques, a través del Consell Rector, com a principal òrgan i a l'hora de prendre partit en l'aprovació o derogació de les propostes d'aquest, a través de les assemblees generals.

En contraposició amb la composició tradicional de les empreses, en el cas de les cooperatives els inversors tenen menys veu i vot en el màxim òrgan de govern, en el nostre cas d'estudi, tant sols representen el 8,3% del pes total en el Consell Rector. Aquesta característica reforça la definició aportada per Horrach (2010, p. 3) en la que destacava l'objectiu social global d'aquests tipus d'empresa; i, a més, redueix la pressió sobre l'empresa d'interessos purament econòmic en la cerca d'alts resultats financers.

En la següent pregunta l'objectiu és comprovar quina proporció de les persones amb un contracte laboral dins de la cooperativa tenen dret de participació en ambdós òrgans. Dit amb altres paraules, quin percentatge de la plantilla de les cooperatives és sòcia i, per tant, alhora propietària de la mateixa.



Gràfica 15: percentatge de persones sòcies treballadores i no treballadores a les cooperatives (en %).

A la Gràfica 15 es pot observar com quasi bé hi ha paritat entre les persones que treballen a la cooperativa i alhora són sòcies i les que no són sòcies. És destacable que hi hagi poca diferència en aquesta dada, doncs destaca, com ja s'ha comentat, el paper d'*stakeholder* clau dels treballadors per a les cooperatives.

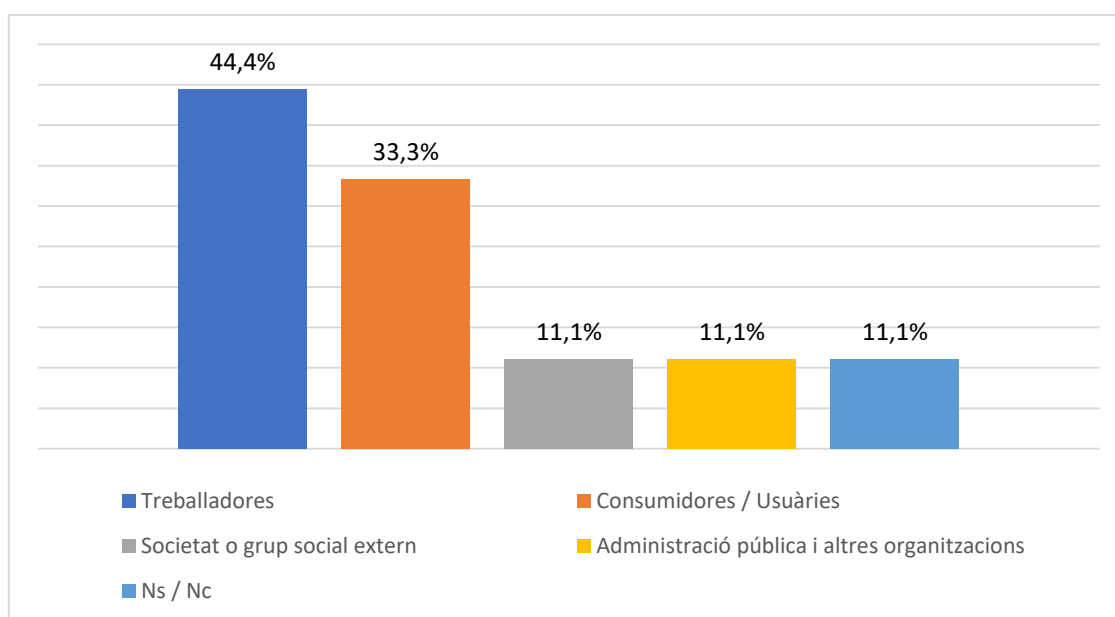
Una altra dada recollida en el qüestionari és que als espais de presa de decisions, en 7 de les 9 cooperatives no hi participa cap agent extern; en un cas concret, es permet la participació de persones treballadores no sòcies; i en una altra de consumidors o usuaris. És destacable aquest fet ja que, tot i no ser propietaris de l'empresa de facto, aquests agents tenen veu en les trobades formals associatives.

Un cop obtingudes les dades de qui són els *stakeholders* que comparteixen propietat de l'empresa caldria saber quins instruments ha creat la cooperativa per a la presa de decisions. En aquest sentit les cooperatives són molt flexibles, més enllà de les obligacions fixades per la Llei de Cooperatives de 2015.

Així és com les cooperatives han creat òrgans que es reuneixen temporalment per a tractar les qüestions que són rellevants per a cadascuna d'elles segons les seves preferències. Des de

trobades setmanals de l'equip tècnic, jornades de reflexió cada mig any, creació d'equip per àrea econòmica, assemblees periòdiques per a tractar qüestions concretes que afecten l'activitat de l'empresa, reunions per àrees o trobades segons sigui la funció gerencial de les persones en qüestió.

En referència a la interdependència entre els *stakeholders* de l'empresa cooperativa s'ha analitzat quins són els grups d'interès objectiu de l'empresa. D'aquesta manera es pot observar quines són les relacions amb nusos més forts.



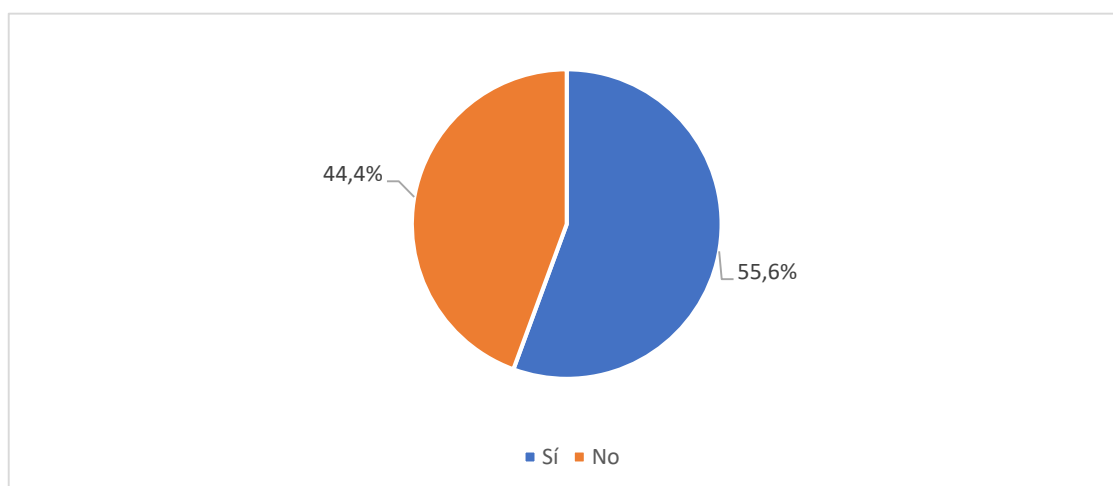
Gràfica 16: Cooperatives que tenen com a *stakeholders* objectius de les activitats de l'empresa (en %).

Podem observar a la Gràfica 16 com la meitat de les cooperatives enquestades tenen com a *stakeholder* objectiu les persones treballadores. Aquesta resposta té una relació directa amb el fet que la majoria de cooperatives participants en el qüestionari són cooperatives de treball. La resta són objecte d'estratègies i polítiques en la mateixa mesura (11,1%), excepte els consumidors o usuaris que ho són en el 33,3%.

Sobre els resultats obtinguts, a més d'intuir que les cooperatives tenen un especial interès per les persones que en formen part, alhora que pels agents socials que les envolten, podem observar la gran diferència que hi ha amb l'empresa tradicional. Aquesta segona té com a principal objectiu complir les expectatives dels inversors a través de la maximització dels seus beneficis, situant als consumidors com a altre grup d'interès principal.

Seguint el sisè principi cooperatiu, les empreses de l'economia social tenen una especial preocupació per al teixit de xarxes relacionals. Es pot deduir que a major nombre de xarxes es creïn, major nombre d'*stakeholders* tindran relació amb l'empresa. D'aquesta manera, doncs, també es tenen en compte més interessos que participen en la gestió de conflictes de l'empresa.

La Gràfica 17 representa els resultat de l'enquesta sobre aquesta qüestió:



Gràfica 17: Cooperatives que disposen de mitjans per a crear xarxes amb agents externs (en %).

Podem veure com el 55,6% de les cooperatives consideren disposar de diferents recursos per a la creació de relacions amb altres *stakeholders*. Entre aquests recursos destaca la participació de les cooperatives en organitzacions promotores del cooperativisme a Catalunya com són la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya (XES), la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC), la cooperativa de finançament COOP57 o el grup ECOS del que formen part. Per altra banda també es té en compte la destinació de personal i recursos econòmics per a aquesta funció concreta.

Finalment, pel que fa a la rebuda i emissió d'informació referent a la cooperativa, 7 de les 9 cooperatives afirmen disposar de canals de recepció d'opinions o comentaris de persones externes a l'empresa; i tant sols 2 diuen no fer-ne ús.

En canvi, si analitzem la sortida d'informació, totes 9 fan ús de mitjans per a compartir l'actualitat o temes d'interès relacionats amb l'activitat que duen a terme. En aquest cas, totes afirmen fer ús de les xarxes socials, alhora que altres mètodes telemàtics com el correu electrònic, la web o el telèfon. Cal destacar en aquest mateix punt, que 3 de les 9 destaquen el contacte personal a través de fires, jornades o altres espais de trobada.

Finalment, totes 9 cooperatives també destaquen tenir una activitat alta en quant a la informació compartida amb l'interior de l'empresa. Mentre les més petites anomenen àmpliament el contacte personal, a causa de la mida de la cooperativa, les dues més grans fan ús de sistemes de comunicació telemàtics. Alhora, totes disposen de mitjans tals com correu electrònic, butlletins, telèfon o altres aplicacions de xat directe.

5. CONCLUSIONS

Les cooperatives són empreses dissenyades per a satisfer certes necessitats creades a partir de certes deficiències sistèmiques. Per a poder solucionar tals problemàtiques cal que siguin empreses amb estructures de responsabilitat i sostenibilitat orientades al llarg termini, si bé les deficiències es perpetuen en el temps.

Algunes de les principals qüestions, en termes de responsabilitat, ja estan reflectides en els 7 principis cooperatius de l'ICA, com són el referent al principi 7, que parla de la preocupació per l'entorn:

Principi 7: Sentiment de comunitat. Les cooperatives treballen per al desenvolupament de les seves comunitats a través de les polítiques aprovades pels seus membres.

O també el cas del principi 6 referent a la intercooperació:

Principi 6: Cooperació entre cooperatives. les cooperatives serveixen de manera més efectiva als seus membres i enforteixen el moviment cooperatiu treballant conjuntament mitjançant estructures locals, nacionals, regionals i internacionals.

Però també quan els principis 2, 3 i 5 són referents al control democràtic, a la participació econòmica o a la educació, formació i informació de les persones sòcies.

Dins aquest marc normatiu que presenta l'Aliança Internacional de Cooperatives, però, es contempla una gran flexibilitat en les opcions com les cooperatives són gestionades, doncs cadascuna de les experiències empresarials que representen venen condicionades pel seu entorn, tant intern com extern.

Per a analitzar els condicionants principals en la gestió de les cooperatives, al llarg del treball s'han identificat tres variables principals: poder, interdependència i informació. La primera fa referència a la capacitat que té una persona o grup d'imposar la seva voluntat a la resta tot i les resistències que puguin existir. La segona, s'ha argumentat com l'aspecte multi-direccional de les relacions entre empreses, justificant que no són només diàdiques, donada la posició no-cèntrica d'una cooperativa en la seva xarxa relacional. I la última, la capacitat de transmissió d'informació per a evitar-ne l'asimetria i, per tant, la capacitat de l'empresa o un stakeholder concret de retenir informació que pogués atribuir-li un major poder sobre els demés grups d'interès.

Segons s'ha analitzat, la propietat de les cooperatives està regentada per persones que juguen un doble rol dins de l'empresa. No només són propietàries de la mateixa, sinó que alhora poden ser treballadores, consumidores, inversores, etc. Aquest fet amplia l'espectre d'interessos que ha de gestionar en la cerca d'un equilibri global, no tant com una mediació entre conflictes.

Dins d'un escenari de multiplicitat de rols en la propietat i gestió de l'empresa, la participació en els òrgans de poder i decisió també és alta, sobretot en aquelles cooperatives amb una massa social més reduïda, com són les cooperatives de treball. Això implica que diferents tipus d'*stakeholders* tenen veu i vot en la presa de decisions estratègiques de la companyia.

Aquest últim argument està recolzat pel segon principi cooperatiu, que introdueix el concepte "una persona, un vot" característic del sistema de gestió democràtica horitzontal de les

empreses cooperatives. D'aquesta manera, es redueix el risc d'imposició de poder d'un *stakeholder* concret, si el vot dins els òrgans de poder depèn, per exemple, del capital aportat.

Per altra banda, les cooperatives tenen una alta tendència a interrelacionar-se entre elles i les altres entitats de l'economia social. Aquest fet comporta un major apoderament de les problemàtiques pròpies de l'entorn de l'empresa, alhora que augmenta l'empatia entre els diferents grups d'interès i les seves necessitats.

Cal afegir en aquest argument que el fet que les empreses cooperatives teixeixin xarxes de col·laboració i acció conjunta comporta que cap d'elles se situï al centre de la mateixa, reduint, doncs, riscos d'ús abusiu de poder o d'entorpirament en la transmissió d'informació.

Justament el paper que juga la informació en el sistema de xarxes creades pels diferents *stakeholders* és el que s'ha identificat com a segona variable. La transparència també característica de les empreses cooperatives i permet que hi hagi una major fluïdesa d'informació, tant en l'interior com cap a l'exterior de l'empresa.

La creació de canals de comunicació des de la cooperativa és alta en l'actualitat, alhora que ho és en la de rebuda de la informació de l'exterior. La creació de diàleg, un dels punts forts de l'RSC, permet una alta fluïdesa bidireccional en la transmissió d'informació i, per tant, ajuda a les empreses cooperatives a tenir en compte els interessos d'un nombre més elevat de grups d'interès en la gestió empresarial.

Tot i que les dades analitzades donen suport a les afirmacions anteriors, l'entorn del mercat social encara ha de treballar perquè s'ampliïn els marges en la integració dels interessos dels seus *stakeholders*, per a crear un sistema sinèrgic i descentralitzat que ajudi a la solució de les principals problemàtiques socials actuals.

Les limitacions aparegudes durant el treball han estat, sobretot, referents a la recopilació de dades qualitatives que permetessin corroborar les hipòtesis presentades durant la dissertació. Caldria un procés més dilatat de recollida de dades que permetés incrementar el nombre de resultats i d'observacions en la investigació.

El mateix espai de temps limitat també ha perjudicat en l'accés directe a les cooperatives, que s'ha vist agreujat per la llarga distància que em separa de les empreses objecte d'estudi i, per tant, un handicap a l'hora de contactar-hi personalment o fer una recerca qualitativa a través d'altres mètodes com una observació participant o entrevistes semi-estructurades presencials.

Un altre punt que cal tenir en compte és que aquest treball forma part del pla d'estudis del Màster Universitari en RSC de la UOC i, per tant, ha servit com a primera presa de contacte amb el desenvolupament d'una dissertació d'ampli abast com la present, amb les limitacions sobre la curta experiència en l'ús de les eines que demanda un treball d'aquestes dimensions.

Es vol fer un agraïment expressament a la predisposició mostrada per les cooperatives participants en el qüestionari, sobretot aquelles part del Grup Ecos, que també han mostrat suggeriments i comentaris constructius. Alhora que a la tutora del treball i a aquells/es professors/es i investigadors/es que han accedit a col·laborar-hi en algun punt del mateix.

Les pàgines anteriors han despertat un fort interès sobre els conceptes d'interdependència entre les empreses, en general, i els seus *stakeholders*. És per això que aquest treball pretén ser una porta d'entrada a futures investigacions i dissertacions sobre aquests aspectes en el cooperativisme i en d'altres experiències empresarials, emmarcades dins les relacions entre empreses i el seu entorn.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] Argandoña, Antonio (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. División de investigación, IESE, Universidad de Navarra.
- [2] Boada Grau, Joan; Ficapal Cusó, Pilar. *RSC i polítiques estratègiques de la direcció de persones. Una perspectiva psicosocial*. Universitat Oberta de Catalunya. PID_00220055
- [3] Bohman, Fredrik Andersson (2017). *Exploring the governance of platform cooperatives. A case study of multi-stakeholder Marketplace platform cooperative*. University of Gothenburg.
- [4] Canyellas i Pastó, Josep Maria. *El nou ambient de responsabilitat social del negoci*. Universitat Oberta de Catalunya. PID_00212700.
- [5] Castellini, Monia (2013). *Stakeholder Theory and Strategic Management in Third Sector: an Analysis on Italian Cooperative Associations*. Procedia - Social and Behavioral Science, 2014, No. 116, p. 4498-4504.
- [6] Colucci, Maria da Glória; Opuszka, Paulo Ricardo. *Os stakeholders e o papel das cooperativas urbanas na construção de cidades sustentáveis*.
- [7] Comissió Europea (18 de juliol de 2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Brussel·les.
- [8] Comissió Europea (25 d'octubre de 2011). *Estrategia Renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Comunicació de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Brussel·les.
- [9] Confederació de Cooperatives de Catalunya (2017). *Infografia: dades globals 2016* [en línia]. http://www.cooperativescatalunya.coop/images/estadistica/Infografia_2016.pdf
- [10] Confederació de Cooperatives de Treball de Catalunya (abril 2017). *IV Baròmetre cooperatiu* [en línia]. http://www.cooperativestreball.coop/sites/default/files/info/arxiu/barometre_2017_final.pdf
- [11] de Bakker, Frank; den Hond, Frank; van der Plas, Renée (2002). *Stakeholder influence strategies and stakeholder-oriented management*. Department of Public Administration and Communication Sciences, Faculty of Social Cultural Sciences, Vrije Universiteit.
- [12] Donaldson, Thomas; Preston, Lee E. (1995). *The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence, and implications*. The Academy of Management Review, Gener 1, 1995, No. 20, Vol. 1, p. 65-91.
- [13] Escudero Poblete, Gastón (2011). *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Revista Empresa y Humanismo, 2012, No. 1, Vol. 15, p. 145-150.
- [14] Font Aulet, Xavier. *The Responsible Marketing Mix*. Universitat Oberta de Catalunya. PID_00212626
- [15] Fontaine, Charles; Haarman, Antoine; Schmid, Stefan (2006). *The Stakeholder Theory*.
- [16] Freeman, Edward R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.
- [17] Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Parmar, Bidhan, L.; de Colle, Simone (2010). *Stakeholder Theory. The State of Art*. Cambridge University Press (Cambridge, UK).

- [18]Friedman, Milton (13 de setembre de 1970). *The Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine.
- [19]Frooman, Jeff (1999). *Stakeholder Influence Strategies*. The Academy of Mananegem Review, Abril 1, 1999, No. 24, Vol. 2, p. 191-205.
- [20]Frooman, Jeff; Murrell, Audrey J. (2005). *Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants*. Business and Society, Març 2005, No. 44, Vol. 1, p. 3-31.
- [21]Garriga, Elisabet (2009). *Cooperation in Stakeholder Networks: Firms 'Tertius lungen's' Role*. Journal of Business Ethics, 2009, No. 90, p. 623-637.
- [22]Garriga, Elisabet (2011). *Stakeholder social capital: a new approach to stakeholder theory*. Business Ethics: A European Review, Octubre 2011, No. 4, Vol. 20, p. 328-341.
- [23]Garriga, Elisabet; Melé, Domènec (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics, núm. 53, p. 51-71.
- [24]Generalitat de Catalunya (2015). *Llei 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives*. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya (DOGC), No. 6914.
- [25]Gijssels, Caroline (2009). *Co-operative stakeholders: who counts in co-operatives, and how?*. HIVA – Catholic University of Leuven.
- [26]González Esteban, Elsa (2007). *La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*. Veritas, Revista de Filosofía y Teología, setembre 2007, No. 17, Vol. 2, p. 205-224.
- [27]Hammond, Darrell; Luiz, John (2016). *The Co-operative Model As a Means of Stakeholder Management: An Exploratory Qualitative Analysis*. SAJEMS NS 19, No. 4, p. 630-646.
- [28]Hernández Zubizarreta, Juan; Ramiro, Pedro (2009). *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*. Editorial Icaria (Barcelona).
- [29]Heugens, Pursey P.M.A.R.; Van den Bosch, Frans A.J.; Van Riel, Cees B.M. (2002). *Stakeholder Integration. Building Mutually Enforcing Relationships*. Business & Society, vol. 41, No. 1, Març 2002, p. 36-60
- [30]Horrach, Patricia; Socías Salvà, Antoni (2011). *La actitud de las empresas de economía solidaria frente a la divulgación de información sobre sostenibilidad desde el prisma de la teoría de los stakeholders o grupos de interés*. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review, Vol. 14, No. Extraordinari, p. 267-297.
- [31]International Co-operative Alliance. *¿Qué es una cooperativa?* [en línia]. <https://ica.coop/es/node/10584>
- [32]International Co-operative Alliance. *Co-operative identity, values & principles* [en línia]. <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- [33]International Co-operative Alliance. <https://ica.coop>
- [34]Kofler, Andrea; Goba, Katrina; Becker, Heidrun (2015). *Stakeholder Collection Including a Comprehensive Map*. iCareCoops, AAL Program.
- [35]Lund, Margaret (coord.). *Solidarity as a business model. A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual*. Cooperative Development Center, Kent State University.
- [36]Melé, Domènec (2009). *Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles*. Journal of Business Ethics, 2009, No. 88, p. 227-244.

- [37] Melé, Domènec (2011). *The Firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business Ethos*. *Journal of Business Ethics*, 2012, Vol. 106, p. 89-101.
- [38] Mercat Social. <http://mercatsocial.xes.cat/ca/>
- [39] Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R., Wood, Donna J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *The Academy of Management Review*, Octubre 1997, No. 4, Vol. 22, p. 853-886.
- [40] Nwanji, Tony Ike; Howell, Kerry E.. *The Stakeholder Theory in the Modern Global Business Environment*. *International Journal of Applied Institutional Governance*, Vol. 1, Issue 1.
- [41] Pedrosa Ortega, Cristina. *Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders*. Universidad de Jaén.
- [42] Pedrosa Ortega, Cristina; García Martí, Elia (2011). *El Gobierno en la sociedad cooperativa como base de la cohesión social: el caso de una sociedad cooperativa agraria*. REVESCO, No. 106, Tercer quadrimestre 2011.
- [43] Pérez Fernández, Edmundo (2002). *La participación como elemento constitutivo de las empresas de la Nueva Economía Social*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No. 40, abril 2002, p. 141-163.
- [44] Phillips, Robert A. (1997). *Stakeholder Theory and A Principle of Fairness*. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 7, Issue 1, p. 51-66.
- [45] Phillips, Robert A.; Freeman, R. Edward (2003). *What Stakeholder Theory is Not*. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Issue 4, p. 479-502.
- [46] Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS). <https://www.economiasolidaria.org/>
- [47] Retolaza, José Luis; San-José, Leire (2011). *Social economy and stakeholder theory, an integrative framework for socialization of the capitalism*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Octubre 2011, n. 73, Special Issue, p. 193-211.
- [48] Retolaza, José Luis; San-José, Leire (2013). *Bien común y teoría de stakeholder*. EBEN Spain "Construir confianza: intuiciones y propuestas desde la Ética para la empresa sostenible". Madrid.
- [49] Rowley, Timothy J. (1997). *Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, p. 887-910.
- [50] Rowley, Timothy J; Moldoveanu, Mihnea (2003). *When will stakeholders groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization*. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, p. 204-219.
- [51] Server Izquierdo, Ricardo J.; Capó Vicedo, Jordi (2011). *The interrelationship between the demands of Corporate Social Responsibility and co-operative principles and values*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No. 73, Special Issue, octubre 2011, p. 213-232.
- [52] Spear, Roger (2004). *El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No. 48, abril 2004, p. 11-30.
- [53] Vargas Sánchez, Alfonso; Vaca Acosta, Rosa María (2005). *Responsabilidad Social Corporativa y cooperativisme: Vínculos y potencialidades*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No. 53, noviembre 2005, p. 241-260.

[54] Xarxa d'Economia Social (octubre de 2017). *Informe del mercat social 2016* [en línia].
http://mercatsocial.xes.cat/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/informe_mercatsocial_2016_2.pdf