

**CARACTERIZACION DE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL EN LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE SANTA ROSA DE
CABAL**

CARLOS ALBERTO MONTES RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2018

**CARACTERIZACION DE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL EN LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE SANTA ROSA DE
CABAL**

CARLOS ALBERTO MONTES RAMÍREZ

**Proyecto de grado presentado como requisito para obtener el título de Magister en
Administración de Empresas**

Director de Proyecto

MSc ANDRES RAMIRO AZUERO RODRIGUEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2018

Nota de aceptación

Firma del director del proyecto

Firma del Jurado

Firma del jurado

Pereira, noviembre de 2018

Dedicatoria

Al Dios en el que creo, que me ayuda y levanta cuando soy frágil.

A Viviana Calvo Guzmán, que con su amor, comprensión, energía, sonrisa y compañía me animó cada momento.

A mi padre Héctor José Montes Chica quien forjó sólidos valores que hoy son pilares en este y otros proyectos.

A mi madre, Dolly Ramírez de Montes por su amor infinito y oraciones sin tregua.

A Nathalia Montes López, mi hija, que me alienta y me reta para que las huellas que le deje, la lleven a buenos destinos.

A todos los que desde su voluntad y capacidad me animaron y apoyaron en este proyecto

Agradecimientos

Profesor Andrés Azuero, director del proyecto gracias por su amable e idóneo acompañamiento en esta emocionante experiencia.

Gracias a Juan Carlos Salazar y Consejo directivo de la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal por abrirme las puertas de esta valiosa empresa, por todo el apoyo brindado en muchas jornadas.

Gracias, infinitas gracias a cada uno de esos humildes y sabios hombres y mujeres campesinos(as) que me recibieron en sus fincas con la sencillez, espontaneidad, hospitalidad y humildad que los hacen grandes.

A mis profesores desde la escuela, colegio y Universidad que aportaron su granito de arena para este contenido.

Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	15
2. Objetivos	18
2.1 Objetivo General	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3. Justificación	19
4. Marcos Referenciales.....	22
4.1 Marco Teórico.....	22
4.1.1 Estado del arte	22
4.1.2 La Responsabilidad Social Empresarial.....	27
4.1.2.1 Precedentes y evolución histórica del modelo de RSE.....	28
4.1.2.2 Fases en el rol social de la empresa.	29
4.1.2.3 Corrientes de la Responsabilidad Social.....	32
4.1.2.4 Teorías de la Responsabilidad Social Empresarial.	33
4.1.2.5 Enfoques de Teorías de la Responsabilidad Social Empresarial.	35
4.1.2.6 Definiciones de la Responsabilidad Social Empresarial.....	36
4.1.2.7 Tipos de Responsabilidad Social Empresarial.....	38
4.1.2.8 Motivaciones para gestionar la RSE.	39
4.1.2.9 Promoción, Instrumentos de Gestión e Indicadores de RSE.	41
4.1.3 Marco Teórico Referente para el proyecto de investigación.	45
4.1.3.1 Grupos de interés o Stakeholders.....	46
4.1.3.2 Tipos de intereses de los grupos de interés.	47

4.1.3.3 Identificación, clasificación y gestión de los Stakeholders.	49
4.1.4 Sector Cooperativo.....	51
4.1.4.1 Valores cooperativos.....	54
4.1.4.2 Principios Cooperativos.....	54
4.1.4.3 Tipo de Cooperativas.	56
4.2 Marco Contextual.....	57
4.2.1 El sector Cooperativo en Colombia	57
4.2.2 Contexto de la empresa Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal.	67
4.2.2.1 Caracterización del Municipio de Santa Rosa de Cabal	67
4.2.2.2 Caracterización Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal	68
5. Metodología	75
6. Resultados	80
6.1 Caracterización de las Acciones de RSE	80
6.1.1 Grupo de interés Asociados	87
6.1.2 Grupo de interés Empleados	96
6.1.3 Grupo de interés Proveedores	102
6.1.4 Grupo de interés Otras Instituciones.....	108
6.1.5 Grupo de interés Consejo de Administración.	112
6.1.6 Consolidado de las Acciones de RSE	114
6.2 Identificación de necesidades y expectativas en los grupos de interés	120
6.2.1 Grupo de interés Asociados.	120
6.2.2 Grupo de interés Empleados.	123
6.2.3 Grupo de interés Proveedores	128
6.2.4 Grupo de interés Otras Instituciones.....	130

6.2.5 Consolidado de Necesidades y expectativa en materia de RSE por parte de los grupos de interés	131
7. Análisis	137
7.1 Grupo de interés Asociados	138
7.1.1 Dimensiones valores, transparencia y gobernabilidad.....	140
7.1.2 Dimensión medio ambiente	142
7.1.3 Dimensión Servicios Sociales.....	143
7.2 Grupo de interés Empleados	144
7.2.1 Dimensión valores, transparencia y gobernabilidad	145
7.2.2 Dimensión cuidados en la Salud, seguridad y condiciones de trabajo	146
7.2.3 Dimensión Medio ambiente.....	147
7.2.4 Dimensión remuneración y beneficios de carrera.....	147
7.2.5 Dimensión familia de los empleados	148
7.3 Grupo de interés Proveedores	149
7.3.1 Dimensión medio ambiente.	150
7.3.2 Dimensión proveedores	151
7.4 Grupo de interés Otras Instituciones.....	152
7.4.1 Dimensión relaciones con la comunidad local.....	153
7.4.2 Dimensión relaciones con las instituciones.	154
7.5 Grupo de interés Consejo de Administración	154
8. Plan de acción en Responsabilidad Social Empresarial para la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal.....	156
9. Conclusiones	167
10. Recomendaciones	170
Bibliografía	172

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Investigaciones o estudios relacionados con el proyecto.....	22
Tabla 2 Responsabilidades sociales según la época	29
Tabla 3 Enfoques de la RSE	35
Tabla 4 Presencia del sector cooperativo en Colombia en el año 2016.....	59
Tabla 5 Composición de las cooperativas por actividad año 2016.....	60
Tabla 6 Actividad de las Cooperativas registradas en la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal a diciembre de 2016.....	68
Tabla 7 Principales cifras de la cooperativa años 2015 al 2017	73
Tabla 8 Dimensión y grupos de interés objeto del estudio	76
Tabla 9 Dimensión valores, transparencia y gobernabilidad	81
Tabla 10 Dimensión público interno.....	82
Tabla 11 Dimensión medio ambiente	83
Tabla 12 Dimensión proveedores	84
Tabla 13 Dimensión usuarios/asociados	85
Tabla 14 Dimensión Comunidad	86
Tabla 15 Dimensión gobierno y sociedad.....	87
Tabla 16 Valores, transparencia y gobernabilidad.....	94
Tabla 17 Medio ambiente	95
Tabla 18 Servicios sociales	95
Tabla 19 Valores transparencia y gobernabilidad.....	99
Tabla 20 Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.....	100
Tabla 21 Medio ambiente	100
Tabla 22 Remuneración y beneficios de carrera.....	101
Tabla 23 Familia de los empleados.....	102
Tabla 24 Medio ambiente	106
Tabla 25 Proveedores.....	107

Tabla 26 Relaciones con la comunidad local.....	110
Tabla 27 Relaciones con las instituciones	111
Tabla 28 Caracterización con sus niveles de satisfacción por dimensiones	115
Tabla 29 Listado de acciones de RSE de la Cooperativa.....	116
Tabla 30 Resumen acciones de responsabilidad social empresarial vigencia 2015 al 2017	119
Tabla 31 Valores, transparencia y gobernabilidad.....	121
Tabla 32 Medio ambiente	122
Tabla 33 Servicios sociales.....	123
Tabla 34 Valores, transparencia y gobernabilidad.....	124
Tabla 35 Cuidados de la salud, seguridad y salud en el trabajo	125
Tabla 36 Medio ambiente	126
Tabla 37 Remuneración y beneficios de carrera.....	127
Tabla 38 Familia de los empleados.....	127
Tabla 39 Medio ambiente	128
Tabla 40 Proveedores.....	129
Tabla 41 Relaciones con la comunidad	130
Tabla 42 Relación con otras instituciones	131
Tabla 43 Relación de expectativas de acciones de RSE de los grpos de interés	132
Tabla 44 Resumen expectativas de los grupos de interés	135
Tabla 45 Plan de Acción	159

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Número de asociados empresas de economía solidaria 2016.....	58
Figura 2 Cantidad de Cooperativas desde vigencia 2012-2016.....	61
Figura 3 Cantidad de personas vinculadas a las Cooperativas 2012-2016	62
Figura 4 Evolución de los activos 2012-2016.....	63
Figura 5 Evolución del patrimonio de las Cooperativas 2012-2016.....	64
Figura 6 Variación de los ingresos en las Cooperativas 2012-2016.....	65
Figura 7 Variación de los excedentes sector Cooperativo 2012-2016.....	66
Figura 8 Edad de los asociados.....	88
Figura 9 Escolarización de los asociados.....	89
Figura 10 Tamaño de las unidades productivas.....	90
Figura 11 Producción anual en arrobas.....	90
Figura 12 Tiempo de afiliación de los asociados.....	91
Figura 13 Porcentajes de calificación por dimensiones	92
Figura 14 Concepto de RSE.....	93
Figura 15 Niveles de escolaridad.....	96
Figura 16 Antigüedad de los empleados de la Cooperativa.....	97
Figura 17 Porcentajes de calificación por dimensiones grupo de interés empleados.	98
Figura 18 Tamaño del proveedor por la cantidad de trabajadores.....	103
Figura 19 Proveedores por ciudad de domicilio	103
Figura 20 Antigüedad de los proveedores	104
Figura 21 Porcentajes de calificación por dimensiones	104
Figura 22 Conocimiento del concepto de RSE.....	105
Figura 23 Porcentajes de calificación por dimensiones	109

Introducción

El presente proyecto de investigación, se refiere a la Responsabilidad Social Empresarial, en adelante (RSE) aplicada en una Cooperativa de Caficultores. La RSE es un modelo de gestión enriquecido teóricamente desde finales del siglo XX y que busca articular la gestión de la empresa con las necesidades y expectativas de las diferentes personas u organizaciones que directa o indirectamente tienen relación con ella, para gestionarlas, alcanzando no solo resultados económicos, sino también sociales y ambientales. Modelo promocionado principalmente desde la Unión Europea y Norte América , con una premisa de voluntariedad ,en empresas, que ven en su implementación una oportunidad para fidelizar a sus clientes, mejorar su gestión y una forma de responder adecuadamente a las grandes transformaciones de la economía y la sociedad; especialmente desde los años 90 con los procesos de globalización, la internacionalización de la economía, los sistemas de información, la revolución tecnológica, los medios de comunicación masiva y consecuentemente un consumidor e inversionista más responsable e informado, que someten las empresas al escrutinio público; dejando al descubierto las acciones y actuación de las mismas que las pueden fortalecer o debilitar frente al mercado. Como lo señala Yepes, G., Peña, W., Sánchez, L. (2007) este escrutinio depende de los niveles de cohesión de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa, la autonomía de la empresa para atender las necesidades y expectativas de estos, la capacidad de articulación y finalmente la posición de favorabilidad de la empresa dentro de la sociedad.

Como evidencia de estos procesos de escrutinio público, hace poco la compañía más grande del mundo en tiendas de café, Starbucks, debió cerrar aproximadamente 7.000 tiendas en Estados Unidos el 29 de mayo de 2018, para capacitar a sus empleados en talleres de discriminación

racial, para bajarle la presión a un hecho de discriminación al respecto, presentado en una de sus tiendas en Filadelfia en el mes de abril de 2018, y que fueron virales en redes sociales y le costaron según analistas de Wall Street entre 5 y 7 millones de dólares por las ventas perdidas en este día de cierre. Por demás, esta empresa está relacionada de manera indirecta con la Cooperativa en la cual se desarrolló la investigación, por estar en la cadena de comercialización de la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal, porque los cafés producidos por los asociados a esta cooperativa llegan a estas tiendas a través de la comercializadora ECOM Agroindustrial Corporation.

La Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, asocia a pequeños caficultores en procesos de comercialización del café y provisión de productos para la producción de este. Mediante un trabajo de campo que aplicó diversos instrumentos para recolección de información se caracterizaron las acciones de responsabilidad que desarrolló en las vigencias 2015 al 2017 la Cooperativa con algunos grupos de interés e igualmente se identificó sus necesidades y expectativas.

Se identificaron necesidades en un grupo de asociados productores de café que han sufrido el impacto económico de la caída de los precios en los últimos años, una población de asociados cansados, envejecidos, sin empalme generacional que ven disminuir angustiosamente su nivel de vida y su supervivencia y que centran muchas de sus expectativas en la gestión que la Cooperativa pueda desarrollar para contrarrestar en buena parte las amenazas que sobre ellos se ciernen. Un grupo de empleados comprometidos con la gestión de los procesos y desarrollo de actividades en procura de la satisfacción de los diferentes grupos de interés, un grupo de proveedores que reconocen la transparencia y responsabilidad con la que se atiende los requerimientos y demandas de la Cooperativa, un grupo de instituciones que entiende la

importancia de la Cooperativa dentro del contexto social y económico de Santa Rosa de Cabal, y consecuentemente la necesidad que la Cooperativa se involucre más en la identificación y gestión de las necesidades de la comunidad.

Se observa que en la actualidad, si bien se vienen desarrollando acciones enmarcadas dentro de la RSE, estas obedecen más al cumplimiento de las funciones establecidas en los estatutos de la compañía y no a un programa o estrategia que realmente articule las expectativas y necesidades de los grupos de interés con los objetivos de la Cooperativa; por lo que se elaboró un plan de acción de RSE, para que sea considerado su desarrollo por parte de los directivos.

1. Planteamiento del Problema

Las empresas cada día han venido ganando un lugar preponderante en la sociedad, convirtiéndose en un elemento vital para su evolución y desarrollo. Hoy muchas empresas con presupuestos superiores a cientos de países del mundo e igualmente con presencia en diversas latitudes, aportan la satisfacción de bienes y servicios a una población con menor capacidad de hacerlo; pero en muchos casos con un consumo más informado y responsable. La liberalización de los mercados, la globalización, la era de la información, la tecnología y los medios de comunicación entre otros, colocan con más facilidad a las empresas al escrutinio público.

La capacidad de respuesta de los estados sea por ineficiencia en la ejecución de los recursos, o insuficiencia de estos, asociados a los altos niveles de corrupción, es inferior a las necesidades de la población. Una forma de cerrar esa brecha se viene gestando desde finales del siglo XX motivado por la presión social, por la presión de las instituciones, por la presión del mercado y los inversores, y es la RSE que busca que las empresas y organizaciones creadas para producir bienes y servicios, lo hagan no solo con los propósitos de un resultado económico sino además agregando resultados sociales y ambientales. El común de las organizaciones busca en su ejercicio resultados que reflejen el crecimiento económico de la empresa y le garantice un lugar de privilegio en el sector económico donde se desempeña y capacidad de negociación frente a los diferentes actores de la sociedad. Ese es un propósito inherente a cualquier organización, pero además es necesario que la empresa sea responsable ante las personas e instituciones con las que se relaciona en su quehacer diario, satisfaciendo las necesidades e intereses que de manera concertada se definan y que contribuyan también al desarrollo humano.

La RSE, difusa en su definición, su forma de aplicación, su medición, el alcance de sus acciones; desde finales del siglo XX con su desarrollo en los países de occidente, ha venido ganando espacio en el ámbito empresarial, como resultado más de obligaciones comerciales que legales, y generan que en cualquier momento una empresa u organización como proveedor o como cliente, pueda demandar de sus grupos de interés el cumplimiento de estas acciones, que de no satisfacerlas pueden poner en riesgo sus resultados económicos y permanencia en el mercado.

La Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal por su condición de empresa del sector solidario, un sector al que son inherentes muchos de los valores y principios de la RSE, por el grupo de interés primario que son sus asociados que están ubicados en las diferentes veredas del municipio de Santa Rosa de Cabal; además de los grupos de interés secundarios; desarrolla un objeto social que impacta directamente en la calidad de vida, porque además de servir como cliente para la compra de uno de los principales productos de su trabajo, el café, también los abastece como proveedor de insumos necesarios para la explotación de sus cultivos, y en el desarrollo de su objeto social atiende de manera proactiva o reactiva requerimientos de sus grupos de interés que atienden a intereses sociales y ambientales. Se hace necesario identificar en estos grupos , cuales son estas acciones, si cumplen con las expectativas y a partir de este diagnóstico proponer estrategias y acciones para el fortalecimiento de las acciones de RSE que contribuyan al desarrollo social y ambiental de estos grupos de interés que interactúan con la Cooperativa.

Este proyecto de investigación da respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las acciones de RSE que ha desarrollado con los diferentes grupos de interés durante los años 2015-2017, la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, qué acciones, podrían implementarse a través de un plan de acción de Responsabilidad social empresarial?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Caracterizar las acciones de RSE realizadas por la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal en el municipio de Santa Rosa de Cabal-Risaralda en los años 2015 al 2017 y proponer un plan de acción de RSE.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las acciones de RSE en la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal en los años 2015 al 2017.
- Identificar las expectativas de los grupos de interés, Asociados, Empleados, Proveedores, otras instituciones, respecto a las acciones de RSE, que esperan que la Cooperativa implemente.
- Proponer un plan de acción en RSE de acuerdo con lo identificado con los grupos de interés objeto del estudio.

3. Justificación

Las empresas de la economía solidaria por sus principios de la búsqueda de bienestar social de sus asociados están llamadas a ser ejemplo en la aplicación de la RSE. Según la Superintendencia de la Economía solidaria, con corte al año 2016, hay 5.990.962 asociados a entidades de economía solidaria con aportes de casi 8 billones de pesos y créditos por 20 billones de pesos, buscan en este sector de la economía una oportunidad de mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias. Finalizando la década de los noventa se presentó en Colombia una crisis en el sector financiero a la que no escaparon las empresas del sector solidario y más específicamente las Cooperativas de ahorro y crédito, que por los problemas de liquidez y la falta de regulación desaparecieron muchas de ellas y con ellas los ahorros de cantidad de personas. A partir de esta situación, se mejoró la regulación del sector con la creación de organismos como la Superintendencia de la Economía Solidaria responsable de la supervisión y control, también de Dansocial, un departamento administrativo responsable de la promoción y desarrollo del sector. Se comenzó a hablar de los balances sociales en las empresas de este sector, como uno de los informes de gestión, que sirven para mostrar los resultados de las acciones que tienen un componente social en la Cooperativa y que van orientadas especialmente a los asociados.

La RSE que surge ante la necesidad de que las organizaciones no busquen dentro de su gestión solamente beneficios económicos, sino también sociales y ambientales, con gran promoción y desarrollo en Estados Unidos y Europa, se ha venido consolidando como una obligación comercial, que responde a unos clientes inmersos en un mercado, donde cada día gracias al acceso a la información que le genera más expectativas, exige más por menos, con la ventaja que con los procesos de globalización de la economía y el desarrollo tecnológico, puede

con un solo clic, tener acceso a múltiples productos y servicios en cualquier lugar del mundo. Esa diversidad de opciones del cliente, su incremento de demandas y el consumo responsable, exige que cualquier empresa que desarrolle sus actividades en un entorno local regional o mundial, defina estrategias y procesos de gestión que conozcan e identifiquen las necesidades y requerimientos de sus clientes para poder satisfacerlas, fidelizarlos y así garantizar la continuidad del negocio.

Las cooperativas por su característica de asociación y por la diversa cantidad de instituciones y organizaciones a nivel mundial, que la promocionan y buscan su crecimiento en pro del mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo personal; tienen muchas posibilidades de acceder a recursos vía presentación de proyectos a estas organizaciones, pero para eso y dado que en estos países la RSE ha ganado mucho espacio, unas de las características que debe corresponder a las cooperativas que presentan estos proyectos, es el compromiso y los hechos que demuestren la incorporación de acciones de RSE en su gestión.

La Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal presta sus servicios de asociación básicamente a campesinos caficultores del municipio de Santa Rosa de Cabal ubicados en la mayoría de las veredas. Asociados que con sus familias explotan unidades productivas de pequeñas y medianas parcelas (promedio 1.5 hectáreas), que se constituyen en su ingreso primario con el cual satisfacen las necesidades básicas de su grupo familiar. Igualmente, para el desarrollo de su objeto social, la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, involucra: empleados, proveedores, Organizaciones civiles, autoridades de control, entidades públicas y público en general, todos ellos interactuando de una forma u otra con la Cooperativa contribuyendo en su gestión.

Es importante hacer la investigación propuesta en la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, porque permitirá identificar si se tienen implementadas acciones de RSE definidos de manera autónoma y si estas están adecuadamente articuladas con las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de interés. Igualmente permitirá que en caso de no estar implementados o no ser lo suficientemente satisfactorias, se proponga un plan de acción que permita que dentro de la gestión de la Cooperativa se implementen planes, estrategias y acciones que garanticen los resultados económicos, pero también sociales y ambientales; respondiendo así a su compromiso con los diferentes grupos de interés, contribuyendo a su desarrollo social, ambiental y económico; con el consecuentemente mejoramiento de la calidad de vida.

4. Marcos Referenciales

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Estado del arte.

En la cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de cabal, no se tienen antecedentes de una investigación sobre la RSE, según lo afirma el gerente de la cooperativa, Juan Carlos Salazar. Se hizo una búsqueda bibliográfica para identificar proyectos o investigaciones que se aproximen en sus propósitos y desarrollo a los que están planteados en el objetivo del proyecto de investigación. Después de la revisión bibliográfica se pueden señalar los siguientes antecedentes:

Investigaciones o estudios relacionados con el proyecto

Tabla 1

Investigaciones o estudios relacionados con el proyecto

Nombre del documento	Autores
Responsabilidad Social de las empresas: ¿un Nuevo valor para las cooperativas?	Belhouari Adil , Buendía Inmaculada Martínez, Lapointe María José y Tremblay Benoit
La RSE una mirada desde el cooperativismo. Un artículo de la revista lupa Empresarial de Ceipa	Franco Osorio Bibiana, Betancourt Rendón Cristian y Posada Diana María
Documento referencial para la implementación de un programa de RSE en cooperativas	Cortés Cañón Ángela María, Romero López German y Zabala Córdoba Nidia estudiantes de la EAN del año 2012
Diagnóstico para determinar el grado de RSE del fondo de empleados “FACECOLFA” en Ocaña, Norte de Santander Colombia	Illera Peláez Daniela y Quiroga Balmaceda Yesika Paola de la Universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña
Cooperativismo y responsabilidad social de la empresa, veinte casos de cooperativas socialmente responsable	Monzón, Campos, José Luis; Antuñano, Marauri, Isidro.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al documento *Responsabilidad Social de las empresas: ¿Un Nuevo valor para las cooperativas?* se enfocan principalmente en las Cooperativas financieras y su importancia en el desarrollo de las comunidades, como un actor subsidiario y que concurre con el Estado a la promoción y fortalecimiento de actividades a las cuales este no alcanza a llegar. Resalta que la razón de ser de las entidades cooperativas en primer lugar implica una doble condición de sus asociados que, por una parte, son propietarios y por otra parte son proveedores o consumidores, permitiendo que los intereses de los dos sean considerados en los procesos de decisión democrática. Por otra parte, permite la integración en la comunidad mediante la generación de empleo, genera dentro de la misma gran aceptación al contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida con el empleo y la capacidad de compra.

También plantea que esta es una opción de servicios crediticios para personas, poblaciones y comunidades que todavía son excluidas por la banca comercial.

Las principales conclusiones en el artículo son:

- Conseguir que la Comunidad Europea se convierta en una de las más dinámicas y competitivas del mundo tiene en la RSE uno de sus pilares.
- En el caso del sector financiero, la cada vez mayor presión política y social, está teniendo como consecuencia un crecimiento sorprendente de los informes sostenibles para mostrar el comportamiento socialmente responsable de las entidades.
- La falta de convergencia en los aspectos que componen la RSE plantea problemas de medición y de evaluación de las entidades, sobre todo la relación entre rentabilidad financiera y social.

En el documento *la RSE una mirada desde el cooperativismo*, buscan conocer cómo se entiende el concepto de RSE desde la Cooperativa Confiar, que está presente en algunos

municipios del Departamento de Antioquia en Colombia. Hace un repaso de la historia, evolución y enfoques de la RSE desde los años 1950, al igual que de la del sector solidario en Colombia. Con el trabajo se buscó caracterizar la manera en la que se ha entendido la RSE en la Cooperativa y las prácticas que al respecto se llevan, lo que se hizo mediante una entrevista estructurada. Las conclusiones de este estudio fueron:

- Para esta entidad cooperativa la RSE es la razón de ser toda vez que sus acciones buscan siempre beneficiar a sus grupos de interés, siendo coherentes con los valores y principios cooperativos.
- Las cooperativas desarrollan la RSE mediante prácticas internas y externas que hacen parte de su deber como empresas del sector solidario.
- La cooperativa es leal a los principios del cooperativismo y fiel al comportamiento ético, resaltando el apoyo a sus grupos de interés internos y externos.

En el documento *Referencial para la implementación de un programa de RSE en cooperativas*; los autores resaltan la importancia de la aplicación de las buenas prácticas de RSE en empresas cooperativas, dentro del marco de los valores y principios cooperativos altamente sincronizados con los principios de RSE. Igualmente hace énfasis en el desarrollo de la norma ISO 26000 y unas guías que apoyan las cooperativas en el análisis y diagnóstico de la situación actual, así como también para la implementación de un programa de RSE.

Las principales conclusiones de la investigación son:

- La implementación de programas de RSE se constituye en una gran oportunidad para las organizaciones, con el fin de regular y afianzar las relaciones con sus partes interesadas y en especial con la comunidad, contribuyendo con un desarrollo sostenible

- La implementación de programas de RSE se constituye en una gran oportunidad, debido a que contribuye a reforzar su imagen, aumentar la credibilidad y lealtad entre sus clientes y en general grupos de interés.
- La RSE guía a las organizaciones para que el desarrollo de su objeto social esté basado en la integridad, transparencia, el cumplimiento de la ley y el respeto a los derechos laborales y la protección del medio ambiente.
- Las organizaciones que implementen programas de RSE deben implementar indicadores de gestión, que permitan evaluar con cifras reales y positivas el compromiso y los avances de la organización con el desarrollo de los programas de RSE. En este orden de ideas pueden aplicar los indicadores Ethos.

En el trabajo: *Diagnóstico para determinar el grado de RSE del fondo de empleados “FACECOLFA”* en Ocaña, Norte de Santander Colombia, las autoras determinan la RSE del Fondo de empleados mediante la elaboración de encuestas a grupos de interés, miden el grado de RSE presente en el fondo de empleados. Hacen toda una caracterización de las acciones de RSE y las presentan en los resultados del estudio.

Las principales conclusiones son:

- La responsabilidad social no es solo un equilibrio entre el interés social y económico pues se considera también el impacto ambiental, para que una empresa sea socialmente responsable
- El fondo de empleados no realiza acciones de RSE, pues estas acciones están relacionadas con los servicios que normalmente deben recibir de un tipo de organizaciones de estas.

Con respecto al estudio *Cooperativismo y responsabilidad social de la empresa, veinte casos de cooperativas socialmente responsable*, se trata de un documento elaborado por el Centro

Internacional de Investigación sobre la economía pública, social y cooperativa, y en un documento recoge las experiencias de 20 cooperativas españolas que han demostrado su compromiso y acción con el desarrollo del modelo de gestión, hecho con énfasis en la RSE. Son cooperativas con diversas características como las actividades a las que están dedicadas: educación, producción, comercialización y salud. Otra característica es el tamaño de las empresas, unas de operación nacional u otras con presencia en varios países. Igualmente, el tiempo de operación que tienen, el número de empleos que generan, la cantidad de asociados que tienen vinculados, entre otros.

Las siguientes son algunas de las acciones de RSE más destacadas relacionadas en el estudio:

- Flexibilidad horaria, jornada continua, sábados libres intercalados
- Cultura participativa
- Consejo de consumidores
- Formación de los empleados 100% dentro de la jornada laboral
- Flexibilidad en horario de entrada y salida
- Competiciones deportivas populares.
- Festivales municipales
- Apoyo a hábitos alimenticios saludables
- Proyectos e investigación sobre temas alimentarios
- Política medio ambiental
- Instalación de placas solares en algunas sedes

A partir de estos estudios, artículos e investigaciones que enriquecen la bibliografía y experiencias como base para el proyecto de investigación que se pretende realizar, se puede ratificar en estos estudios la necesidad de que las empresas de economía solidaria como las cooperativas, que por su naturaleza de entidades sin ánimo de lucro, de trabajo asociado para satisfacer necesidades comunes; deben incorporar en su gestión acciones que le generen a sus asociados y los diferentes grupos de interés, la satisfacción de expectativas y necesidades que

cada día son mayores frente a los recursos disponibles y a las condiciones adversas en las que se desempeñan. Esta articulación de necesidades y objetivos entre la empresa y los grupos de interés, le dan a la primera la posibilidad de mejorar su imagen y reputación no solo ante estos grupos de interés sino también mejorar su gestión; ya que como lo señala en su libro la Fundación de estudios bursátiles y financieros (2016), la RSE es un impulso a la calidad de la gestión que facilita para la empresa, la innovación, una mejor información, un mayor conocimiento, una mejor coordinación, una más precisa evaluación de los riesgos, un fortalecimiento de la reputación ante la sociedad en general.

Fidelización de los clientes, afianzamiento de las relaciones con la sociedad, aumento de la credibilidad y lealtad de los clientes y grupos de interés, la integridad, transparencia y ética en las actuaciones, equilibrio entre los resultados económicos sociales y ambientales; son entre otros, resultados, que ameritan que una organización se encamine en la implementación de procesos de RSE.

4.1.2 La Responsabilidad Social Empresarial.

De manera inicial se dará una mirada a los antecedentes históricos sobre los orígenes de la RSE y su evolución en el mundo hasta la llegada del modelo a Colombia. Posteriormente se hablará de las dos corrientes existentes, con sus principales teóricos que representan el modelo de RSE. Luego se expondrán las teorías y enfoque de la RSE, las definiciones que en el tiempo se han venido exponiendo. Luego se plantearán la clasificación, las tipologías de la RSE y finalmente se hará análisis del enfoque de los de los Stakeholder (grupos de interés) que es el marco teórico sobre el cual se desarrollará el proceso de investigación en la Cooperativa de caficultores de Santa rosa de Cabal.

4.1.2.1 Precedentes y evolución histórica del modelo de RSE.

Para introducirse en el concepto de responsabilidad social, se remite desde los orígenes de la comunidad y para esto uno de los textos guías este trabajo de investigación *Responsabilidad social y empresarial y aplicación en las organizaciones de hoy* de Yepes, G., Peña, W., Sánchez, L. (2007).

Como lo señalan Yepes, G., *et al.* (2007) en la época antigua, las responsabilidades sociales se referían a la capacidad y voluntad por el cuidado de lo público, y comenta que el espacio para las discusiones era el Ágora y este es un aspecto muy relevante que tiene una gran aplicación en la actualidad como lo veremos más adelante, porque precisamente la base fundamental para un buen desempeño de acciones de RSE, es el diálogo entre la empresa y sus diversos grupos de interés. En la edad media la responsabilidad social se orientaba al cumplimiento del modelo de vida cristiana donde las creencias, normas de comportamiento y moral marcaban la inclusión de las personas y condenaba a las que no estuvieran en sintonía con este pensamiento. En la edad moderna donde se da importancia al razonamiento como eje fundamental del desarrollo, donde además se presentan las grandes revoluciones del pensamiento, surgen los estados nación, aparecen los comportamientos sociales, el concepto de propiedad privada.

La revolución francesa marca el inicio de los oficios” (Yepes, G. *et al.*, 2007, p. 25). Se comienza a hablar que el estado tiene la obligación de cumplir demandas de los individuos y como tal cumplir con las obligaciones sociales de la época. Se privilegia igualmente el avance de la tecnología. El conocimiento y la información son ejes fundamentales en el desarrollo de las sociedades. Igualmente, en esta época los estados que no tienen la capacidad de responder a las necesidades crecientes de los ciudadanos se debilitan muchos de ellos y surgen otros actores con poder económico que entran a suplir al estado en la oferta de bienes y servicios como las

multinacionales y las grandes organizaciones, muchas de ellas con más presupuesto que los mismos estados donde operan.

Responsabilidades sociales según la época

Tabla 2

Responsabilidades sociales según la época

Las responsabilidades sociales según la época			
Antigua Grecia	Edad Media	Edad Moderna	Edad contemporánea
Lo público	Las creencias	La razón	El mercado

Fuente: Responsabilidad empresarial (Yepes, G. et al., 2007)

En lo que tiene que ver ya con la responsabilidad social de las organizaciones, la mirada se remite a las empresas de gran importancia desde finales del siglo XIX y siglo XX, que se consolidan empresarialmente en el siglo XXI. “Las organizaciones están constituidas por personas que conjugan sus intereses y capacidades y la integración de estos dan origen a las organizaciones”. (Yepes, G. et al., 2007, p. 25).

4.1.2.2 Fases en el rol social de la empresa.

P. Murry (1979) citado por (Yepes et al., 2007, p. 89-106) identifica las siguientes fases en el rol social de la empresa en Occidente:

- **Fase precursora (1776-1900):** La presenta como una visión estadounidense, como una primera etapa de la RSE que va desde el comienzo de los EE. UU. hasta el año 1900. No se habla de manera formal de la RSE; pero las empresas utilizaban los recursos de producción maximizando su rentabilidad y esto lo hacían explotando al máximo los recursos de producción, entre estos la mano de obra que la exponían a largas jornadas de trabajo, con pocas medidas de seguridad y salud en el trabajo y de bienestar para los trabajadores.

- **Fase filantrópica caridad y voluntariado (1900-1950):** La filantropía significa “el amor por la humanidad”. Ha pasado de una concepción de limosna a los más necesitados y convertirse en una figura más proyectada y proactiva que procura la solidaridad orientada al cambio social. Es algo así como “no regalar el pescado sino enseñar a pescar”.

- **Fase crítica (1950-1967):** En esta fase Howard Bowen publicó el libro *Social Responsibility of The Businessman* en el que plantea la evolución de las organizaciones y un análisis sobre la evolución del pensamiento administrativo en la historia. Este libro marca la discusión sobre la gerencia de las organizaciones y la RSE entendida como la obligación de los hombres de negocios de perseguir políticas, plantear objetivos, tomar decisiones y seguir las líneas de acción deseables en cuanto a los valores y necesidades de la sociedad.

- **Fase de los problemas (1967-1973):** Fase marcada por la posición ya conocida de Milton Friedman que se resume a que la única responsabilidad de las empresas es la generación de utilidades dentro de la normatividad sin engaños ni fraudes.

- **Fase del reconocimiento (1973-1980):** A raíz de sonados escándalos en el manejo de grandes empresas, comienzan las reflexiones en torno a la ética empresarial y a la necesidad de reconstruir la confianza y la credibilidad en las empresas como elementos fundamentales para la competitividad y el emprendimiento empresarial. Las demandas de la sociedad están por encima de las capacidades del estado para darles solución y por lo tanto se hace necesario el apoyo del sector privado.

- **Fase de compromiso (1980- actualidad):** La globalización facilita el marco para que las empresas se involucren en el desarrollo sostenible que procura reducir la pobreza y buscar un desarrollo más seguro, equitativo y próspero. La corrupción, la ética, el medio ambiente, los

derechos humanos son temas que se deben atender de manera integral y en los que deben ser actores el Estado, las empresas, la sociedad civil.

Duque, Y. V., Cardona, M., y Rendón, J. A. (2013) en su artículo *RSE, teorías, índices, estándares y certificaciones*, identifican unos hechos determinantes en el inicio y evolución de la RSE:

- *Ley antimonopolio Sherman* publicada el 02 de julio de 1890 se dio comienzo al alcance respecto a la responsabilidad social de las empresas, porque esta ley señaló la necesidad de la regulación y control en el entorno empresarial, con el propósito de buscar la protección de los intereses colectivos e individuales en la sociedad.
- La gran depresión conocida como la crisis del 29 que fue una crisis económica que se inició en Estados Unidos y se expandió al resto de países, que se prolongó durante la década de 1930 y generó una extrema pobreza y que se agudizó con la segunda guerra mundial en 1945, lo que se desencadenó en una crisis social y ambiental, que trajo como consecuencia la regulación y control de los temas ambientales.
- Para la década de 1980 una década marcada por la internacionalización de la economía, donde la estrategia de desmonte arancelario generó un alto consumo de bienes y servicios, que le permitieron a las empresas actuar no solo localmente sino a nivel internacional.
- La ética empresarial ha sido un elemento asociado al desarrollo de la RSE, la cual se remite en los Estados Unidos a los años setenta, liderada por filósofos, religiosos, teólogos de manera preliminar y después por académicos, especialmente en los años ochenta, que se expresó mediante la proliferación de publicaciones de revistas.
- En los años noventa, aparecen organismos locales, regionales y principalmente internacionales de máxima representación institucional como la Comisión de las Comunidades

Europeas, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OCDE, entre otros. Estas organizaciones se han encargado de la promoción y desarrollo del modelo de RSE a nivel mundial, mediante diversas iniciativas tales como: normas y guías de referencia, informes sociales, códigos de conducta, principios y códigos de buen gobierno, etiquetas sociales, instrumentos internacionales de derechos humanos, índices, programas, inversiones y premios sobre RSE.

4.1.2.3 Corrientes de la Responsabilidad Social.

En la RSE se conciben dos corrientes, las cuales, para Yepes, G., *et al.* (2007) son:

- **Corriente económica:** Uno de los principales defensores de esta corriente es Milton Friedman, el representante más conocido de la escuela de Chicago, donde fue profesor entre 1946 y 1976, y tal vez el más férreo promotor del libre mercado. Defiende que la única responsabilidad social de la empresa es la producción de productos y servicios que generen rentabilidad para la empresa, que en la producción de estos bienes y servicios genera bienestar a la sociedad y genera utilidades para los inversionistas. La empresa debe garantizar que en el desarrollo de su negocio cumpla con la normatividad. Plantea Friedman que las acciones sociales las debe ejecutar el estado con las contribuciones que pagan las empresas y los ciudadanos. Otro de los precursores de esta corriente es Georges Soros, húngaro de nacimiento y ciudadano estadounidense y que asume la filantropía como un valor fundamental de la RS. Propietario de numerosas empresas comerciales en múltiples países de América Latina, Asia, Europa. Es empresario y filántropo.

- **Corriente social:** Esta corriente tiene como principio básico la defensa de la obligación de la empresa para con la sociedad, rechaza la maximización de beneficios económicos para los accionistas a costa del deterioro de la calidad de vida, y el medio ambiente. Promueve la articulación de la empresa y los grupos e instituciones que componen el medio social. Las empresas deben asumir en forma absoluta y sin condiciones las diversas y más variadas funciones que antes sostenía la familia. Daniel Bell, sociólogo, es uno de los representantes de esta corriente; explica cómo se ha dado el proceso de transición en la ruptura con los antiguos valores y las formas de vida. En la actualidad es la empresa el espacio donde convergen gran parte de los intereses colectivos y particulares. Sostiene Bell Daniel que, con la definición de la empresa como una institución al servicio de la sociedad, debe satisfacer intereses y expectativas de cualquier persona u organización con la que tenga transversalidad en algún momento del desarrollo de su objeto social. Bell señala que los accionistas no son los únicos dueños, los verdaderos propietarios son todos los que se involucran directa o indirectamente en la cotidianidad de la empresa, los stakeholders.

4.1.2.4 Teorías de la Responsabilidad Social Empresarial.

Garriga y Melé (2004) hacen la siguiente clasificación de las teorías de la RSE:

Teorías instrumentales: Conciben a la empresa como un fenómeno de mercado exclusivamente; destacando sus relaciones y funciones económicas con la sociedad. La función que se asigna a las empresas es exclusivamente crear valor y riqueza, así como poner en el mercado los bienes y servicios que la sociedad demanda. Para este grupo la “La RSE es un simple medio para la obtención de utilidades. Es una herramienta estratégica para generar riqueza” (Garriga y Melé, 2004).

Teorías políticas: Entienden a la empresa como una organización con poder de decisión que se ejecuta a través de su gobierno corporativo que interactúa con una ciudadanía corporativa. Específicamente, los estudios al respecto explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participan, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada organización sobre la economía. Para este grupo “La RSE es aceptar deberes y derechos sociales, así como la obligación de hacer aportes a la sociedad más allá del empleo y los bienes y servicios que produce” (Garriga y Melé, 2004).

Teorías integrativas: Estas teorías resaltan que las empresas y las organizaciones dependen de la sociedad para su sobrevivencia, crecimiento y existencia. En este grupo se desarrollan una serie de propuestas que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de captar, identificar y dar respuestas para integrar diversas demandas sociales, las cuales son consideradas como la forma en que se expresa la comunicación entre la empresa y la sociedad. Para este grupo la “*La responsabilidad social de las empresas y organizaciones es la de integrar y resolver las demandas sociales de los stakeholders*” (Garriga y Melé, 2004).

Teorías éticas: Resaltan que la relación de las empresas con la sociedad es de tipo ético. Plantean en términos generales los requerimientos éticos que combinan la relación entre la empresa y la sociedad. Se basa en principios que expresan que se debe y que no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor. En estas teorías se estudia el desarrollo de acciones socialmente responsables como respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, el respeto del medio ambiente, la preocupación por el desarrollo sustentable. Estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común. Para este grupo “*la RSE consiste en que las*

empresas en su acción pongan por encima de cualquier otro criterio lo que es correcto para la sociedad y el bien común” (Garriga y Melé, 2004).

4.1.2.5 Enfoques de Teorías de la Responsabilidad Social Empresarial.

Cada grupo de teorías tiene varios enfoques que se clasifican en la siguiente tabla.

Enfoques de la RSE

Tabla 3

Enfoques de la RSE

Enfoque	Descripción
Enfoque de Maximización del Valor para el Accionista	Sostiene que las organizaciones empresariales han sido creadas exclusivamente para generar utilidades y obtener la máxima rentabilidad para los accionistas.
Enfoque de Mercadeo de Causa Social	Las acciones socialmente responsables deben ser generadas para obtener resultados que incrementen las ventas e ingresos de la empresa.
Inversiones sociales en un contexto competitivo	La RSE es parte del posicionamiento estratégico que debe implementar la empresa
Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basadas en los recursos naturales	Esta perspectiva sostiene que el principal recurso de la empresa es el conocimiento y su gestión adecuada mejora las capacidades competitivas
Estrategias para la Base de la Pirámide Económica o Segmentos de Bajos Ingresos de la Sociedad:	Sostiene que existe la oportunidad para innovar bienes o servicios para aquellos grupos sociales que tienen bajo poder adquisitivo y no poseen las condiciones de los mercados convencionales (ingresos medios y altos).
Enfoque del Constitucionalismo Corporativo	Este enfoque parte de la premisa de que la empresa es una institución social que debe ejercer el poder de forma responsable, dado que está sujeta a la ecuación del poder social – las responsabilidades sociales de los empresarios derivan del poder social que tienen.
Enfoque del Contrato Social	La RSE se deriva de un contrato social implícito firmado por todos los miembros de la sociedad. Este contrato social tiene dos niveles: un contrato macrosocial y un contrato micro-social

Enfoque de la Ciudadanía Corporativa	Es un concepto que contiene tres enfoques distintos: Una visión limitada, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social; una segunda visión correspondiente a la RSE y una tercera visión amplia, según la cual las empresas empiezan a tratar del tema de la ciudadanía corporativa, cuando el estado incumple en la protección de la ciudadanía.
Enfoque de Gestión de Asuntos Sociales:	La gestión de asuntos sociales se enfoca en los procesos de inclusión de las demandas y el proceso de toma de decisiones basado en estas exigencias sociales
Enfoque de Responsabilidad Pública	Se plantea que un comportamiento empresarial apropiado, proviene de una política pública. Esta política pública, además de comprender las leyes y reglamentos, incluye aspectos de opinión pública
Enfoque de Gestión de los Grupos Involucrados	Se orienta hacia las personas o grupos que afectan o se ven afectadas por las prácticas empresariales. la cooperación entre los grupos de interés y la empresa, con el propósito de maximizar los beneficios mutuos
Enfoque del Desempeño Social Corporativo	En este enfoque se incluye la búsqueda de la legitimidad social por medio de procesos que ofrezcan respuestas adecuadas a determinados problemas sociales.
Enfoque Normativo de Grupos Involucrados	En términos generales plantean que las empresas al llevar a cabo sus actividades no solo deben considerar la gestión interna de sus recursos y operaciones, sino que además deben tener consideración a todos los actores que puedan afectar directa o indirectamente el desarrollo de sus actividades

Fuente: Construcción propia a partir del artículo Evolución, aproximación al concepto y teorías de RSE de Ulises et al. (2012).

4.1.2.6 Definiciones de la Responsabilidad Social Empresarial.

Las definiciones que a continuación se relacionan han sido extraídas de varios textos y artículos que fueron consultados para la construcción del presente marco teórico y se toma la definición de algunas en orden cronológico, teniendo en cuenta los nuevos elementos que se integran en ellas a través del tiempo:

“Las empresas y personas adineradas deben asumir con responsabilidad la administración de la riqueza para así posteriormente brindar beneficios a la comunidad y socorrer a los menesterosos, más con un sentido filantrópico” (Carnegie Andrew, 1889).

Bowen Howard, 1953 (citado en Duque, Y, 2013, p.197) dice “Son obligaciones de los hombres de empresa a seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir las líneas de acción que resulten deseables en función de objetivos y valores de nuestra sociedad”.

Friedman Milton (citado en Duque, Y, 2013, p.196) dice “La función de las empresas es producir un continuo alto nivel de utilidades. El bienestar y la sociedad no son un asunto de las corporaciones. Su asunto es hacer dinero, no música dulce” (Friedman Milton, 1958).

Davis, 1960 (citado en Raufflet, 2012, p.3) dice:

La responsabilidad de las empresas se da en función de la cantidad de poder que estas tienen sobre la sociedad, de tal modo que las que tienen mayor impacto por la derrama económica y su cercanía con ciertos grupos de poder, tendrán mayor responsabilidad. La responsabilidad de los empresarios está en función no solo de sus intereses sino también de la sociedad en general.

Carrol, 1979 ((citado en Raufflet, 2012, p.5) RSE es pues:

Abarca las expectativas económicas - ligada a la generación de utilidades, legales - establece el cumplimiento con la normatividad que le compete a la empresa, éticas - relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales, y discrecionales - relativas al juicio de cada empresa según el entorno en que se encuentre. Estas dimensiones no son mutuamente excluyentes; pero algunas tienen un impacto mayor que otras que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo. (Carroll, A. B., 1979)

Según la opinión de Drucker, P.F. (1984) (citado en Duque, Y, 2013, p.198):

Para lograr la puesta en marcha de la RSE es necesario que las empresas conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio para de este modo generar capacidades, competencias, empleos mejor pagos, y oportunidades para acceder a servicios de salud a toda la sociedad. De esta idea se dio el interés por establecer la relación entre el desempeño financiero y la RSE y por eso en la segunda mitad de la década de 1980 el interés

se centró en el desempeño socialmente responsable y para esto se acogió la propuesta de Carroll.

Freeman, R. 1984 (Citado por Fernández, J, 2012, p.134) propone el concepto de stakeholder (grupos de interés) y lo definía como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por los logros de la organización”. Hoy este concepto es guía de las acciones de responsabilidad social de una gran cantidad de empresas y organizaciones

La Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2001) define la responsabilidad social como:

Un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “mas” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas (p. 4).

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente”. (ISO 26000, Norma Guía, p.15)

Responsabilidad Social de las Cooperativas es, entonces: Un estilo de gestión, que, basado en la fortaleza de los principios del cooperativismo, refuerza su compromiso con la democracia, la transparencia, el cuidado de la gente y del ambiente; atravesando toda la cadena de valor y aportando a la construcción de un nuevo modelo de gobierno y sociedad” (Instituto argentino de RSE, IARSE, 2010, p.5).

4.1.2.7 Tipos de Responsabilidad Social Empresarial.

Yepes *et al* (2007) define tres tipos de RSE:

Responsabilidad social Global: Dado el alcance de miles de organizaciones que ya no operan solo en entornos locales o regionales, sino también continentales, la empresa debe tener el conocimiento y la capacidad para hacerse cargo de las consecuencias sociales que tiene la actuación de la empresa al enfrentar diversas culturas, costumbres, marcos normativos que les demanda procesos de articulación de intereses muy diversos y con niveles de autonomía muy supeditados a cada región de acceso

Responsabilidad social contextual: Se refiere al papel de asumir demandas sociales del entorno en el que desarrollan su negocio como una forma de compensar las acciones negativas ocasionadas como consecuencia del desarrollo del objeto social de la empresa. Las empresas dependen de la calidad de vida y el bienestar de la población donde están ubicados o donde comercializan sus productos. Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan.

Responsabilidad social institucional: Tiene que ver con la rendición de cuentas de manera clara, transparente y oportuna a cada uno de los grupos de interés con los que está vinculada la organización de manera directa o indirecta y que en estos se materialicen todas las acciones que apuntan al cumplimiento de los propósitos económicos, sociales y ambientales.

4.1.2.8 Motivaciones para gestionar la RSE.

Yepes *et al* (2007) caracteriza las motivaciones para gestionar la RSE desde las siguientes ópticas, en las que se encuentran dos rasgos fundamentales; el primero se refiere a la relación de la empresa con los diversos actores sociales como empleados, inversionistas, cliente, proveedores. El segundo rasgo se refiere a la razón por la cual las empresas se motivan para implementar procesos de RSE; algunos lo atribuyen a la obligación, otros al compromiso, o

voluntad que propician las acciones. Al final existen razones para hacerlo, unos por decisión propia y otros como la respuesta a presiones legales, sociales y comerciales.

RSE como motivación voluntaria: Está caracterizado por la forma voluntaria como la empresa integra dentro de los planes, políticas y en general gestión de la organización acciones de RSE garantizando la autonomía lejos de presiones de la norma o los grupos sociales.

RSE como obligación empresarial: Que tiene que ver con el cumplimiento de marco legal que la sociedad ha definido y que garanticen la correcta articulación entre las organizaciones, sociedad civil y estado.

Carácter ético y moral de la RSE: Las actividades empresariales son realizadas a partir de comportamientos y conductas de las personas que las componen y dirigen. Las empresas deben promover el bienestar social por intermedio de actuaciones éticas y morales que sean consecuentes con sus principios y valores.

RSE implica compromiso empresarial: Comportamientos empresariales responsables que ayuden al mantenimiento del entorno y bienestar de todos. Se requiere un mayor esfuerzo de los actores económicos para satisfacer estas demandas por encima de las que establecen la normatividad.

La RSE como un tema de gestión y competitividad: “Las RSE es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y entorno social en las zonas de influencia de la empresa”. (Caravedo, 2001; citado en Yepes *et al.* 2007, p.55)

RSE exige inversión de recursos para su desarrollo: Las acciones de RSE exigen la asignación de recursos derivados de la operación para apoyar el desarrollo de su entorno y las comunidades con las que la empresa se relaciona.

RSE involucra acciones frente a las dimensiones económicas, sociales y ambientales: Las empresas en la gestión de su negocio deben cohesionar la dimensión económica, social y ambiental. Por lo tanto, se establecen condiciones económicas que se derivan de la actividad de la empresa que se complementan con acciones de protección al entorno ambiental y social, como la formación de relaciones con los trabajadores y consumidores.

4.1.2.9 Promoción, Instrumentos de Gestión e Indicadores de RSE.

Raufflet, Lozano, Barrera, García de la torre (2012) en el capítulo 4, señalan que Europa y Estados Unidos fueron los pioneros en la promoción y desarrollo del modelo de RSE que tiene sus orígenes en el siglo XX y se consolida de manera importante en el siglo XXI. Como resultado de este trabajo liderado por organismos e instituciones internacionales y nacionales se han venido generando modelos, de promoción, evaluación, seguimiento que han venido siendo acogidos por las empresas que han visto en la RSE un modelo de gestión que les permite no solo consolidar resultados económicos sino sociales y ambientales que son muy importantes para los clientes y usuarios.

4.1.2.9.1 Promoción de los principios y filosofía de la RSE.

Raufflet et al. (2012) en el capítulo 4, enuncian las principales organizaciones que promocionan y apoyan el desarrollo de la filosofía de la RSE.

Pacto Global de las Naciones Unidas: El Pacto Global de Naciones Unidas (ONU) busca la concurrencia de la comunidad internacional para que ajuste las acciones y actividades empresariales a principios universales en materia de derechos humanos, normas laborales y medio

ambiente. El Pacto Global promueve la incorporación de diez principios considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial:

1. Derechos Humanos:

- Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
- No ser cómplice de abusos de los derechos.

2. Ámbito laboral:

- Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.
- Eliminar el trabajo forzado y obligatorio.
- Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
- Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

3. Medio Ambiente:

- Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
- Promover mayor responsabilidad medioambiental.
- Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

4. Anti – Corrupción:

- Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y la criminalidad.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos): Directrices de la OCDE: forman parte de una declaración de la organización de inversión y empresas multinacionales que busca que las empresas consideren las políticas de los países en los que operan, así como los distintos grupos de interés con los que interactúan

Principios Ceres: Elaborados por una organización de carácter internacional llamada Coalición de economías ambientalmente responsables que se ha sumado la participación de sindicatos, entidades sin ánimo de lucro, fundaciones, inversionistas con el propósito de promover que las organizaciones que se acojan se comprometan con la mejora continua y la preocupación por el medio ambiente e informen de manera periódica los resultados de la gestión ambiental.

4.1.2.9.2 Instrumentos de gestión.

Raufflet et al. (2012) en el capítulo 4 indican las organizaciones que se encargan de desarrollar modelos e instrumentos que apoyen el diseño gestión de la RSE. Entre estas se encuentran los siguientes:

Global Reporting initiative: Desde el año 1999 promueve que las empresas, presenten un desempeño armónico en los aspectos ambiental, social y económico. Es uno de los modelos más utilizados por las empresas para la generación de reportes de sustentabilidad en los que se incluyen los diferentes elementos de la RSE. Su objetivo es la elaboración de reportes sobre sustentabilidad que sean comparables entre empresas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones profesionales. También aporta indicadores para cada uno de los ámbitos considerados dentro del GRI.

Estándar de aseguramiento AA1000: Desarrollado por Accountability, organización británica que promueve la responsabilidad en pro del desarrollo sustentable. Provee de estándares e instrumentos efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial, ofrece desarrollo y certificaciones profesionales. Es un estándar de aplicación general para

evaluar, evidenciar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sustentabilidad de una organización, así como de sus principales procesos, sistemas y competencias.

ISO 26000: Es una guía internacional reguladora que se implementa de forma voluntaria. Los aspectos a los que se refiere la guía son: Alcance de la RSE, Términos y definiciones de la RSE, principios fundamentales, reconocimiento de la RSE y su compromiso con los grupos de interés mediante la gestión de la política corporativa, derechos humanos, prácticas laborales, el ambiente, las operaciones justas, los consumidores.

4.1.2.9.3 Indicadores para la gestión.

Raufflet et al. (2012) en el capítulo 4, indica las instituciones que han venido desarrollando indicadores que faciliten la medición de los resultados de las acciones de RSE que se implementan en las organizaciones. Algunos de estos son los siguientes:

Indicadores ETHOS: Es una herramienta de gestión que ayuda a las empresas a incorporar en su gestión los conceptos y sus compromisos con el desarrollo sostenible. Es una herramienta de gestión valiosa para el diagnóstico y planificación de las prácticas de responsabilidad social. Ofrece a las organizaciones indicadores que les permitan desarrollar el proceso de implementación de compromisos con la RSE y el desarrollo sustentable.

SA 8000: Certificación voluntaria creada por Accountability Internacional con el propósito de promover mejores condiciones laborales. Se basa en acuerdos internacionales en la materia laboral incluye temas como justicia social, derechos de los trabajadores, entre otros. Las dimensiones que maneja son: trabajo infantil, trabajos forzados, seguridad en el trabajo, discriminación, libertad de asociación, medidas disciplinarias, horarios, remuneración, sistemas de gestión, identificación de problemas y acciones correctivas

IARSE: El IARSE (Instituto Argentino de RSE en asocio con FECESCOR (la Federación de Cooperativas Eléctricas y de Obras de Servicios públicos) a partir del modelo de los indicadores ETHOS, crearon un instrumento de aprendizaje y para la medición de la gestión de las empresas de economía solidaria de la incorporación en su gestión de acciones de RSE. Este instrumento incluye indicadores cualitativos y cuantitativos. Se clasifican en esta herramienta, siete temáticas o dimensiones: Valores, transparencia y gobernabilidad cooperativa, público interno, medio ambiente, proveedores, usuarios/asociados, comunidad, gobierno y sociedad. Mediante estas temáticas y una serie de indicadores binarios y cuantitativos, se puede dimensionar el grado de implementación de prácticas de RSE por parte de las cooperativas en este caso particular.

4.1.3 Marco Teórico Referente para el proyecto de investigación.

El proyecto de investigación se soportara teóricamente con énfasis en la teoría de Stakeholder, un modelo que corresponde a la corriente Social y que se compone de elementos que permiten que la organización articule planes, políticas, estrategias, con los que se gestiona la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, con los intereses y expectativas de cada uno de los actores que pueden afectar o ser afectados por la organización.

Raufflet et al. (2012) aseguran: “La teoría de los grupos de interés es una de las más utilizadas para tratar de desarrollar propuestas teórico – prácticas plausibles y reales sobre la RSE y la ética”. (p.93)

En la implementación de prácticas de RSE con base en el enfoque de grupos de interés es elemento fundamental el dialogo con cada uno de ellos y entender también que no todas las necesidades o expectativa pueden ser atendidas.

4.1.3.1 Grupos de interés o Stakeholders.

Cuando se analiza el modelo de RSE, uno de los aspectos más importantes es identificar quien es el beneficiario de los resultados económicos, sociales y ambientales que se buscan con la implementación de este modelo de gestión. Los grupos de interés o los denominados Stakeholders se refieren a cualquier persona o entidad que sea afectada positiva o negativamente por las acciones de la empresa. Es una de las teorías más utilizadas para desarrollar propuestas teóricas prácticas sobre la RSE y la ética empresarial y la empresa que quiere implementar la RSE, debe tener claro que la mejor manera de definirla es con el diálogo con todos sus grupos de interés, identificando con ellos que valores o intereses son comunes a ellos, cuales son propios de cada grupo y cuales intereses son particulares. Después de identificar y clasificar los intereses, la empresa diseña estrategias para satisfacer los intereses comunes; dar una respuesta ajustada a los intereses grupales y en lo posible satisfacer intereses y valor particulares.

Algunas definiciones:

“Stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales”. (Carroll, 1991, citado en Fernández, J., 2012, p. 135)

Donaldson y Preston (1995), citado por Fernández, J. (2012) en su artículo *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad* hace referencia a los siguientes tres aspectos a distinguir en la teoría:

- **Aspecto Descriptivo:** Que viene a dar cuenta de la naturaleza de las operaciones de la empresa.
- **Aspecto instrumental:** Argumenta que el enfoque de Stakeholder a la hora de dirigir empresas es el mejor en lo referente a la consecución de los objetivos y metas empresariales.

- **Aspecto Normativo:** Entendido como la función de la empresa aportando guías filosóficas y éticas que deben ser tenidas en cuenta a la hora de gestionar las empresas desde una orientación por la dimensión moral.

Fernández, J. (2012) plantea igualmente las siguientes situaciones: La gestión empresarial no debe responder solo a los propósitos de los accionistas sino a un grupo más amplio de partes interesadas como: empleados, proveedores, clientes, entidades públicas, competencia. Debe la empresa dentro de su estrategia apoyar la gestión y desarrollo de sus grupos de interés para garantizar no solo la supervivencia del negocio sino también el bienestar y desarrollo de los grupos de interés y por eso se reitera que es fundamental por intermedio del dialogo conocer sus expectativas e intereses.

La empresa se debe entender como el escenario en el que se transversalizan de manera dinámica los diversos grupos de interés y estas relaciones posiblemente generen conflictos de intereses como también la posibilidad de integración entre diversos grupos para lograr propósitos de mayor impacto. Como lo dice, Fernández, J. (2012), la teoría de los Stakeholder se enfoca en la gestión de la empresa y no se concibe como una teoría económica o política o completamente ética y es más un modelo de administración y gestión donde la actuación ética hace parte de su esencia, de su filosofía.

4.1.3.2 Tipos de intereses de los grupos de interés.

Wartick y Wood (1998) citado por Fernández, J. (2012) hace la siguiente clasificación de los diferentes tipos de intereses de los grupos de interés así:

Intereses de tipo material: Tiene que ver con cualquier interés tangible que se quiere lograr o que puede estar en riesgo de no ser recibido.

Interés político: Hace referencia a la disputa por el poder, por la capacidad para influir en las decisiones internas y del entorno de la organización.

Intereses de afiliación: Se refiere al deseo de pertenecer y poder hacer parte de grupos en los que ganemos una posición que nos genere reconocimiento; igualmente a la forma en que la organización se articula o integra con la comunidad en la que desarrolla su negocio.

Intereses de información: Los grupos interesados en esta variable, constantemente demandan apertura informativa. Es muy del alcance de los entes de supervisión, promoción y control.

Interés simbólico: Hace referencia al buen nombre a la imagen que la empresa proyecta dentro de la comunidad. Es un aspecto intangible que demanda de todo el cuidado y ocupación por parte de la administración.

Interés metafísico: Busca aspectos religiosos, de fe, espirituales. Interés que se fundamentan en las creencias en la fe y que son de gran impacto especialmente en empresas que operan en diversas culturas.

Ahora frente a estos diversos intereses y aspiraciones, Wartick y Wood (1998) citado por Fernández, J. (2012) plantea la necesidad de identificar la capacidad y poder que tienen los diversos grupos de interés para demandarlos en el tiempo y se plantea la siguiente clasificación de los tipos de poder:

Poder Formal: Que es el poder que otorga la normatividad, reglamentos.

Poder Económico: El que impacta en el estado de pérdidas y ganancias. El grupo de mayor influencia en este tipo de poder son los clientes al igual que proveedores, trabajadores y las entidades financieras.

Poder político: Capacidad para influenciar en las decisiones políticas y en las decisiones de poder

4.1.3.3 Identificación, clasificación y gestión de los Stakeholders.

Clarkson, M. (1995) citado por Fernández, J. (2012) hace la siguiente clasificación en función de la homogeneidad de intereses:

Stakeholders primarios: Que se refiere a los grupos de interés que hacen parte de la operación de la empresa y sin los cuales no se podría desarrollar el objeto social del negocio. Hacen parte de este grupo dueños y accionistas, empleados, clientes, proveedores. También se podrían incluir las administraciones públicas.

Stakeholders secundarios: Los que no están integrados directamente en la actividad económica de la empresa; pero que en algún momento en circunstancias coyunturales o excepcionales pueden ejercer una posición dominante sobre ella, generando dificultades para la organización en el caso que no se atiendan sus requerimientos. Hacen parte de esta, la competencia, medios de comunicación, comunidad organizada, organizaciones civiles, organizaciones del tercer sector.

Stakeholders Globales: Generados como consecuencia de los fenómenos de globalización de las compañías y el intercambio comercial y está integrado por grupos u organizaciones conformadas por grupos de países con intereses comunes, stakeholders religiosos, movimientos para la protección del medio ambiente o fenómenos sociales y también grupos sociales extremistas.

Frente al aspecto de la gestión de los grupos de interés Mitchell, A., Wood (1997), citado por Fernández, J. (2012) señala que los diversos grupos de interés pueden identificarse respecto a

que se les identifique algunos de los siguientes aspectos: el poder suficiente para influir en la empresa, la legitimidad necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa y la urgencia de la pretensión del grupo de interés.

Ahora bien, otro aspecto a considerar en la teoría de los grupos de interés lo señala Aguilera, A., *et al* (2012) y hace referencia a los objetivos que debe definir claramente la organización con cada grupo de interés para armonizar la relación y facilitar la gestión:

Con respecto a la empresa: La Responsabilidad Social se fundamente en el logro de utilidades, estar atenta al comportamiento del valor económico, la razón de ser de la empresa, estar atentos al cumplimiento de la misión, los valores y principios de la empresa y garantizar su permanencia y desarrollo.

Accionistas: Garantizar el buen manejo de los recursos invertidos en la empresa y el cumplimiento de reglas claras, algunas de ellas de acuerdo con la normatividad vigente y otras acordadas.

Empleados o colaboradores: Suministrarles los medios y recursos para desarrollar su trabajo en condiciones dignas, que les genere bienestar a ellos y su grupo social e igualmente promoviendo su desarrollo personal y profesional.

Los clientes: Satisfacción de las necesidades identificadas en productos y servicios de calidad y a un precio justo.

Proveedores: Establecer con ellos una relación de ganar-ganar. Tiene que ver con el poder y al trato que pueden alcanzar sobre la organización.

Cuestiones públicas: Bateman y Snell (2005) señalan al respecto “la Responsabilidad Social en este aspecto busca promover el desarrollo económico, social y medioambiental. Incluye salud,

la seguridad, conservación de energía, cuestiones ambientales, involucramiento en la política pública, donativos sociales y relaciones comunitarias”. (p.151)

El gobierno y la comunidad: Daft (2000) señala: “El Gobierno y la comunidad son otros grupos interesados en la organización y que le realizan constante seguimiento y aprobación formal e informal”. Entre los grupos de interés especiales se encuentran las asociaciones mercantiles, los comités de acción política, asociaciones de profesionales y los relacionados con los consumidores.

Después de un recorrido por los diversos hechos que generaron el nacimiento, evolución y desarrollo del concepto de RSE, las diferentes teorías, autores, definiciones, enfoques, organizaciones que la han promocionado e impulsado hasta lograr el posicionamiento en los modelos económicos y sociales occidentales y su extensión a los países latinoamericanos y algunas de sus organizaciones, entre ellas las del sector solidario; se presentan a continuación algunos planteamientos y marco referencial del sector de la economía solidaria que se constituye en uno de los sectores importantes dentro del contexto económico mundial y como una alternativa de desarrollo y progreso para sectores sociales que convergen con los principios y filosofía del modelo de RSE.

4.1.4 Sector Cooperativo.

El sector de la economía solidaria del que hacen parte las cooperativas es uno de los sectores de la economía que, desde su filosofía, más relación tienen con la RSE porque sus principios apuntan a la integración de esfuerzos y recursos que buscan mediante la autogestión satisfacer necesidades comunes que permitan mejorar la calidad de vida y el bienestar de grupos de

personas; impactando en gran medida los resultados sociales que son uno de los objetivos de la RSE.

Antecedentes históricos: Con respecto a los antecedentes históricos del cooperativismo Ardiles (1979) señala:

La historia del cooperativismo se remite hasta el antiguo Egipto, en la época de los Faraones, quienes guiados por la creencia de vida después de la muerte, exigían el trabajo de sus súbditos. Se crearon así las llamadas sociedades funerarias, las cuales, surgieron con el propósito de aminorar el esfuerzo en la construcción de los sepulcros, último destino de los reyes en tiempos del antiguo Egipto. (p. 31)

La historia enfatiza en argumentar la poca intención por parte de las personas de organizarse en modelos asociativos para solucionar problemas comunes, una característica de la sociedad que hoy en día prevalece a pesar de la gran cantidad de formas asociativas. Señala igualmente Ardiles (1979) que los fenicios eran una destacada comunidad en la navegación como medio para formar redes comerciales con poblaciones cercanas, inventaron en el siglo XV a.C., un novedoso modelo para salvaguardar sus mercancías de probables daños o pérdidas en el transcurso de sus viajes, constituyéndose en el antecedente más lejano de lo que hoy conocemos como el seguro colectivo.

El cristianismo igualmente desde sus inicios basó su filosofía o doctrina, en la solidaridad, y que Ardiles (1979) establece como un antecedente de esa constante humana que es esencia del cooperativismo: la comunión y la ayuda recíproca, expresado como una máxima cristiana acuñada en la Biblia bajo el término "... amaos los unos a los otros."

El 21 de diciembre de 1844, en la ciudad de Rochedale, motivando a un grupo de trabajadores, decidieron organizar "una cooperativa de consumo con el fin de adquirir los alimentos que necesitaban ellos y sus familias a un precio menor al que reinaba en las tiendas

propiedad de los patronos y mejorar de ese modo su salario real” (Alianza Cooperativa internacional).

Fue la necesidad del consumo de una serie de personas la que auspició el nacimiento de este tipo de cooperativa. Luego en Francia, con el devenir del tiempo se originan las de producción, y las de créditos, nacen en Alemania

A finales del siglo XIX llegó el movimiento cooperativo a América del Sur, como resultado de la migración de europeos a países como Argentina, Uruguay, Sur de Brasil y Chile, países que consecuentemente se volvieron pioneros en implementar estos modelos sociales. Dentro de ese intercambio político, económico y cultural, se expandió también el modelo de economía solidaria nacido en Europa que generó muchas expectativas e interés en el mundo.

En las primeras décadas del siglo XX el general Rafael Uribe como parte del pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, planteo y promovió las ideas cooperativas.

Las ideas de los promotores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación en el año 1931 cuando se aprobó en Colombia la primera ley cooperativa, en la que participaron varios especialistas en el tema para su preparación. Este fue el punto de partida para el desarrollo del sector cooperativo.

Las cooperativas iniciaron una competencia con el sector financiero de mercado abierto y confrontaron circunstancias comunes de riesgo en el ejercicio de la actividad financiera como alta morosidad, Iliquidez. Debido a esto y que no estuvieron en capacidad de resistir entraron en crisis en 1997, ocasionando la intervención del Estado y liquidación de aproximadamente 45 de las más grandes de ahorro y crédito y especialmente las llamadas cooperativas financieras.

Como una de las decisiones a esta crisis de algunas cooperativas, en 1998 se expidió la actual norma que rige el sector cooperativo, la ley 454 que creó la Superintendencia de la economía

Solidaria como ente regulador y Dansocial como entidad encargada de la promoción y desarrollo de políticas para el sector.

4.1.4.1 Valores cooperativos. La alianza Cooperativa internacional como entidad rectora del sector, promulga los siguientes valores cooperativos

Ayuda mutua: Se base en la creencia de que toda la gente puede y debe controlar su propio destino.

Responsabilidad: Quiere decir que los miembros asumen la responsabilidad para su cooperativa, para su creación y vitalidad continua.

Democracia: Los miembros tienen derecho a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la toma de decisiones

Igualdad: Los miembros deben asociarse lo más igualitariamente posible, aunque esto sea, a veces un reto difícil en las grandes cooperativas o en las federaciones de cooperativas.

Equidad: Se refiere a la forma en que se trata a los miembros dentro de la cooperativa y a la forma de retribuirles su participación en la cooperativa

Solidaridad: La cooperativa tiene la responsabilidad de velar por el interés colectivo de sus miembros.

4.1.4.2 Principios Cooperativos.

Son ideas y prácticas esenciales que determinan la autenticidad de las organizaciones cooperativas y fueron establecidos desde 1844 por 28 trabajadores conocidos como los “pioneros de Rochadle y confirmadas por la Alianza Cooperativa internacional:

Afiliación Abierta y Voluntaria: “Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa”. (Beneficiar Entidad Cooperativa, 2015)

Administración democrática: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados quienes participan activamente en la definición de las políticas y toma de decisiones.

Participación económica de los asociados: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el patrimonio de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese patrimonio es propiedad común de la cooperativa.

Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, que son administradas por sus asociados.

Formación, capacitación y divulgación: “Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, mediante programas de formación humana y capacitación, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas”. (Cooperativa Minuto de Dios, 2017)

Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo mediante el trabajo conjunto a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso con la comunidad: “Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas respaldadas por sus asociados”. (Cooperativa Minuto de Dios, 2017).

4.1.4.3 Tipo de Cooperativas.

Fedesarrollo (2005) en la publicación de Cuadernos Fedesarrollo No 15 señala que con base en la doctrina Cooperativa y en función de los objetivos que persiguen los participantes de las Cooperativas en su conformación; las cooperativas se clasifican en de consumidores, de trabajo y producción y finalmente las mixtas.

4.1.4.3.1 Cooperativa de consumidores.

El propósito de este tipo de cooperativas es la satisfacción de las necesidades económicas de los asociados que además son los consumidores de algún producto o servicio. En este caso la empresa produce o comercializa los productos o servicios que demandan los asociados. En este tipo de Cooperativas los dueños son los usuarios, quienes aportan capital y son los responsables de la gestión. A este grupo pertenecen las siguientes: cooperativas de consumo, cooperativas de Vivienda, cooperativas de transporte, cooperativas de Salud, cooperativas de Educación, cooperativas de servicios públicos

4.1.4.3.2 Cooperativas de Trabajo o de Productores.

Con este tipo de cooperativas se persiguen varios propósitos como el medio para desarrollar una actividad profesional u oficio e igualmente atender las demandas de los clientes que demandan el servicio. La cooperativa es de los trabajadores que la gestionan en igualdad de derechos. Los beneficiarios de la cooperativa son los trabajadores asociados. La propiedad de los medios de producción (maquinaria, equipos, tierra) es de la cooperativa. A este grupo corresponden las siguientes: cooperativas de trabajo asociado para la producción agropecuaria, cooperativa de mercadeo agrícola, cooperativas de aprovisionamiento agropecuario, cooperativa de maquinaria agrícola, cooperativa de trabajo asociado para la producción industrial,

cooperativas de trabajo, cooperativas de comercialización de productos industriales, cooperativas de insumos y cooperativas de transportadores.

4.1.4.3.3 Cooperativas Mixtas.

Son aquellas que están facultadas para la prestación de servicios a los asociados tanto en el ámbito de consumidores como de trabajadores/productores. A este grupo pertenecen: cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de seguros, cooperativas multiactivas o integrales

La anterior clasificación varía de un país a otro de acuerdo con su marco normativo, a los sectores de la producción de bienes y servicios en los que participa.

4.2 Marco Contextual

Análisis del sector y la compañía: La Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de cabal es una Cooperativa Multiactiva cuya base social está compuesta por campesinos de la zona rural del municipio de Santa Rosa de Cabal y pertenece al sector de la economía solidaria y más específicamente al sector de las cooperativas.

4.2.1 El sector Cooperativo en Colombia

Para esbozar el desarrollo y las cifras del sector, tomaremos como fuente especialmente las cifras recolectadas, analizadas y socializadas por la Confederación de cooperativas de Colombia CONFECOOP y por la Superintendencia de Economía solidaria. Mostraremos las cifras correspondientes al último quinquenio 2012-2016. Según cifras del sector en Colombia 1,2 de cada 10 colombianos está asociado a una Cooperativa mucho menor comparado con Europa

donde es de 3,3 personas por cada 10; sin embargo, muestra la importancia de estas formas de organización dentro del modelo social y económico del país.

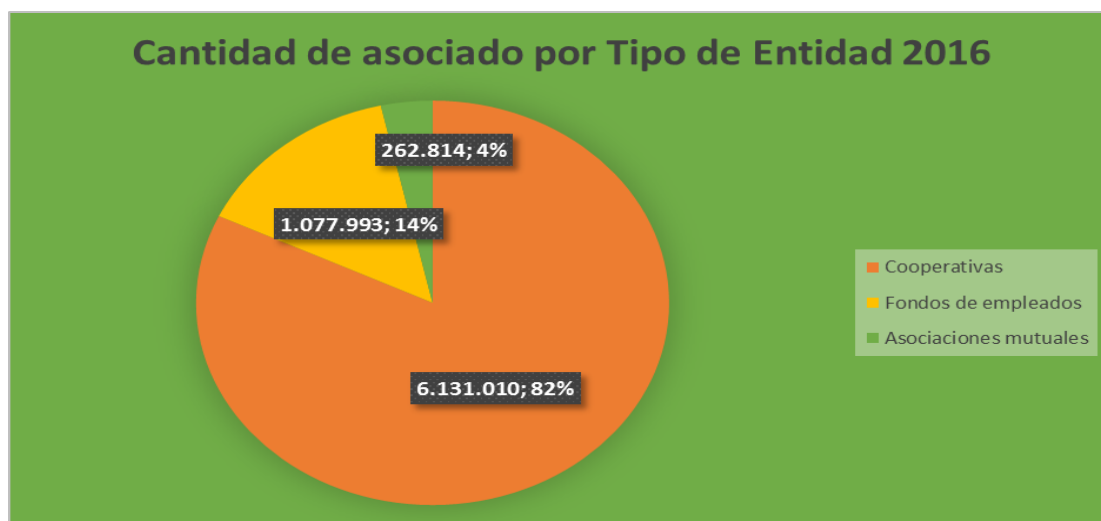


Figura 1 Número de asociados empresas de economía solidaria 2016

Fuente: Construcción propia, fuente informe de gestión Confecoop 2016

Como se puede observar en la Figura 1, las cooperativas agrupan a la mayor cantidad de asociados respecto a las otras formas de asociación. Este mayor volumen tiene relación entre otras variables a la forma más abierta como se pueden vincular los asociados en las cooperativas, a diferencia de los fondos de empleados y asociaciones mutuales donde la vinculación es más cerrada y está reducida en muchos casos a los grupos de personas de una misma empresa. Las cooperativas tienen más apertura y adicionalmente algunas de ellas, especialmente las de ahorro y crédito por el tipo de servicio que prestan, presentan una mayor demanda que los fondos de empleados y asociaciones mutuales.

Tabla 4

Presencia del sector cooperativo en Colombia en el año 2016

Departamento	2016	
	Cantidad de entidades	No de asociados
Bogotá	944	1.669.381
Antioquia	335	1.361.814
Santander	280	1.086.677
valle del Cauca	304	483.242
Huila	123	403.822
Cundinamarca	150	153.432
Atlántico	201	145.856
N. de Santander	113	135.332
Tolima	133	127.275
Caldas	115	74.845
Nariño	108	72.083
Quindio	50	64.424
Meta	68	55.837
Boyacá	158	55.164
Risaralda	62	54.932
Bolívar	64	48.720
Magdalena	54	18.998
Putumayo	41	18.113
Córdoba	50	17.932
Cesar	73	17.173
La Guajira	17	16.190
Cauca	84	15.338
Guainía	4	8.048
Chocó	10	7.751
Sucre	46	6.415
Casanare	26	4.640
Arauca	30	3.230
Caquetá	9	2.813
Guaviare	9	1.110
Amazonas	3	321
Vichada	1	52
San Andrés	1	50
Vaupés		
	3.666	6.131.010

Fuente: Construcción propia fuente informe de desempeño Confecoop 2016

Como se puede observar en la Tabla 4, la presencia del sector Cooperativo está en todos los rincones del territorio nacional. Todos los departamentos a excepción de Vaupés tienen este modelo y en total según cifras de Confecoop en el informe de gestión del 2016 hace presencia en 497 municipios, es decir aproximadamente en el 50% del total de municipios del país que según cifras de planeación nacional es de 1119. La presencia de las cooperativas en los territorios va

muy de la mano del desarrollo social y económico de Colombia que desde los años se ha venido consolidando en la ciudad porque Colombia pasó de ser un país rural a un país urbano. El sector cooperativo tiene con corte al 2016 6.131.000 asociados y si en promedio un asociado tiene un grupo familiar de 3 personas, estamos hablando de aproximadamente 18 millones de personas que de manera directa o indirecta están vinculadas con este sector de la economía.

Tabla 5

Composición de las cooperativas por actividad año 2016

ACTIVIDAD	No de entidades	No de asociados	Empleos
Crediticia	1.182	1.852.365	39.617
Servicios empresariales, sociales y personales	725	235.886	51.511
Transporte y comunicaciones	583	89.228	24.793
Otras	304	19.570	7.582
Agropecuaria e industrias alimenticias	259	110.431	17.344
Financiera	188	3.327.185	12.235
Comercialización y consumo	185	404.737	15.407
Servicios sociales y de salud	170	65.127	24.229
Educación	67	24.874	3.039
Seguros	3	1.607	1.573
Total	3.666	6.131.010	197.330

Fuente: Construcción propia fuente informe de desempeño Confecoop 2016

Como se observa en la Tabla 5, la más alta participación en las actividades cooperativas la tienen las financieras y crediticias. El 84.48% de los asociados están en estas actividades de ahorro y crédito que les permite acceder a productos como ahorro, CDT, ahorro contractual. El cooperativismo tiene un alto desarrollo y presencia en las cooperativas de ahorro y crédito que se da consecuentemente por la característica urbana de la población.

La segunda actividad en importancia es la agropecuaria de productos alimenticios. Con 259 cooperativas, dentro de esta actividad agropecuaria, las de más desarrollo son leche y café. Esta

actividad tiene mucho potencial de desarrollo y es una de las opciones importantes para la generación de empleo rural y desarrollo en el campo, en el cual tradicionalmente, este se ha dado producto de las grandes inversiones de capital privado, dejando a un lado al pequeño agricultor y desestimulando la asociación por parte de los pequeños propietarios.

Ahora vamos a mostrar las principales cifras del sector cooperativo durante los últimos cinco años (2012-2016) para identificar y analizar los datos de las principales variables que hacen parte de los informes que se presentan a las entidades de promoción y supervisión al igual que los asociados



Figura 2 Cantidad de Cooperativas desde vigencia 2012-2016

Fuente: Construcción propia, fuente informe de gestión Confecoop 2016

Como se puede observar en la Figura 2, el número de organizaciones cooperativas ha venido disminuyendo durante los últimos años producto de la autorregulación del sector, los procesos de formalización e integración de sistemas de información, que han contribuido a que gran cantidad de Cooperativas que desarrollaban su objeto social en el modelo de economía solidaria con el

único propósito de favorecerse de excepciones en materia tributaria y beneficios de carácter laboral; especialmente en lo referente a las Cooperativas de trabajo asociado que desnaturalizaron su propósito y se convirtieron en intermediarios laborales, afectando en gran medida la calidad del empleo hayan desaparecido.

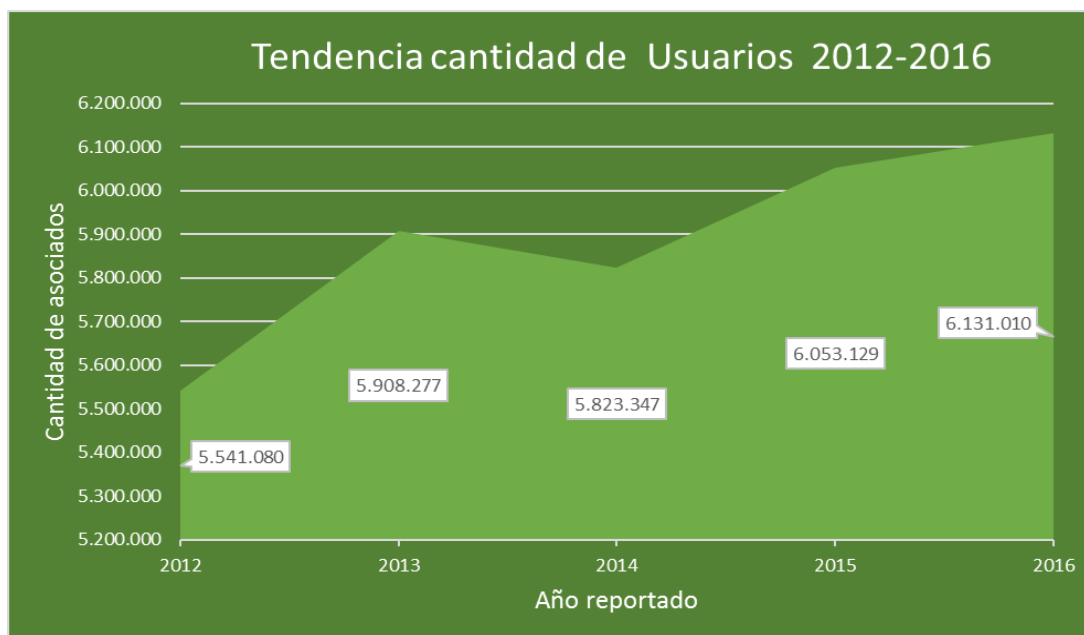


Figura 3 Cantidad de personas vinculadas a las Cooperativas 2012-2016

Fuente: Construcción propia, fuente informe de gestión Confecoop 2016

Se observa en la Figura 3, que a pesar de que el número de Cooperativas ha venido decreciendo cada año, la cantidad de asociados se ha incrementado y esto se explica básicamente porque precisamente las cooperativas que han desaparecido de las estadísticas son cooperativas que operaban en la informalidad o clandestinidad, y por lo tanto su tamaño en términos generales es muy pequeño. Igualmente, como lo señala Confecoop en su informe de gestión del año 2016, las cooperativas más grandes mantienen una base social muy importante y que tienden siempre a crecimientos muy cercanos al 10%.



Figura 4 Evolución de los activos 2012-2016

Fuente: Construcción propia, fuente informe de gestión Confecoop 2016

Según cifras de Confecoop, el 84.5% de los asociados están vinculados a las cooperativas con actividad de ahorro y crédito y por lo tanto consecuentemente con los niveles de crecimiento de la economía en el 2016, donde según cifras del Dane el crecimiento del producto interno bruto, estuvo en primera medida apalancado por el crecimiento del sector agropecuario y en segunda medida por el sector financiero. Esto por lo tanto permite que en el último periodo 2016 vs 2015 se haya tenido un crecimiento del 9.6%



Figura 5 Evolución del patrimonio de las Cooperativas 2012-2016

Fuente: Construcción propia, fuente informe de gestión Confecoop 2016

Para el 2016 el patrimonio de las cooperativas alcanzó los 14.6 billones de pesos para un crecimiento del 7.8% con respecto al 2015. Este crecimiento está soportado en la actividad financiera y en el sector agropecuario, que fueron los dos sectores que más crecieron en el 2016 dentro de un crecimiento de todas formas deficitario al proyectado por las autoridades económicas en cabeza del Banco de la República.



Figura 6 Variación de los ingresos en las Cooperativas 2012-2016

Fuente: Construcción propia, fuente informe de gestión Confecoop 2016

En el 2016 los ingresos de las cooperativas llegaron a 27.9 billones de pesos con un incremento del 9.5% respecto a la vigencia 2015. Este crecimiento estuvo jalonado por los sectores asegurador con una variación del 31.28%, servicios sociales y de salud con 21.67%, agropecuario e industrias de alimentos 11.28% y financiera con 11.91%. Como los ingresos tienen una alta relación con la facturación; son las cooperativas agropecuarias, de industrias de alimentos y de comercio y consumo las que muestran en mayor proporción el ingreso de las cooperativas. Durante los años 2014 y 2015 se observa un punto de inflexión en el crecimiento de los ingresos, lo que tiene explicación en el ajuste de la regulación que se hizo a las cooperativas de Salud y de trabajo asociado, las cuales el gobierno puso en cintura por las prácticas inadecuadas de intermediación laboral.

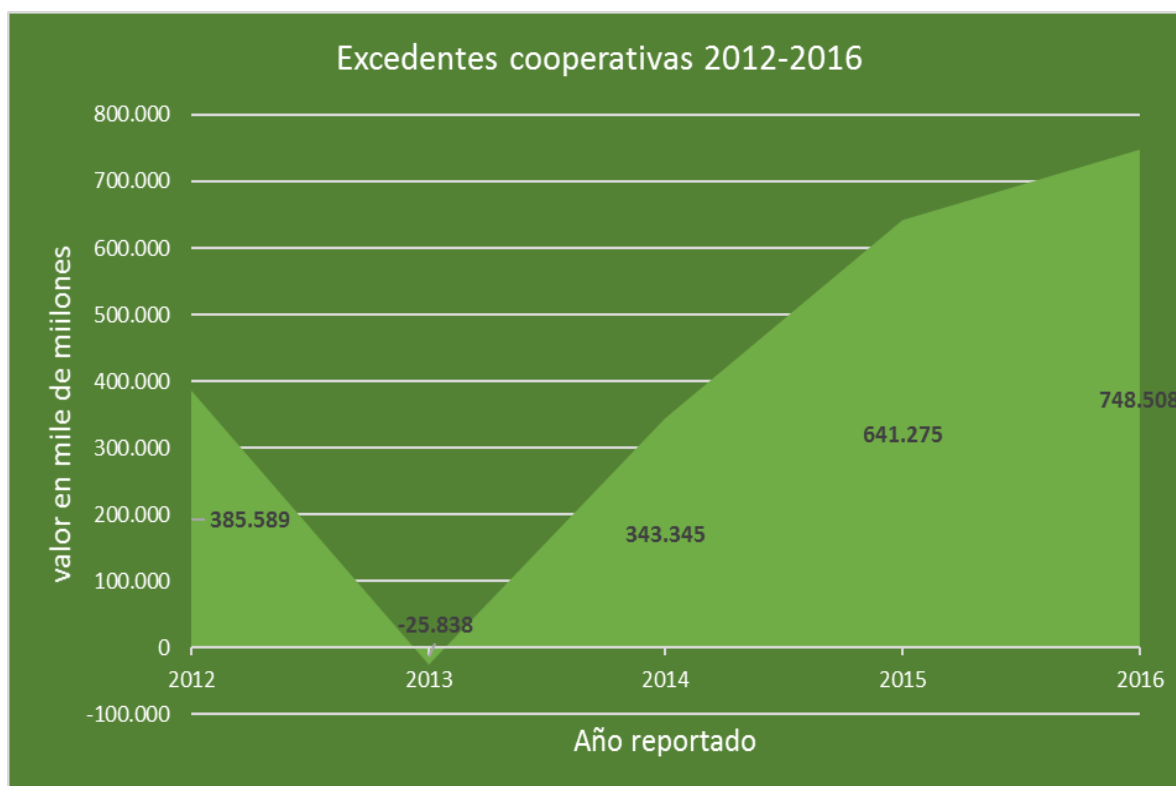


Figura 7 Variación de los excedentes sector Cooperativo 2012-2016

Fuente: Construcción propia, fuente informe de gestión Confecoop 2016

El crecimiento de los excedentes está marcado por las cooperativas de actividad financiera, que si bien en parte es positivo porque indica que muchas personas buscan en este medio de asociación una opción de inclusión en el sector financiero, también es cierto que lo ideal es que las personas buscaran en este modelo de asociación una oportunidad para generar proyectos productivos. Los excedentes de las cooperativas con actividad agropecuaria y de alimentos crecieron con respecto un 2.04% mientras que las de comercialización y consumo disminuyeron un 43.94%

4.2.2 Contexto de la empresa Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal.

4.2.2.1 Caracterización del Municipio de Santa Rosa de Cabal

De acuerdo con el Estudio Socioeconómico Santa Rosa de Cabal 2017 elaborado por la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal; este municipio hace parte de uno de los 14 municipios que conforman el departamento de Risaralda que está ubicado en la región andina con una extensión de 4.140 km², con 962. 529 pobladores en una región llamada el triángulo del café, porque converge con 3 de las principales ciudades del país, Bogotá, Medellín y Cali, todas 3 a menos de 300 km de distancia. El 78% de la población está ubicada en la zona urbana en un alto porcentaje en Pereira, Dosquebradas, la Virginia y Santa Rosa de Cabal.

Santa Rosa de Cabal tiene una extensión de 630 km², está ubicado al suroriente del departamento de Risaralda, ubicado a 1480 msnm; pero tiene algunos sitios hasta los 3.000 msnm. Está ubicada a 15 km de Pereira que es la ciudad capital del departamento. La extensión de la zona urbana solo corresponde al 4% de la extensión total.

Santa Rosa corresponde a la región llamada eje cafetero y la principal actividad productiva es el cultivo del café, aunque en los últimos años se ha diversificado con la actividad turística que cuenta con la ventaja competitiva de 2 centros recreacionales con aguas termales que atraen a turistas nacionales y extranjeros.

Santa Rosa de Cabal cuenta con una población de 72.634 según cifras del Dane en el año 2017; 60918 habitantes en el área urbana y 11716 en la zona rural de los cuales 36.089 son hombres y 36.545 son mujeres, una población por sexo muy equilibrada. De esta población 43.926 está en el rango de > a 15 años y < 59 años es decir población económicamente activa.

El sector turismo es el más promisorio para el municipio que gracias a los sitios con aguas termales, complementado con la oferta gastronómica, atraen a turistas de la región, suroccidente, centro y norte del país e igualmente turistas extranjeros.

En lo referente al sector Cooperativo, según cifras de la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal al mes de agosto de 2017, aparecen registradas 13 Cooperativas con un total de activos de \$9.537.536.655 y un patrimonio de \$1.849.475.491. Las actividades que desempeñan estas cooperativas están relacionadas en la siguiente Tabla:

Tabla 6

Actividad de las Cooperativas registradas en la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal a diciembre de 2016

ACTIVIDAD	Cantidad	No de empleos
Comercio al por mayor de metales y productos metálicos	2	SD
Actividades de otras asociaciones n.c.p.	2	1
Transporte de pasajeros	2	55
Actividades de las cooperativas financieras	1	1
Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.	1	SD
Actividades de las agencias de viaje	1	2
Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias animales vivos	1	11
Recuperación de materiales	1	10
Actividades de apoyo a la agricultura	1	1
Transporte mixto	1	3
Total, general	13	84

Fuente: Construcción propia fuente Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal

4.2.2.2 Caracterización Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal

La cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal es una cooperativa Multiactiva sin sección de ahorro y crédito. Su actividad principal es el Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, animales vivos y como actividad secundaria el comercio al por menor de

productos agrícolas para el consumo en establecimientos especializados. Igualmente comercializa el café que compra a sus asociados, el cual debe ser según los estatutos como mínimo el 60% de la producción, igualmente también compra a no asociados. Fue fundada en el año 1962 e inició sus labores con 92 asociados, un capital de \$13.077,62 y según los señala el manual de calidad de la Cooperativa:

Con el propósito de promover la prosperidad económica, moral y social de los socios, especialmente en cuanto de los que están vinculados a las actividades del café en todos sus aspectos, entendiéndose la acción social no solo sobre el asociado sino también sobre todo los integrantes de su familia y el desarrollo de la comunidad y la región que le sirve como radio de acción dentro de las más genuinas formas de cooperación. (Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, 2016)

Desde sus inicios tuvo el aval de la Federación Nacional de Cafeteros la cual era asociada a la cooperativa con una participación del 49%; pero con esta participación concentraban casi toda la gestión de la cooperativa en sus manos, dejando muy poca capacidad de maniobra y gestión al resto de los asociados. Ante estas pretensiones, la cooperativa en el año 2009 excluyó la Federación de la Cooperativa, lo que generó consecuencias económicas en los siguientes tres años por el valor de aportes que se debieron devolver, además de bajas cotizaciones del precio del café, y las dificultades por el cierre de un supermercado. La situación económica se logró estabilizar aproximadamente en el 2012.

En la actualidad se cuenta con 220 asociados que están ubicados en las diferentes veredas del municipio de Santa Rosa de Cabal. Se pueden asociar a la Cooperativa caficultores que acrediten su vinculación con zonas e influencia cafetera en calidad de propietarios de finca en el departamento de Risaralda y una producción mínima de 80 arrobas año. En el momento de la afiliación el nuevo asociado paga como aporte social el valor de una arroba de café y una cuota

de admisión del 10% de este aporte. Igualmente, cada vez que el asociado vende café, paga el 0,5% del valor del café vendido como aporte al patrimonio social.

Plataforma Estratégica

Misión

La Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, es una Empresa sin ánimo de lucro, autónoma y de la economía solidaria. Su objeto principal es promover y mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales de los Asociados vinculados a la actividad agropecuaria y en particular a la producción de café; a través de la distribución de bienes y servicios que procuren el beneficio del Asociado, su familia y el desarrollo de la comunidad.

Visión

La Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, para el año 2019, será una Empresa competitiva en el sector de la economía solidaria, del gremio caficultor y agropecuario, incrementando el número de Asociados, ampliando la cobertura de distribución en bienes y servicios a nivel LOCAL y REGIONAL, con un Sistema de Gestión de Calidad Integrado, que garantice el mejoramiento continuo de los procesos, la protección del Medio Ambiente y el Bienestar del Recurso Humano.

Política de calidad

La Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal tiene el firme compromiso de cumplir con la Misión y Visión Empresarial, basada en los Principios y Valores cooperativos, administrando efectivamente sus recursos, brindando solidez y estabilidad empresarial y promoviendo una cultura de calidad que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes

Objetivos estratégicos

- Administrar efectivamente los recursos de la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal.
- Mantener la solidez y estabilidad Empresarial.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Promover y mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales de los Asociados.
- Implementar y mantener un Sistema de Gestión Integrado.

Principios

- Libre adhesión y retiro.
- Gestión Democrática.
- Participación económica de los Asociados.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Interés por la comunidad.
- Cooperación entre Cooperativas

Valores

- Ayuda mutua.
- Esfuerzo mutuo.
- Responsabilidad.
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad.
- Libertad.
- Honestidad.
- Compromiso.
- Respeto.

Portafolio de servicios

a. Servicio de comercialización

Comercialización de bienes de consumo: Busca adquirir, suministrar artículos de primera necesidad o de consumo doméstico para los asociados y la comunidad

Comercialización de insumos agrícolas: Provee a los asociados y comunidad de los insumos y elementos necesarios para la actividad agrícola. Cuenta con 2 almacenes para la venta de los insumos agrícolas, uno ubicado en la sede principal de Santa Rosa de Cabal otro en Marsella.

Comercialización de Café: Ofrece una compra rentable para el campesino del café producido en sus fincas, así como el servicio de transporte, acopio que promueva las ventas en los momentos y mercados más favorables. Para aquellos asociados que no tienen la infraestructura para secar el café, se les compra mojado y las cooperativas, hacen la labor del secado

b. Servicios de atención al asociado

Buscan promover y mejorar las condiciones socioeconómicas de los asociados y sus familias a través de programas y servicios satisfaciendo sus necesidades y expectativas

Servicios de Bienestar social

Seguros de vida

Seguros mortuorios

Auxilios de salud, calamidad doméstica, sucesiones, reparaciones de equipos

Servicio de créditos con garantía en cosechas o inmuebles

Servicios de educación especialmente orientados a la formación en los principios cooperativos, gestión empresarial y desarrollo comunitario

Servicios de asistencia técnica

Servicio de agroindustria para facilitar el procesamiento de los productos

Servicios de artesanías

Tabla 7

Principales cifras de la cooperativa años 2015 al 2017

ITEM	2015	2016	2017
Cantidad de asociados	510	355	356
Activos	6.161.483.493	6.250.439.770	6.790.881.524
Inventarios	653.873.594	746.434.694	810.637.090
Cartera	236.498.720	87.296.799	122.076.459
Pasivos	725.815.664	420.734.298	351.875.257
Cuentas por pagar	651.212.475	341.125.314	288.039.219
Patrimonio	5.435.667.828	5.829.705.481	6.439.006.266
Aportes sociales	348.735.491	335.499.949	324.834.073
Ingresos operacionales	6.290.161.249	6.500.837.437	5.000.824.017
Costo de ventas	(5.295.576.134)	(6.013.173.157)	(4.593.941.956)
Gastos operacionales	648.723.944	726.183.227	737.312.285
Ingresos no operacionales	309.927.874	412.823.906	422.264.799
Gastos no operacionales	46.039.286	34.184.796	31.469.953
Utilidad	46.141.305	140.120.164	60.364.622
Servicios sociales	25.073.432	36.269.955	91.770.585

Fuente: Construcción propia fuente estados financieros cooperativa de Caficultores Santa Rosa de Cabal e informes de gestión

En la Tabla 7, se pueden observar los principales números de la cooperativa en los años 2015-2016-2017. Las variaciones de la mayoría de las cifras son positivas. Una característica de la cooperativa es que, con la diferencia entre los ingresos y los costos, no alcanza a cubrir los gastos operacionales y debe recurrir permanentemente a cubrirlos con los ingresos no operacionales, que se generan con los arrendamientos de unos activos fijos (bodegas, locales comerciales) que la cooperativa adquirió en las épocas que se generaron importantes excedentes. Se puede observar igualmente que los valores de los servicios sociales que hacen parte de los excedentes que son aplicados para el beneficio social de los asociados, se ha venido incrementando cada año y especialmente del 2016 al 2017.

De todas formas, la cooperativa como se puede observar ha venido disminuyendo significativamente la base social, la cual ha disminuido en 200 en los últimos 2 años, situación que se debe en parte a procesos de migración de pequeños caficultores hacia el centro urbano y estas tierras cedidas por ellos cambian en parte de uso a pastos y en otros casos a procesos urbanísticos o ecoturismo. La cooperativa comenzará en los próximos días un nuevo proceso de depuración de la base de datos de asociados para tener una cifra real de los asociados realmente activos.

5. Metodología

La investigación que se realizó es de tipo exploratoria descriptiva. Como lo define Salkind (1998) “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio” (p.11).

El tipo de investigación que se llevó a cabo para responder a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos, fue de tipo exploratoria descriptiva y mediante el modelo de estudio de caso.

La primera actividad que se realizó fue una reunión con la gerencia de la Cooperativa y el Consejo de Administración para exponerles el propósito del proyecto, el alcance y los beneficios que pueden representar para la Cooperativa; el fortalecimiento e implementación de acciones de RSE y así recibir el aval para poder llevar a cabo el proyecto de investigación.

Se recibieron para estudio y revisión los siguientes documentos: Informe de gestión de las vigencias 2015 al 2017, Estados financieros de la vigencia 2015 al 2017, Estatutos de la Cooperativa, Manual de Calidad, Reglamentos de los diferentes comités conformados en la Cooperativa como el de educación, solidaridad. Estos documentos fueron analizados para conocer el estado administrativo y financiero de la Cooperativa, sus procesos, las acciones de RSE realizadas por la Cooperativa en las vigencias 2015 al 2017. Igualmente sirvieron para conocer la plataforma estratégica, el mapa de procesos y la estructura administrativa de la cooperativa. Asimismo, mediante dos entrevistas no estructuradas o abiertas con la gerencia general, se profundizó en el conocimiento de la operatividad de la Cooperativa y se aclararon dudas sobre los documentos previamente estudiados y se habló de manera preliminar sobre la gestión de la cooperativa en la implementación de acciones de RSE.

La caracterización de la RSE en la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, por parte de la gerencia de la cooperativa, se efectuó con un cuestionario adaptado con base en el documento denominado *Adaptación a la herramienta de autoevaluación y planeamiento Indicadores de RSE para Cooperativa de usuarios versión 1.0* del Instituto Argentino de RSE (IARSE) y la Federación de Cooperativas Eléctricas y de Obras y Servicios Públicos Ltda., de la provincia de Córdoba (FECESCOR).

Igualmente, a partir de este documento se definieron las siguientes dimensiones de la RSE que fueron objeto del estudio:

Tabla 8

Dimensión y grupos de interés objeto del estudio

<i>Dimensión</i>	<i>Grupo de interés</i>
Valores, transparencia y gobernabilidad	Asociados y empleados
Medio ambiente	Asociados, empleados y proveedores
Servicios sociales	Asociados
Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Empleados
Remuneración, beneficios y carrera	Empleados
Familia de los empleados	Empleados
Proveedores	Proveedores
Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
Relaciones con las instituciones	Otras instituciones

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE (IARSE)

Para el grupo de interés **Asociados** que tiene un universo de 220 asociados certificados por la gerencia de la Cooperativa en el momento del desarrollo del estudio, se le aplicó el instrumento a una muestra de 75 asociados con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 4%. Se le aplicó en su mayoría directamente en las fincas de cada asociado mediante encuesta presencial

y otras se hicieron aprovechando la presencia de los asociados en el almacén de provisión de la cooperativa. Las dimensiones investigadas en este grupo fueron: Valores, transparencia y gobernabilidad, medio ambiente y Servicios sociales.

Para el grupo de interés **Proveedores** que tiene un universo de 50 proveedores certificados por la gerencia, se le aplicó el instrumento a una muestra de 30 proveedores con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 4%. Se le aplicó en su mayoría mediante encuesta presencial, telefónica o enviada por correo electrónico. Las dimensiones investigadas fueron: medio ambiente y proveedores.

Para el grupo de interés **Empleados**, se aplicó en su totalidad a 10 empleados a excepción del Gerente mediante encuesta presencial en las instalaciones de la Cooperativa en Santa Rosa de Cabal e igualmente al empleado ubicado en el municipio de Marsella. Las dimensiones sometidas a estudio fueron: Valores, transparencia y gobernabilidad, Medio ambiente, Cuidado de la Salud, seguridad y Salud en el trabajo, remuneración, beneficios y carrera, familia de los empleados.

Para el grupo de interés **Otras instituciones**, del universo que inicialmente se había levantado con la gerencia de 10 instituciones, únicamente se le aplicó a 4, porque de las restantes, la mayoría manifestaron no tener ningún tipo de relación con la cooperativa y algunas como la Dian, Supersolidaria, se limita su relación a la entrega de información periódica y pago de obligaciones legales, y por lo tanto no fue posible que alguna área de estas instituciones diera respuesta al instrumento a pesar de la gestión que se hizo.

Para el Grupo de interés del **Consejo de administración**, se hizo una sección de grupo focal con duración de una hora con el propósito de conocer la voluntad y el compromiso del consejo de administración en el fortalecimiento de las acciones actuales de RSE, y en el apoyo a un

posterior plan de acción de RSE que atienda las expectativas e intereses de los diferentes grupos de interés de la Cooperativa.

La información recolectada mediante las entrevistas con las encuestas, se sistematizaron en una base de datos de Excel. Con la información recolectada por los diferentes medios, se obtuvo la caracterización de las acciones actuales de RSE que directa o indirectamente gestiona la cooperativa de Caficultores de Risaralda y el grado de satisfacción de los grupos de interés con estas acciones. Estos resultados fueron expresados en porcentajes para ser presentados en el capítulo correspondiente a los resultados. Igualmente, en una segunda parte del instrumento se indagó a los asociados qué expectativas o necesidades esperaban que fueran cubiertas por la cooperativa, que contribuyeran a los resultados sociales y ambientales; igualmente se sistematizaron en la base de datos de Excel y los resultados se expresaron en porcentajes para ser presentados capítulo correspondiente a los resultados.

En el desarrollo de este proyecto, se tendrán en cuenta los siguientes parámetros, con respecto de las acciones que serán incluidas en el plan de acción de RSE, que se entrega a la cooperativa:

Para las acciones que se están ejecutando en la actualidad:

- Cuando la sumatoria de la calificación de satisfecho y muy satisfecho sea mayor o igual al 80% la variable no será incluida en el plan de acción
- Cuando la sumatoria de los porcentajes de indeciso, poco satisfecho y para nada satisfecho sea mayor o igual al 21% serán considerados para ser incluidos en el plan de acción de RSE.
- Cuando la variable no sabe, sea mayor o igual que el 51%, será incluida en el plan de acción de RSE.

- Cuando la calificación no existe, sea mayor o igual que el 51% sea incluida en el plan de acción de RSE.

En el caso de las expectativas o necesidades en cuanto a acciones de RSE que los asociados manifiestan:

- Las acciones que la calificación de SI, sea mayor o igual al 51%, serán incluidas dentro del plan de acción de RSE para ser consecuentes con las mayorías que rigen las organizaciones del sector solidario

6. Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos a los diferentes grupos de interés como: asociados, empleados, proveedores y otras instituciones, respecto a las acciones de responsabilidad que se están desarrollando actualmente en la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal. Igualmente, en el mismo instrumento se indagó a los grupos de interés por las necesidades y expectativas que en materia de RSE tienen con respecto a la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal y la identificación de las necesidades y expectativas de estos.

Para la presentación de los resultados, se harán por cada grupo de interés clasificando para cada uno las dimensiones que se identificaron.

6.1 Caracterización de las Acciones de RSE

Para tener un panorama de la implementación de acciones de RSE en la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal, se la aplicó a la gerencia de la Cooperativa un modelo de evaluación que diseñó el IARSE (Instituto Argentino de RSE), que es un instrumento diseñado de manera especial para evaluar entidades del sector de la Economía solidaria. Se hizo la adecuación del instrumento de acuerdo con la característica de la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal.

En este formato de autoevaluación se tienen en cuenta las siguientes dimensiones de la RSE:

- Valores, Transparencia y gobernabilidad
- Público interno
- Medio ambiente

- Proveedores
- Usuarios/asociados Servicios sociales
- Comunidad
- Gobierno y sociedad

A continuación, se presenta los resultados del instrumento aplicado, el cual nos permite ver el panorama desde la gerencia de la Cooperativa en lo que respecta a la implementación de acciones de RSE.

Tabla 9

Dimensión valores, transparencia y gobernabilidad

Subdimensión	Indicador	Estadio	Tipo de estadio	Porcentaje de cumplimiento de indicadores binarios	
				SI	NO
1. Autorregulación de la conducta	1. Compromisos éticos	Los valores que orientan el accionar de la organización están documentados, difundidos e incorporados por las personas.	2	80	20
	2. Arraigo en la cultura organizacional	Existen procesos sistemáticos de difusión de los valores para el público interno y los usuarios/asociados.	2	33,3	66,7
	3. Gobernabilidad cooperativa	La dirección tiene políticas explícitas y mecanismos formales que garantizan la integridad de los informes que se emiten.	2	100	0
	4. Elección de órganos directivos	Existen mecanismos para incorporar las opiniones y propuestas de los candidatos opositores una vez realizadas las elecciones (integración de las minorías).	4	100	0
	5. Renovación de órganos directivos	Al momento de la renovación de los puestos directivos, los actuales dirigentes cumplen la ley y los estatutos de la cooperativa.	1	50	50
	6. Diálogo con los públicos de interés	Establece mecanismos de diálogo con los diversos públicos de interés sobre los asuntos de la cooperativa.	3	78,6	21,4
2. Relaciones transparentes con la sociedad	7. Relaciones con la competencia	Discute su postura en el Consejo de Administración e involucra en el debate a usuarios/asociados y a proveedores, para buscar juntos un posicionamiento leal.	3	100	0
	8. Balance Social	Elabora un informe anual, describiendo sus acciones sociales y ambientales; incorporando aspectos cuantitativos.	2	66,7	33,3

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Se puede observar en la Tabla 9 la primera dimensión, que la mayoría de los indicadores se cumplen a excepción del arraigo en la cultura organizacional y la renovación de los órganos directivos que tiene un cumplimiento del indicador del 50%.

Tabla 10

Dimensión público interno

Subdimensión	Indicador	Estadio	Tipo de estadio	Porcentaje de cumplimiento de indicadores binarios	
				SI	NO
3. Diálogo y participación	9. Gestión participativa	Además de esto, pone a disposición de los empleados informaciones económico-financieras, sociales y ambientales.	2	100	0
	10. Relación con los sindicatos	Indicador no calificable en esta cooperativa	ninguno		
4. Respeto al individuo	11. Compromiso con el porvenir de los niños	Posee proyectos que aportan al desarrollo de los hijos de los empleados, estimulando sus capacidades técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes, artes, etc.).	2	66,7	33,3
	12. Valoración de la diversidad	Promueve la valoración de la diversidad por medio de normas escritas que estimulan prácticas antidiscriminatorias.	2	54,5	45,5
5. Trabajo decente	13. Política de remuneración, beneficios y carrera	Además de respetar la legislación que prohíbe el trabajo no registrado (trabajo en negro) busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos.	1	50	50
	14. Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Posee planes y metas escritos y divulgados para sobrepasar los patrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.	2	76,5	23,5
	15. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad	Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación.	2	46,7	53,3
	16. Comportamiento frente a despidos	Además de discutir alternativas con los empleados, permite su acceso a las informaciones que marcaron las decisiones tomadas.	2	20	80
	17. Preparación para la jubilación	Orienta y ofrece asesoramiento regular en lo referido a modificaciones en la legislación y alternativas y procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación.	2	0	100

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

En esta dimensión correspondiente a la Tabla 10, se puede observar que los niveles de no cumplimiento de los indicadores están por encima del 50% para varios de ellos como preparación para la jubilación, comportamiento frente a despidos, compromiso con el desarrollo profesional y empleabilidad.

Tabla 11

Dimensión medio ambiente

Subdimensión	Indicador	Estadio	Tipo de estadio	Porcentaje de cumplimiento de indicadores binarios	
				SI	NO
6. Responsabilidad frente a las generaciones futuras	18. Compromiso de la cooperativa con la mejora de la calidad ambiental	Desarrolla programas internos de mejoramiento ambiental.	1	16,7	83,3
	19. Educación y conciencia ambiental	La Cooperativa no ha manejado este asunto por lo tanto no se califica en ningún estadio	ninguno	55,6	44,4
7. Gerenciamiento del impacto ambiental	20. Gerenciamiento del impacto de las actividades de la cooperativa en el medio ambiente	Realiza estudios de impacto ambiental y focaliza su acción en los procesos que presentan daño potencial a la salud y riesgo a la seguridad de sus empleados	1	66,7	33,3
	21. Minimización de entradas y salidas de materiales	Ha buscado racionalizar el consumo de energía; reducir el de agua, tóxicos y materias primas, e implantar procesos para el destino adecuado de residuos.	1	7,7	92,3

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Para esta dimensión se tiene bajo cumplimiento en los indicadores, compromisos de la cooperativa con la mejora del medio ambiente y los indicadores para minimización de entradas y salidas de materiales.

Tabla 12

Dimensión proveedores

Subdimensión	Indicador	Estadio	Tipo de estadio	Porcentaje de cumplimiento de indicadores binarios	
				SI	NO
8. Selección y evaluación de proveedores	22.Criterios de selección y evaluación de proveedores	Posee normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral.	2	14,3	85,7
	23.Trabajo infantil en la cadena productiva	Además de discutir la cuestión, posee una cláusula específica en sus contratos relativa a la prohibición del trabajo infantil	2	0	100
	24.Trabajo forzado y/o en negro en la cadena productiva	Posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo forzado y/o en negro.	1	0	100
	25.Relaciones con trabajadores tercerizados	Monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos.	2	100	0
	26.Apoyo al desarrollo de proveedores	Además de contribuir al crecimiento de sus proveedores de igual o menor porte, estimula y facilita su involucramiento en proyectos sociales y ambientales	4	37,5	62,5

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Se puede observar en la Tabla 12 que en casi todos estos indicadores se tiene un bajo nivel de cumplimiento.

Tabla 13

Dimensión usuarios/asociados

Subdimension	Indicador	Estadio	Tipo de estadio	Porcentaje de cumplimiento de indicadores binarios	
				SI	NO
9. Dimensión social del consumo	27.Relaciones responsables	Busca estimular la comunicación de usuarios/asociados con la cooperativa y aclarar aspectos innovadores o controvertidos de sus productos y servicios	3	46,2	53,8
	28.Calidad del servicio	Proporciona fácil acceso del usuario/asociado al servicio de su interés y registra y comunica internamente sus manifestaciones, resolviendo rápida e individualmente los reclamos.	2	66,7	33,3
	29.Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios	Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre riesgos potenciales y entrena a su público interno en la adopción de medidas preventivas o correctivas con agilidad.	2	50	50

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Con respecto a la dimensión Usuarios y asociados, se puede observar que la proporción de indicadores tienen un porcentaje de ejecución de los indicadores en promedio del 50%.

Tabla 14

Dimensión Comunidad

Subdimensión	Indicador	Estadio	Tipo de estadio	Porcentaje de cumplimiento de indicadores binarios	
				SI	NO
10. Relaciones con la comunidad local	30.Gerenciamiento del impacto de la cooperativa en la comunidad	la Cooperativa no ha manejado este asunto por lo tanto no se califica en ningún estadio	ninguno		
	31.Relaciones con organizaciones locales	Conoce superficialmente sus actividades y responde puntualmente con donativos eventuales a pedidos de apoyo	1	9,1	90,9
	32.Financiación de la acción social	Fondo variable, administrado por el Consejo de Administración, en respuesta a solicitudes externas.	1	0	100
11. Acción social	33.Compromiso de la cooperativa con la acción social	Realiza esporádicamente donaciones a proyectos sociales y, eventualmente, cede horas de sus empleados o equipos para actividades relacionadas a esos proyectos.	1	22,2	77,8

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Con respecto a la dimensión que tiene que ver con las relaciones con la comunidad, prácticamente es muy bajo el nivel de ejecución de estos indicadores como se puede observar en la Tabla 14.

Tabla 15

Dimensión gobierno y sociedad

Subdimensión	Indicador	Estadio	Tipo de estadio	Porcentaje de cumplimiento de indicadores binarios	
				SI	NO
12. Transparencia política	34. Rol de la cooperativa en campañas político-partidarias	Prescinde de todo tipo de actividades político-partidarias	1	33,3	66,7
	35. Prácticas anticorrupción y coima	Mantiene una postura reconocida por el público interno con referencia a la prohibición de favorecer directa o indirectamente a agentes del sector público o de empresas privadas.	2	33,3	66,7
	36. Liderazgo e influencia social	Participa de Grupos de trabajo relacionados con la defensa y promoción de los intereses específicos de su rubro o sector de negocio.	1	40	60
13. Liderazgo social	37. Participación en proyectos sociales gubernamentales	Contribuye con el pago puntual de impuestos	1	50	50
	38. Apoyo a la consolidación del concepto y la práctica de la Responsabilidad Social	Conoce sobre Responsabilidad Social a través de la información que llega desde organismos apoyados por otras empresas	1	33,3	66,7

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Para finalizar, la dimensión gobierno y sociedad que se relaciona en la Tabla 15, en promedio tiene un nivel de ejecución de sus indicadores de un 50%.

Ahora a continuación vamos a indicar los resultados de los instrumentos aplicados por grupo de interés:

6.1.1 Grupo de interés Asociados

Se aplicó una encuesta a 75 de los 220 asociados con los que cuenta la cooperativa y los cuales están ubicados en las diferentes veredas del municipio; para lo cual la actividad consistió en desplazarse a las unidades productivas de los mismos como también algunas encuestas se

realizaron en las instalaciones de la cooperativa, aprovechando la visita que hacen los asociados para la venta del café y la compra de insumos. Fue una actividad muy enriquecedora que permitió tener un contacto directo con los asociados y conocer sus expectativas con respecto al tema de RSE y su desarrollo dentro de la cooperativa. Esta actividad se desarrolló tiempo completo durante aproximadamente dos semanas del 31 de julio al 18 de agosto de 2018. Se aplicó un cuestionario en el cual por una parte se preguntó a los asociados sobre el nivel de satisfacción con respecto a las acciones de RSE que en el periodo 2015 al 2017 se han desarrollado en la Cooperativa y una segunda parte las acciones de RSE, que de acuerdo con la teoría existente y a las experiencias desarrolladas en otras empresas les gustaría que se considerara implementar de acuerdo con sus expectativas y necesidades.

Las siguientes son algunas variables que caracterizan el grupo de interés **Asociados** en el levantamiento de la información:

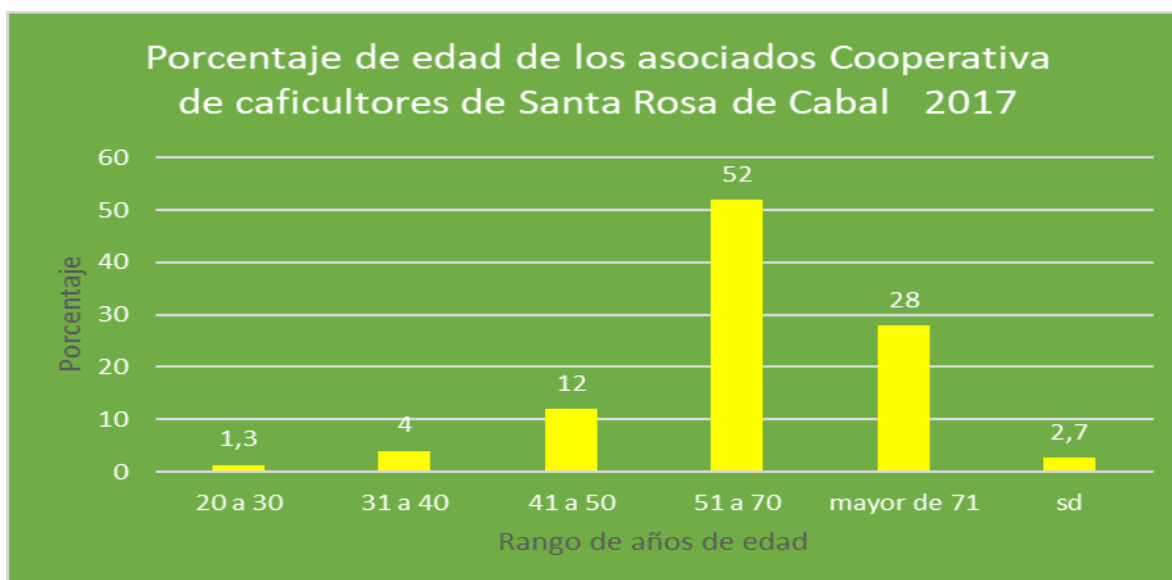


Figura 8 Edad de los asociados

Fuente: Elaboración propia

La edad de la población asociada a la cooperativa representada en la muestra está concentrada en un 52% el rango de edad entre 51 a 70 años, seguido por el 28% que corresponden al rango mayores a 71 años. Se puede hablar de que es una población adulta mayor, consecuente con las tendencias que muestran las cifras del Dane en las cifras preliminares del censo del año 2018, respecto a una población que se vienen envejeciendo y no es la excepción en el sector campesino dedicado a la producción del café.

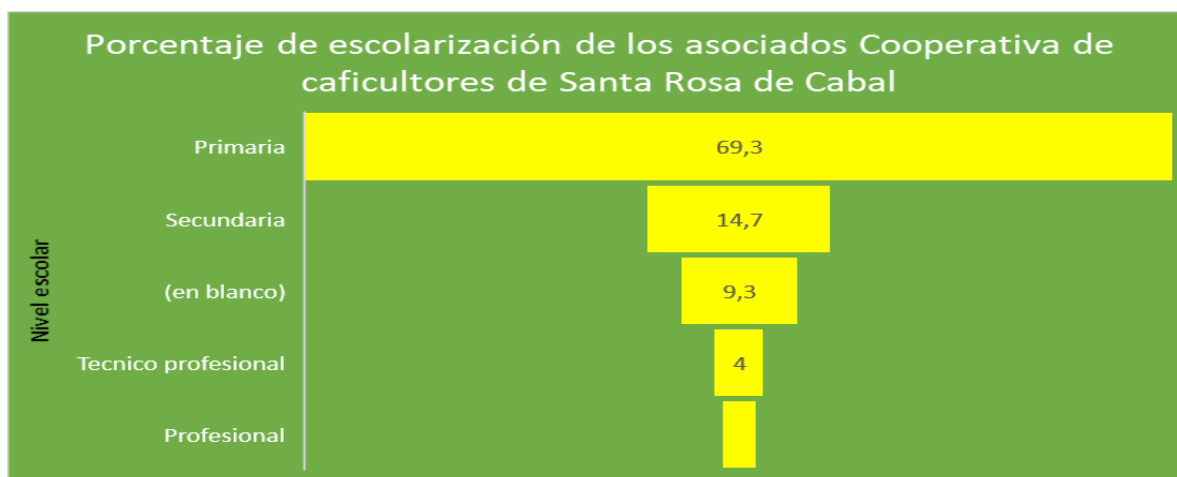


Figura 9 Escolarización de los asociados

Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los asociados a la cooperativa, tienen la formación básica primaria, asociado a la edad porque son personas en su mayoría de alta edad los cuales corresponden a una generación de campo donde el estudio era un privilegio y no una necesidad.

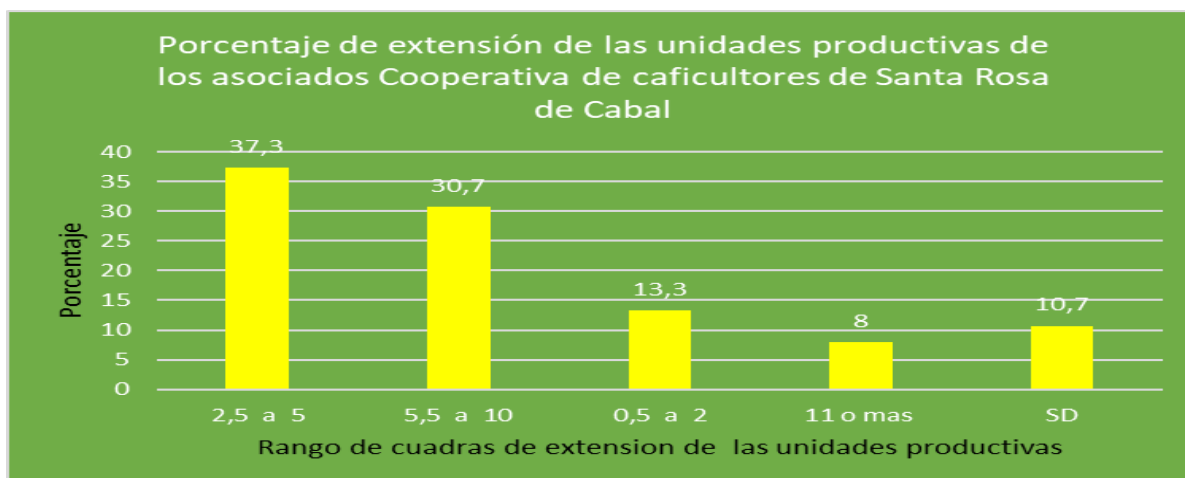


Figura 10 Tamaño de las unidades productivas

Fuente: Elaboración propia

Más del 50% de las unidades productivas tienen una extensión de menos de 10 cuadras (una cuadra equivale aproximadamente a 6.400 mt²), en las que la característica principal por su tamaño es que la administración y ejecución de las labores agrícolas, que son realizadas por la mayoría de los asociados, con el apoyo de trabajadores para actividades, especialmente de recolección, limpia y fertilizada de las fincas.

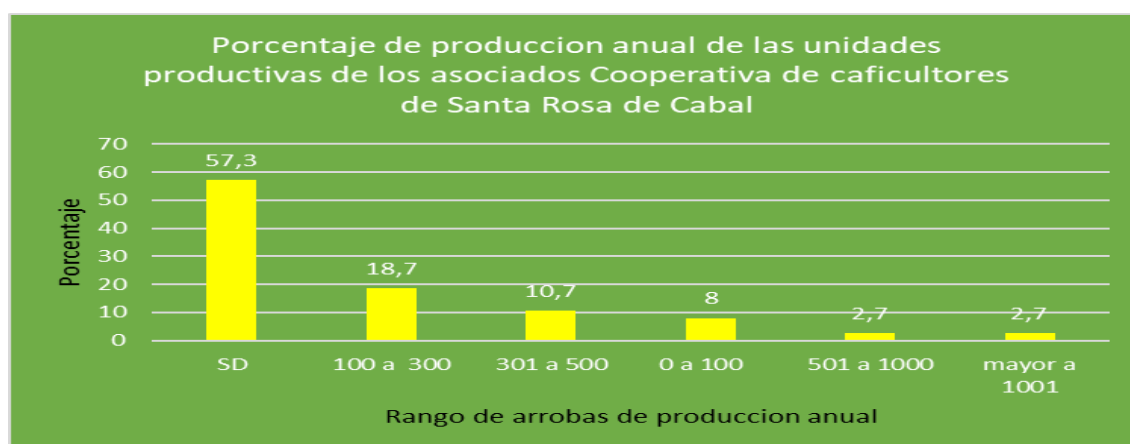


Figura 11 Producción anual en arrobas

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11, se muestra de manera porcentual la cantidad de asociados con unidades productivas y su producción anual en arrobas. Como se puede observar la mayoría de las unidades productivas, un 57,3% no conocen la cantidad de arrobas que produce su finca en el año, lo que es una muestra de la informalidad y deficiencias administrativas con las que son manejadas la mayoría de las fincas, lo cual repercute en los niveles de eficiencia y productividad.

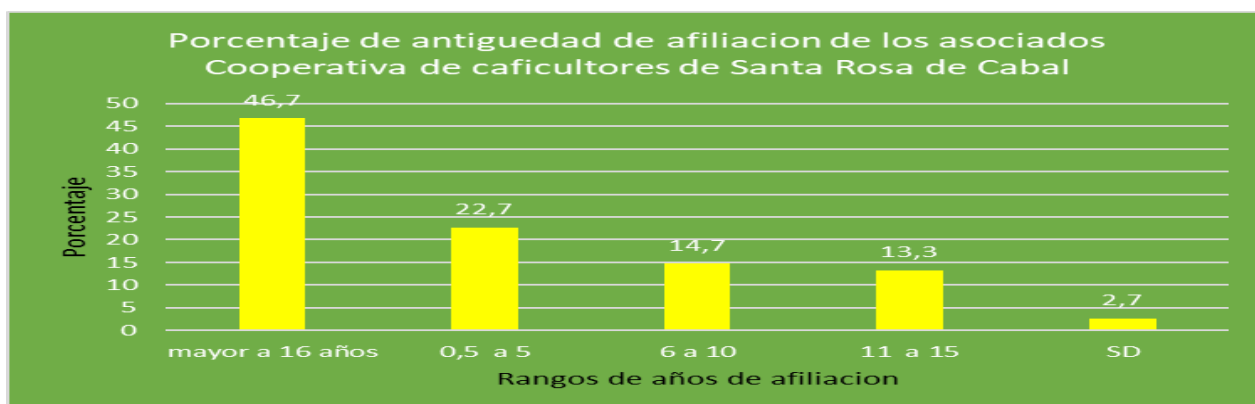


Figura 12 Tiempo de afiliación de los asociados

Fuente: elaboración propia

En la Figura 12, se puede observar que un alto porcentaje de los asociados, el 46,7% tienen más de 16 años en la cooperativa y muchos de ellos corresponde a relevos generacionales, y esta situación facilita la implementación de los programas y actividades por los importantes niveles de fidelización de los asociados.

La información recolectada para este grupo de interés se clasificó por las siguientes dimensiones: Valores Transparencia y Gobernabilidad, Medio Ambiente, Servicios sociales.

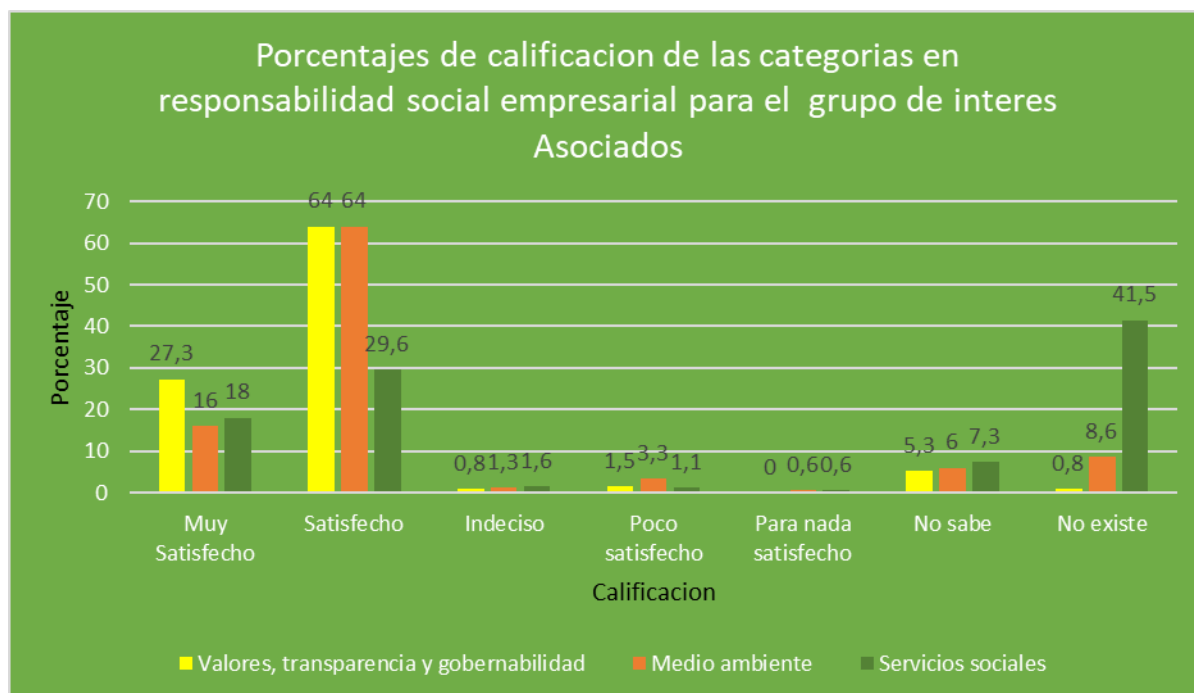


Figura 13 Porcentajes de calificación por dimensiones

Fuente: Elaboración propia

De manera general se puede observar en la Figura 13 que las dimensiones de valores transparencia y gobernabilidad y la del medio ambiente tienen un muy buen nivel de satisfacción por parte de los asociados, concentrado más del 80% de aceptación por parte de los asociados. La dimensión servicios sociales que es muy importante dentro de la gestión social de la cooperativa y que en el alcance de la RSE corresponde a la integración voluntaria de las responsabilidades sociales, tiene casi un 50% de asociados que manifiestan que no existe la implementación de estas.

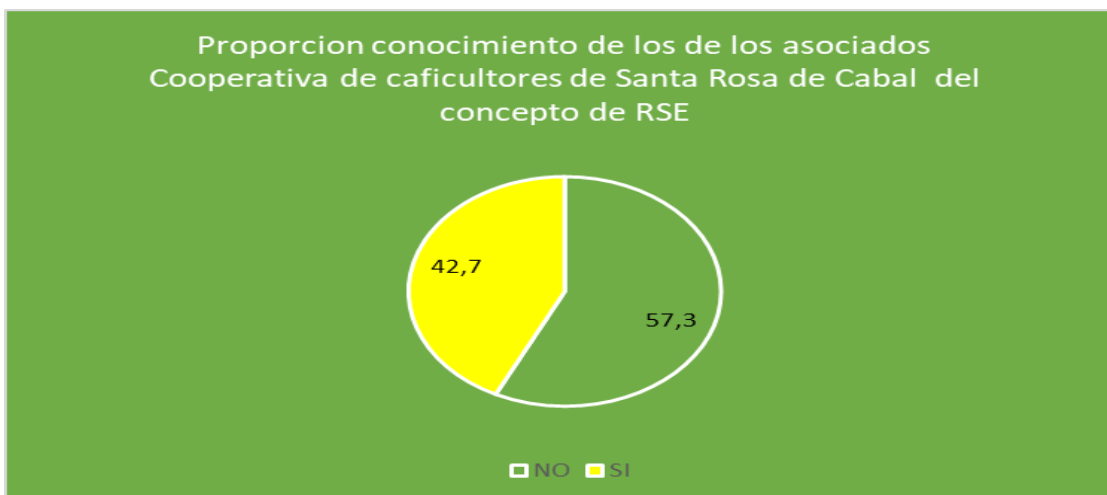


Figura 14 Concepto de RSE

Fuente: Elaboración propia

La primera pregunta que se les hizo a los asociados es si conocían el concepto de RSE y el 42,7 manifestó saber de qué se trata; pero en las respuestas entregadas se tuvieron diferentes interpretaciones que evidencian que es mínimo el conocimiento que tienen los asociados del concepto de RSE.

A continuación, se presenta de manera desagregada lo correspondiente a la Figura 13:

Dimensión: Valores Transparencia y Gobernabilidad: Hace referencia a las acciones que la Cooperativa desarrolló en la vigencia 2015 al 2017, para conocer las inquietudes y expectativas de los asociados, contribuir a la gestión y desarrollo del objeto social de la Cooperativa, promover una comunicación transparente entre la Cooperativa y los asociados, promulgación y respeto de los derechos humanos. Los resultados de la encuesta expresados porcentualmente son los que se presentan en la Tabla No 16.

Tabla 16

Valores, transparencia y gobernabilidad

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Promoción, divulgación a asociados, sus familias y la comunidad en general del respeto a los derechos humanos	25,3	60	2,7	1,3	0	6,7	4
Informa sobre las actividades que desarrollo en beneficio de los asociados y sus familias	25,3	68	0	4	0	2,7	0
Conocimiento de los reglamentos, estatutos, y en general comunicaciones de la Cooperativa	24	69,3	0	1,3	0	5,3	0
Atención de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	29,3	58,7	1,3	0	0	9,3	1,3
Información sobre los resultados económicos, proyectos, actividades y la gestión de los diferentes cuadros directivos	33,3	61,3	0	2,7	0	2,7	0
Facilidad para poder acceder al gobierno y la administración desde los diferentes comités que se conforman	26,7	66,7	1,3	0	0	5,3	0

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Dimensión Medio Ambiente: Se refiere a las acciones realizadas en la vigencia 2015 al 2017 para promover la conservación y cuidado del medio ambiente y para garantizar calidad de vida en generaciones presentes y futuras. En la Tabla 17, se pueden ver los resultados de las respuestas de los asociados.

Tabla 17

Medio ambiente

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Promoción y apoyo a programas que ayuden al cuidado del medio ambiente	14,7	61,3	2,7	4	1,3	10,7	5,3
Información clara y detallada sobre los posibles riesgos biológicos y daños ambientales resultantes del uso y de la destinación final de los insumos y productos vendidos	17,3	66,7	0	2,7	0	1,3	12

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Dimensión Servicios sociales: en la Tabla 18 se observa el resultado de las acciones que desarrollo la Cooperativa en la vigencia 2015 al 2017 para apoyar a los asociados en la solución de sus necesidades comunes contribuyendo a mejorar su calidad de vida y que son los pilares fundamentales del modelo Cooperativo.

Tabla 18

Servicios sociales

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Actividades de capacitación para asociados mejorar capacidades y competencias para el manejo de la finca	32	52	4	5,3	0	2,7	4
Actividades recreativas para asociados y beneficiarios organizadas por la Cooperativa	2,7	9,3	2,7	0	1,3	9,3	74,7
Actividades deportivas para asociados y beneficiarios organizadas por la Cooperativa	0	2,7	1,3	1,3	1,3	9,3	84
Actividades culturales para asociados y beneficiarios organizadas por la Cooperativa	0	5,3	1,3	1,3	1,3	9,3	81,3

Programas sociales como auxilios, bonificaciones, subsidios para mejorar la productividad de mi finca	45,3	52	0	1,3	0	1,3	0
Auxilios de Solidaridad, en los momentos de necesidad	32	53,3	2,7	0	0	10,7	1,3
Programas que promueven y educan con respecto a tener hábitos alimenticios y estilos de vida saludables	1,3	8	0	0	1,3	10,7	78,7
Programas de asistencia técnica con recomendaciones ajustadas a mis capacidades técnicas y económicas	30,7	54,7	1,3	0	0	5,3	8

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE.

6.1.2 Grupo de interés Empleados

Se aplicó una encuesta a 10 de los 11 empleados con los que cuenta la Cooperativa; la encuesta no se aplicó al gerente general. La mayoría de los empleados de la cooperativa laboran en la sede principal ubicada en el municipio de Santa Rosa de Cabal y se cuenta con un empleado que está ubicado en un punto de venta que tiene la cooperativa en el municipio de Marsella, uno de los más cafeteros del departamento de Risaralda. Se hizo una reunión con los empleados para indicarle el alcance del instrumento y la necesidad del apoyo con la sinceridad y objetividad en la respuesta de este.

Las siguientes son algunas variables que caracterizan el grupo de interés Empleados:



Figura 15 Niveles de escolaridad

Fuente: Elaboración propia

La Cooperativa tiene un importante porcentaje de empleados de formación profesional, situación que facilita la cualificación de procesos y la implementación de estrategias de mejoramiento continuo.

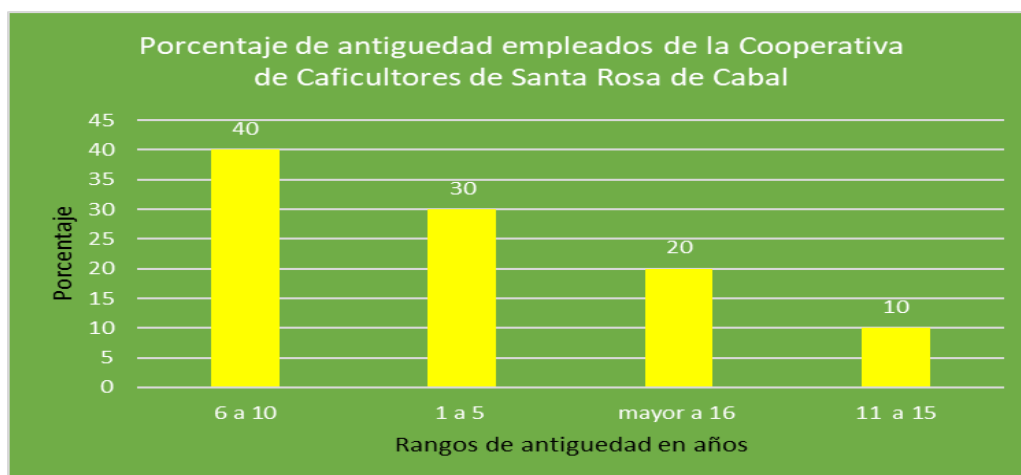


Figura 16 Antigüedad de los empleados de la Cooperativa

Fuente: Elaboración propia

La estabilidad en la planta de cargos de la cooperativa es alta donde el 70% de los empleados tienen más de 6 años; pero igualmente se tiene empleados con 1 a 5 años de antigüedad, lo que garantiza la renovación del personal para evitar el cansancio en los procesos e igualmente procurar nuevas formas de ver y hacer las cosas.

Para este grupo de interés se identificaron las siguientes dimensiones en materia de RSE: valores transparencia y gobernabilidad, cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, medio ambiente, remuneración beneficios y carrera y familia de los empleados.

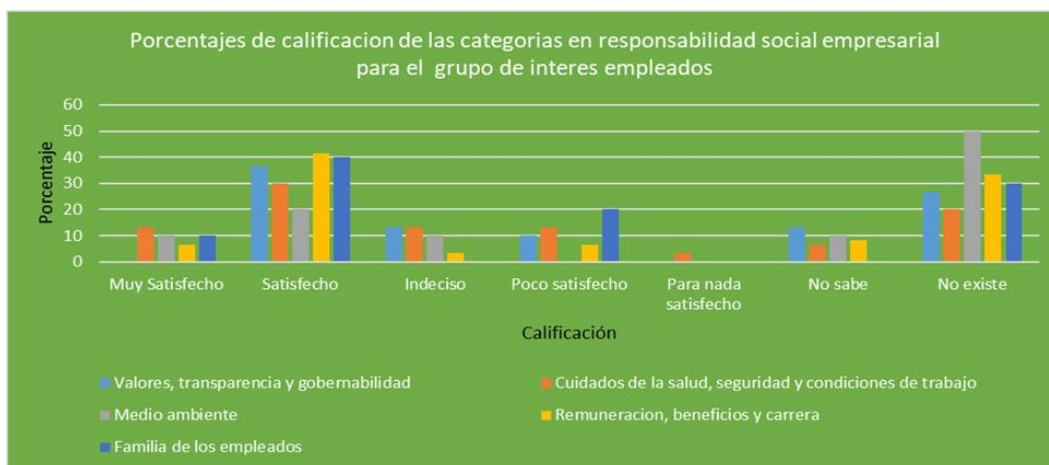


Figura 17 Porcentajes de calificación por dimensiones grupo de interés empleados.

Fuente: *Elaboración propia*

De manera general, para este grupo de interés se puede observar una tendencia muy similar entre la satisfacción por parte de los empleados con respecto a las acciones de RSE y por otra parte la no existencia de estas acciones.

A continuación, se presenta de manera desagregada la información de cada dimensión correspondiente a la Figura 17.

Dimensión Valores Transparencia y Gobernabilidad: La información de la Tabla 19 hace referencia a las acciones que la Cooperativa desarrolló en la vigencia 2015 al 2017, para conocer las inquietudes y expectativas de los empleados, contribuir a la gestión y desarrollo del objeto social de la Cooperativa y promover y facilitar una comunicación transparente entre la Cooperativa y los empleados y la forma como los asociados la califican.

Tabla 19

Valores transparencia y gobernabilidad

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Socialización sobre las normas, leyes laborales, reglamentos	0	40	20	10	0	0	30
Participación en los diferentes espacios de discusión y decisión de la administración de la Cooperativa	0	30	20	0	0	20	30
Información sobre los resultados económicos, proyectos, actividades y la gestión de los diferentes cuadros directivos	0	40	0	20	0	20	20

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Dimensión Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo: Una cooperativa socialmente responsable realiza acciones en Salud y seguridad en el trabajo que van más allá del cumplimiento normativo y buscan unas buenas condiciones laborales del empleado para garantizar una continuación de su calidad de vida. En esta dimensión se muestran en la Tabla 20 las acciones de realizadas por la cooperativa en la vigencia 2015 al 2017 y la calificación dada por los asociados.

Tabla 20

Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Programas que garantizan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo	20	30	20	20	0	10	0
Identificación de los riesgos laborales, información e implementación de acciones correctivas y preventivas	10	50	10	20	0	10	0
Realización de pausas activas durante las jornadas laborales	10	10	10	0	10	0	60

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Dimensión Medio Ambiente: Se refiere a las acciones realizadas en la vigencia 2015 al 2017, para promover la conservación y cuidado del medio ambiente y para garantizar calidad de vida en generaciones presentes y futuras. Los resultados en la Tabla 21.

Tabla 21

Medio ambiente

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Realización de acciones que generaron entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente	10	20	10	0	0	10	50
Campañas internas de reducción del consumo de agua, energía, papel, plásticos y el reciclaje de materiales	10	20	10	0	0	10	50

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Dimensión Remuneración beneficios y carrera: En la vigencia 2015 al 2017 conocer las acciones que van más allá del cumplimiento de la normatividad y que buscan mejorar las condiciones laborales, sociales y familiares del trabajador. Los resultados de cómo ven estas acciones los empleados se pueden ver en la Tabla 22.

Tabla 22

Remuneración y beneficios de carrera

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Bonificaciones adicionales basadas en elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo, o el alcance de metas relacionadas al mejor desempeño social y ambiental	10	20	10	10	0	0	50
Esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)	0	60	0	0	0	10	30
Incremento en números o proporción de empleos femeninos	0	70	0	0	0	10	20
Becas o auxilios de estudio para los empleados y sus beneficiarios	20	60	0	10	0	10	0
Mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.	0	40	0	10	0	10	40
Programas que promueven, educan, capacitan con respecto a tener buenos hábitos de vida, alimentación y en general estilo de vida saludables	10	0	10	10	0	10	60

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Dimensión Familia de los empleados: Hace referencia a las acciones que en materia de RSE realizó en la vigencia 2015 al 2017 la Cooperativa con las familias de los empleados y que contribuyeron a mejorar su calidad de vida.

Tabla 23

Familia de los empleados

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Actividades recreativas, culturales, deportivas con los empleados y sus grupos familiares	10	40	0	20	0	0	30

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

6.1.3 Grupo de interés Proveedores

La Cooperativa cuenta con un total de 50 proveedores en la actualidad de los cuales se aplicó el instrumento a 30. La mayoría de los proveedores encuestados están ubicados en las ciudades de Pereira, Manizales, algunos del Valle y otros de Bogotá. La mayoría son proveedores de bienes para el almacén de provisión agrícola en lo que tiene que ver con fertilizantes, equipos para actividades agrícolas, fungicidas, pesticidas al igual que productos para las diversas actividades culturales que se deben desarrollar en las unidades productivas.

Las siguientes son algunas variables que caracterizan el grupo de interés proveedores identificados en el levantamiento de la información.

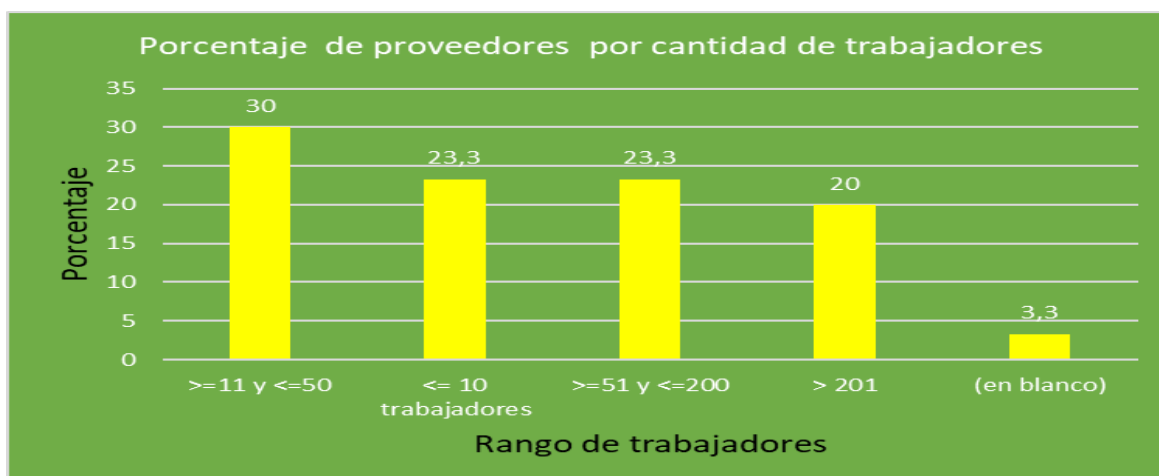


Figura 18 Tamaño del proveedor por la cantidad de trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Como se ve en la Figura 18, la gran mayoría de los proveedores corresponden a pequeñas empresas. El 80% de las empresas cuentan entre 10 y 200 trabajadores.

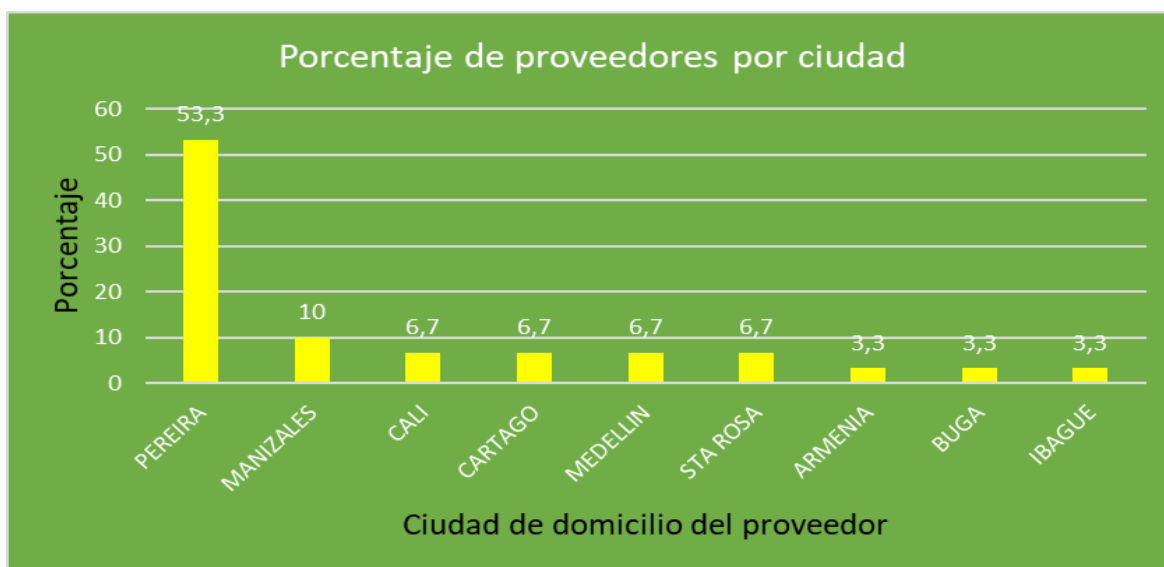


Figura 19 Proveedores por ciudad de domicilio

Fuente: Elaboración propia

Más del 50% de los proveedores, están ubicados en la ciudad de Pereira, lo que se convierte en una ventaja para la Cooperativa en la oportunidad de la provisión y en el soporte necesario por parte de los proveedores.

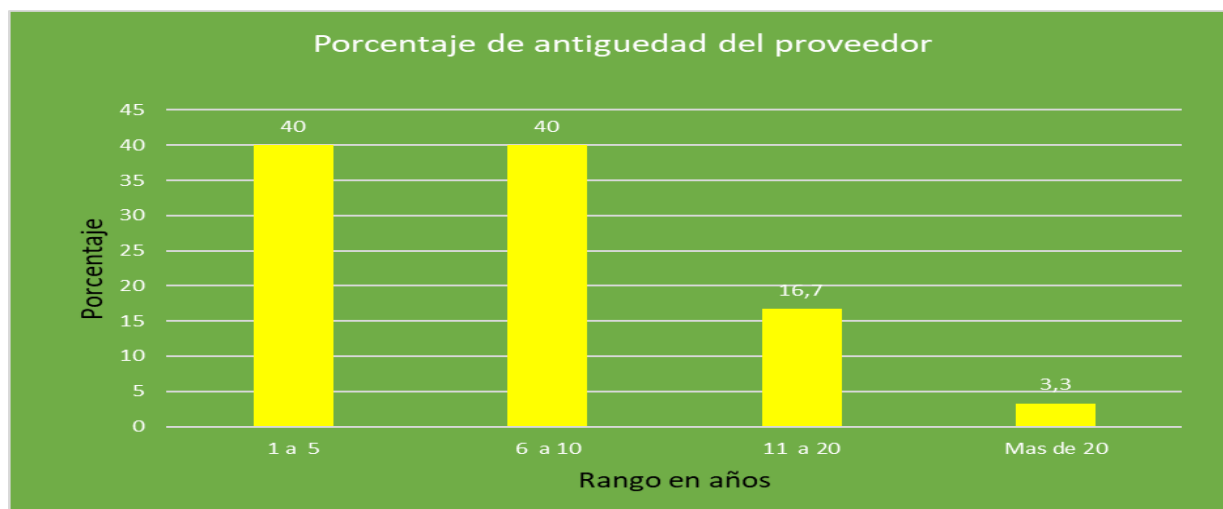


Figura 20 Antigüedad de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

El 60% de los proveedores tienen más de 6 años de relaciones comerciales con la Cooperativa y se cuenta con un 40% de proveedores con menos de 5 años, lo que muestra un equilibrio en cuanto a la fidelidad de los proveedores y la renovación de estos.

La información recolectada se clasificó por las siguientes dimensiones: Medio ambiente y Proveedores.

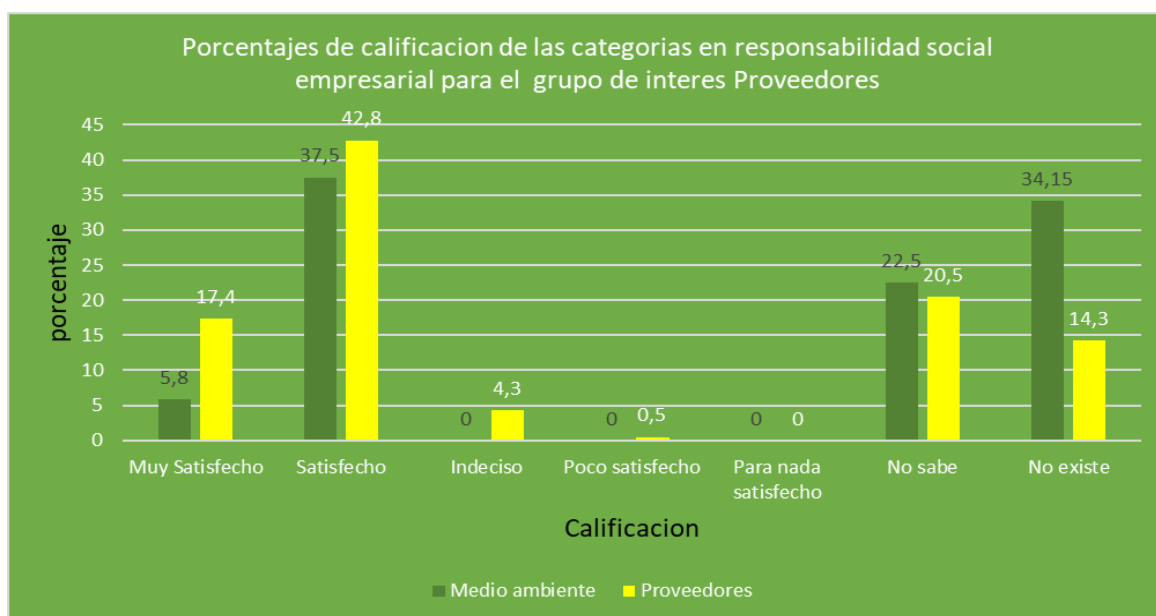


Figura 21 Porcentajes de calificación por dimensiones

Fuente: Elaboración propia.

Para este grupo de interés se distribuye la favorabilidad entre un 40% de los proveedores que ven las acciones de responsabilidad satisfactorias y un 34% que considera que no existe.

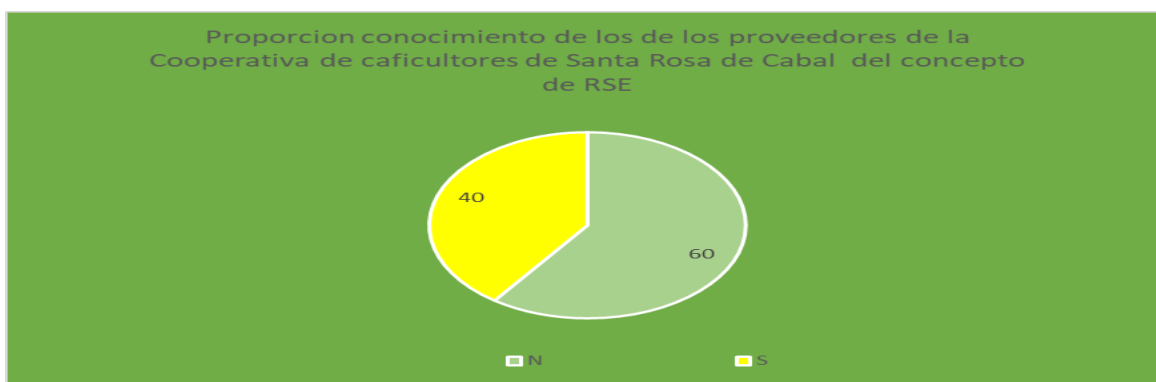


Figura 22 Conocimiento del concepto de RSE

Fuente: Elaboración propia.

De manera preliminar se indagó a los proveedores sobre el concepto de RSE y como lo muestra la Figura 22, el 60% de los proveedores no conocen el concepto de RSE, y el 40% si lo conocen y al revisar los conceptos que relacionaron, se ajustan al propósito que persigue la RSE.

A continuación, se presenta de manera desagregada la información de cada dimensión correspondiente a la Figura No 22.

Dimensión Medio Ambiente: Se refiere a las acciones desarrolladas en la vigencia 2015 al 2017, que buscan promover la conservación y cuidado del medio ambiente para garantizar calidad de vida en generaciones presentes y futuras.

Tabla 24

Medio ambiente

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Involucro su empresa en el desarrollo acciones que generen entre su personal, clientes, y comunidad en general conciencia sobre el cuidado del medio ambiente	3,3	16,7	0	0	0	40	40
Exigencia con acciones que disminuyan el impacto ambiental en lo que tiene que ver con empaque de los productos en recipientes de fácil descomposición	10	36,7	0	0	0	13,3	40
Acciones que disminuyan el impacto ambiental en lo que tiene que ver con la generación de factura electrónica y generación de comunicaciones de manera virtual con la mínima utilización de papel	6,7	53,3	0	0	0	6,7	33,3
Promoción y apoyo programas que ayuden al cuidado del medio ambiente	3,3	43,3	0	0	0	30	23,3

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Dimensión Proveedores: Se refiere a las acciones desarrolladas en la vigencia 2015 al 2017 que buscaron promover la transparencia, ética, ayuda mutua con los proveedores para coadyuvar en su desarrollo y la promoción de acciones que promuevan el modelo de responsabilidad empresarial en los proveedores.

Tabla 25

Proveedores

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Entrenamientos, cursos, conferencias o reuniones sobre prácticas de responsabilidad social	3,3	6,7	0	0	0	40	50
Se estableció como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando el pequeño proveedor (con remuneración justa, al día y calidad en la relación)	23,3	23,3	0	3,3	0	43,3	6,7
Existencia de mecanismos e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los proveedores	20	50	3,3	0	0	26,7	0
Criterios de compra que contemplan la garantía de origen para evitar la adquisición de productos piratas, falsificados o fruto de robo de carga	23,3	56,7	3,3	0	0	6,7	10
Solicitudes y requerimiento con oportunidad y veracidad que facilitan el aprovisionamiento en la cantidad y en el momento requerido	26,7	63,3	6,7	3,3	0	0	0
Cumplimiento de los compromisos comerciales, económicos y de servicio pactado	46,7	50	3,3	0	0	0	0
Exigencia de prácticas de Responsabilidad Social con realización de visitas de inspección para verificarlas	6,7	10	6,7	0	0	30	46,7
Prioridad en su abastecimiento a los proveedores locales, regionales y nacionales	6,7	60	13,3	0	0	16,7	3,3

Atención a los proveedores por parte de las diferentes áreas de la cooperativa de manera cordial, oportuna y con calidad satisfacciones las necesidades y requerimientos	50	50	0	0	0	0	0
Conocimiento a profundidad del origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias	10	50	3,3	0	0	23,3	13,3
Priorización al momento de seleccionar proveedores, a individuos o grupos de la comunidad cercana, tales como otras cooperativas, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos comúnmente	0	53,3	10	0	0	33,3	3,3
Apoyo a sus procesos empresariales con la transferencia de tecnología, mejoramiento de proceso, articulación de procesos administrativos para facilitar las transacciones mejorando los niveles de productividad de ambas compañías	6,7	46,7	6,7	0	0	26,7	13,3
Realización de actividades de promoción, aplicación de los derechos humanos en su compañía	3,3	36,7	0	0	0	20	40

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

6.1.4 Grupo de interés Otras Instituciones

Se tenía un universo de 10 instituciones para la aplicación de la encuesta; pero finalmente solo se aplicó a 4 instituciones. A unas no se aplicó porque en el espacio que se buscó manifestaron no tener ningún tipo de relación con la Cooperativa y otras que, como la Supersolidaria y la Dian, son instituciones de supervisión y control en las cuales la relación se limita a reporte de información financiera y contable, y por lo tanto no fue posible la aplicación del instrumento. En el análisis de los resultados se hará los comentarios respecto a este grupo de interés y las acciones de RSE, que se desarrollan.

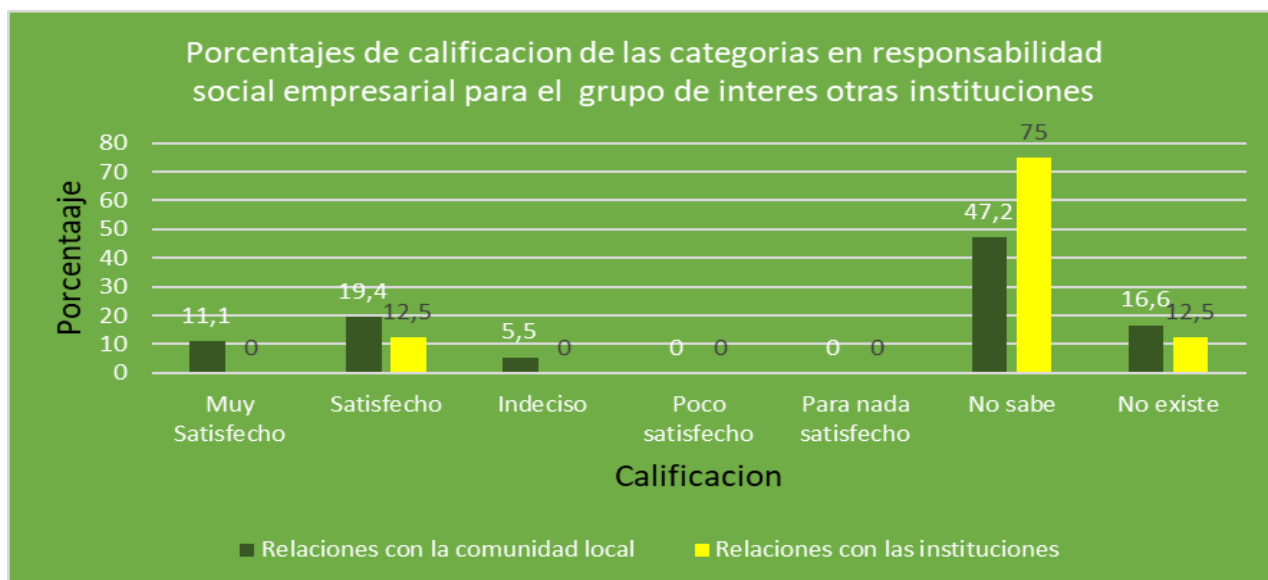


Figura 23 Porcentajes de calificación por dimensiones

Fuente: Elaboración propia

Para este grupo de interés, se puede observar de manera general que en lo que tiene que ver con las dos dimensiones, la visión de las instituciones a las que se les aplicó la entrevista es que no saben si la Cooperativa gestiona acciones de RSE que integran a la comunidad y las instituciones.

La información recolectada se clasificó en las dos siguientes dimensiones: relaciones con la comunidad y las relaciones con las instituciones.

Dimensión Relaciones con la comunidad local: Se refiere a la participación dinámica con los grupos representativos locales durante la vigencia 2015 al 2017 que tuvo la Cooperativa en la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas comunitarios, que hace de la Cooperativa un socio estratégico de la comunidad reconocido y respetado por todos. En la Tabla 26 se puede observar los resultados de las respuestas que dieron las instituciones encuestada a las diferentes preguntas.

Tabla 26

Relaciones con la comunidad local

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Participación en la discusión de problemas comunitarios y en la búsqueda de soluciones a los mismos	25	0	0	0	0	25	50
Aportes para mejoras en la infraestructura de lugares que son del uso y beneficio de la comunidad (Zonas verdes, parques infantiles)	0	50	0	0	0	25	25
Reclamos o manifestaciones de la comunidad por congestión, generación de ruido de los vehículos, que acceden a las instalaciones de la Cooperativa	0	0	0	0	0	100	0
Préstamo infraestructuras propias a disposición de organizaciones de bien público; para realizar actividades sociales, educativas y culturales	25	25	0	0	0	25	25
Mecanismos para estimular proveedores y a otros públicos de interés a hacer donaciones materiales o pecuniarias a proyectos sociales de la comunidad apoyados o gestionados por la Cooperativa	25	25	0	0	0	50	0
Comunicación a los asociados, instituciones, comunidad sobre las donaciones realizadas	0	25	25	0	0	25	25
Destinación al fondo para la educación y promoción Cooperativa previsto en la ley 23, destino para estos fines los porcentajes establecidos por la ley	0	25	0	0	0	50	25
Promoción, divulgación y respeto a los derechos humanos de los asociados, sus familias y la comunidad en general	25	0	0	0	0	75	0
Inclusión de la acción social y sus representantes que corresponden a grupos de interés de la Cooperativa en el proceso de Planeación estratégica de la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal	0	25	25	0	0	50	0

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

Dimensión relaciones con las instituciones: Se refiere a la relación ética de la Cooperativa con el Estado y las instituciones en las vigencias 2015 al 2017, cumpliendo las obligaciones legales en materia de impuestos, reporte de información a entidades, combate a la corrupción, participación en el desarrollo de la región, participación conjunta con entidades gubernamentales y ONGs en proyectos sociales.

Tabla 27

Relaciones con las instituciones

PREGUNTA	CALIFICACION						
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Presentación de los diferentes informes, cifras, estadísticas, resultados que son del alcance de esta entidad	0	0	0	0	0	50	50
Adecuado manejo interinstitucional que blinda la Cooperativa de ser mencionada por algún medio por sospecha de haber participado de algún incidente el ofrecimiento o recepción de coimas, o la práctica de corrupción de entidades públicas o privadas	0	25	0	0	0	75	0
Participación en actividades que agrupan a otras empresas de la economía social o federaciones utilizando estos espacios para discutir las dificultades y necesidades y mejores condiciones para la operación de este tipo de organizaciones	0	0	0	0	0	100	0
Desarrollo de asociaciones con organismos públicos con el propósito de mejorar la asistencia en Salud, infraestructura, servicios públicos, la producción de renta en las comunidades en donde habitan asociados y sus familias	0	25	0	0	0	75	0

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de autoevaluación del instituto argentino de RSE

6.1.5 Grupo de interés Consejo de Administración.

Con el propósito de identificar el conocimiento, la voluntad y el compromiso frente al desarrollo actual y futuro del modelo de gestión con acciones de RSE por parte del consejo de administración, se efectuó una sección de grupo focal en la que participó una comisión de 5 integrantes del consejo de administración. Se hizo una presentación general por parte del estudiante investigador al grupo focal sobre los principales aspectos teóricos del modelo de RSE y posteriormente se plantearon preguntas abiertas.

Los siguientes fueron los resultados de la sección:

¿Que entienden por RSE?

- La empresa debe interrelacionarse con la comunidad, responder ante una comunidad propender por el desarrollo integral de la comunidad dentro de la cual se encuentre inmersa la cooperativa. Brindar beneficios sociales, educativos, generación de empleo. En general crecimiento del desarrollo integral del ser humano.
- Existencia de lapsos entre la comunidad y las empresas que no se limita solo a la venta de un servicio o producto y la empresa debe entender que alrededor está una comunidad con la cual debe interrelacionarse de la manera más adecuada buscando el progreso de todos.
- Hace parte de la visión empresarial que en la actualidad se hace de manera voluntaria pero que con la presión social terminara siendo parte del marco legal de las empresas.

¿Qué visión tienen de la Cooperativa enmarcada dentro de una gestión con base en la RSE?

- Generando alianzas con otras entidades para gestionar el cuidado del medio ambiente inicialmente con los asociados
- Promoviendo en los asociados de la cooperativa una producción responsable con valor agregado, asociados que miren más allá de su finca y sean conscientes de lo importante de hacer

una producción limpia y responsable que les mejore su productividad, calidad y cuidado del medio ambiente.

- Se debe seguir generando conciencia en los asociados que el café es un alimento y como tal, se deben desmontar una cantidad de tradiciones y cultura a su alrededor que no se consideraban y que van en contra de la forma como se debe manejar los alimentos entre otras como el lavado, el secado sin presencia de animales en los secaderos entre otras.

- La cooperativa insiste mucho a los asociados sobre los insumos que utilizan. La cooperativa hace las cosas como tienen que ser para que el asociado lo replique en su finca.

- Algunos programas que se tenían para apoyar la gestión responsable de los asociados y que se hacían por diferentes medios, escritos y audiovisuales, se han desmontado por problemas presupuestales; pero se debe buscar la forma de volverlos a implementar

¿Cuáles son las motivaciones del consejo de administración para la incorporación de acciones de RSE en la cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal?

- La principal motivación son los asociados que son los primeros clientes que son la razón de ser de la Cooperativa. Son personas que necesitan procesos claros para el desarrollo de sus unidades productivas.

- Especialmente en lo que tiene que ver con el desarrollo sostenible la presión social es demasiado alta y nos obliga a crear conciencia en la necesidad de implementar acciones entre los asociados que los concientice en el cuidado al medio ambiente dentro de sus fincas.

¿Qué expectativas esperan satisfacer de los diferentes grupos de interés?

- Que los asociados sean más productivos
- Fomentar una agricultura limpia que sea diferenciados

- Que la caficultura sea realmente una proyección de vida, porque en el campo y en general de los asociados hay mucha desmotivación.

- Impactar en acciones que les ayude a optimizar el tiempo libre, actividades recreativas, culturales, deportivas que integren a la comunidad y les genere bienestar.

¿Qué Fuentes de recursos existen para la implementación de acciones de RSE?

En la actualidad la crisis del sector cafetero que se viene generando por una constante disminución del precio del café que ha llegado a niveles actuales de menos de un dólar por libra afecta de manera directa a la Cooperativa en sus resultados financieros y por lo tanto se deben priorizar las inversiones. Se deben generar convenios y alianzas con proveedores, instituciones; para buscar cofinanciación como también la formulación de proyectos ante gran diversidad de ONGS nacionales e internacionales que tienen recursos

6.1.6 Consolidado de las Acciones de RSE

Con respecto a la caracterización de las acciones de RSE, que corresponden al objetivo específico No 1, en la Tabla No 28, se relacionan las dimensiones y el grupo de interés al que se aplicó con los niveles de satisfacción correspondientes.

Tabla 28

Caracterización con sus niveles de satisfacción por dimensiones

Dimensión	Grupo de interés	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indeciso	Poco satisfecho	Para nada satisfecho	No sabe	No existe
Valores, transparencia y gobernabilidad	Asociados	27,3	64	0,8	1,5	0	5,3	0,8
Valores, transparencia y gobernabilidad	Empleados	0	36,6	13,3	10	0	13,3	26,6
Medio ambiente	Asociados	16	64	1,3	3,3	0,6	6	8,6
Medio ambiente	Empleados	10	20	10	0	0	10	50
Medio ambiente	Proveedores	5,8	37,5	0	0	0	22,5	34,15
Servicios sociales	Asociados	18	29,6	1,6	1,1	0,6	7,3	41,5
Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Empleados	13,3	30	13,3	13,3	3,3	6,6	20
Remuneración, beneficios y carrera	Empleados	6,6	41,6	3,3	6,6	0	8,3	33,3
Familia de los empleados	Empleados	10	40	0	20	0	0	30
Proveedores	Proveedores	17,4	42,8	4,3	0,5	0	20,5	14,3
Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones	11,1	19,4	5,5	0	0	47,2	16,6
Relaciones con las instituciones	Otras instituciones	0	12,5	0	0	0	75	12,5

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECESCOR

Igualmente, para conocer las acciones de RSE realizadas por la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal en las vigencias 2015 al 2017, en la Tabla No 29, se relacionan clasificadas por la correspondiente dimensión y el grupo de interés sobre el cual se desarrollaron las mismas y de las cuales en las páginas anteriores se mostró el detalle de los resultados.

Tabla 29

Listado de acciones de RSE de la Cooperativa

No	ACCION	DIMENSION	GRUPO DE INTERES
1	Promoción, divulgación del respeto a los derechos humanos	Valores transparencia y gobernabilidad	Asociados
2	Informa sobre todas las actividades que desarrollo en beneficio de los asociados y sus familias	Valores transparencia y gobernabilidad	Asociados
3	Conocimiento de los reglamentos, estatutos, y en general comunicaciones de la Cooperativa	Valores transparencia y gobernabilidad	Asociados
4	Atención de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	Valores transparencia y gobernabilidad	Asociados
5	Información sobre los resultados económicos, proyectos, actividades y la gestión de los diferentes cuadros directivos	Valores transparencia y gobernabilidad	Asociados
6	Facilidad para poder acceder al gobierno y la administración desde los diferentes comités que se conforman	Valores transparencia y gobernabilidad	Asociados
7	Promoción y apoyo a programas que ayuden al cuidado del medio ambiente	Medio ambiente	Asociados
8	Información clara y detallada sobre los posibles riesgos biológicos y daños ambientales resultantes del uso y de la destinación final de los insumos y productos vendidos	Medio ambiente	Asociados
9	Actividades de capacitación para asociados que buscaban mejorar capacidades y competencias para el manejo de la finca	Servicios sociales	Asociados
10	Programas sociales como auxilios, bonificaciones, subsidios para mejorar la productividad de mi finca	Servicios sociales	Asociados
11	Auxilios de Solidaridad, en los momentos de necesidad	Servicios sociales	Asociados
12	Programas de asistencia técnica con recomendaciones ajustadas a mis capacidades técnicas y económicas	Servicios sociales	Asociados

13	Participación en los diferentes espacios de discusión y decisión de la administración de la Cooperativa	Valores transparencia y gobernabilidad	Empleados
14	Información sobre los resultados económicos, proyectos, actividades y la gestión de los diferentes cuadros directivos	Valores transparencia y gobernabilidad	Empleados
15	Programas que garantizan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo	Cuidados de la salud, seguridad y salud en el trabajo	Empleados
16	Identificación de los riesgos laborales, información e implementación de acciones correctivas y preventivas	Cuidados de la salud, seguridad y salud en el trabajo	Empleados
17	Realización de acciones que generaron entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente	Medio ambiente	Empleados
18	Campañas internas de reducción del consumo de agua, energía, papel, plásticos y el reciclaje de materiales	Medio ambiente	Empleados
19	Esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)	Remuneración, Beneficios y Carrera	Empleados
20	Incremento en números o proporción de empleos femeninos, o de otros grupos minoritarios, en posiciones ejecutivas, directivas y en los diferentes cargos	Remuneración, Beneficios y Carrera	Empleados
21	Becas o auxilios de estudio para los empleados y sus beneficiarios	Remuneración, Beneficios y Carrera	Empleados
22	Actividades recreativas, culturales, deportivas con los empleados y sus grupos familiares	Familia de los empleados	Empleados
23	Acciones que disminuyan el impacto ambiental en lo que tiene que ver con la generación de factura electrónica y generación de comunicaciones de manera virtual con la mínima utilización de papel	Medio ambiente	Proveedores
24	Promoción y apoyo programas que ayuden al cuidado del medio ambiente	Medio ambiente	Proveedores

	Existencia de mecanismos e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones		
25	de los proveedores	Relación con los proveedores	Proveedores
	Criterios de compra que contemplan la garantía de origen para evitar la adquisición de productos piratas, falsificados o fruto de robo de carga		
26		Relación con los proveedores	Proveedores
	Conocimiento a profundidad del origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes los derechos humanos, laborales y el medio ambiente son respetados		
27		Relación con los proveedores	Proveedores
	Apoyo a sus procesos empresariales con la transferencia de tecnología, mejoramiento de proceso, articulación de procesos administrativos para facilitar las transacciones mejorando los niveles de productividad de ambas compañías		
28		Relación con los proveedores	Proveedores
	Aportes para mejoras en la infraestructura de lugares que son del uso y beneficio de la comunidad (Zonas verdes, Salones comunitarios, hospitales, parques infantiles)	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
29			
	Préstamo infraestructuras propias a disposición de organizaciones de bien público; para realizar actividades sociales, educativas y culturales	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
30			
	Mecanismos para estimular proveedores y a otros públicos de interés a hacer donaciones materiales o pecuniarias a proyectos sociales de la comunidad apoyados o gestionados por la Cooperativa	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
31			
	Inclusión de la acción social y sus representantes que corresponden a grupos de interés de la Cooperativa en el proceso de Planeación estratégica de la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
32			

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECESCOR

Tabla 30

Resumen acciones de responsabilidad social empresarial vigencia 2015 al 2017

Dimensión	Grupo de interés	Cantidad de acciones	Porcentaje
Cuidados de la salud, seguridad y salud en el trabajo	Empleados	2	6,3 %
Familia de los empleados	Empleados	1	3,1%
Medio ambiente	Asociados	2	6,3%
	Empleados	2	6,3%
	Proveedores	2	6,3%
Relación con los proveedores	Proveedores	4	12,5%
Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones	4	12,5%
Remuneración, Beneficios y Carrera	Empleados	3	9,4%
Servicios sociales	Asociados	4	12,5%
Valores transparencia y gobernabilidad	Asociados	6	12,8%
	Empleados	2	6,3%
Totales		32	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECESCOR

Se observa en la tabla 30 porcentajes de participación superiores al 12% en dimensiones como servicios sociales, Valores transparencia y gobernabilidad, relación con proveedores y relación con la comunidad local; aunque en estas dos últimas dimensiones los niveles de satisfacción son muy bajos y por lo tanto se deberán fortalecer en el plan de acción porque además son muy importantes para la buena relación con los proveedores y otras instituciones que además pueden apoyar las acciones de responsabilidad social empresarial con los asociados y ellos mismos.

6.2 Identificación de necesidades y expectativas en los grupos de interés

Otro de los propósitos de los instrumentos aplicados con los grupos de interés del alcance del proyecto, fue identificar sus expectativas y necesidades y para esto, se les preguntó por acciones que, según el marco teórico estudiado, y las experiencias existentes de otras empresas o Cooperativas a nivel nacional o internacional; les gustaría que se implementaran.

Por cada grupo de interés, los siguientes son los resultados de las acciones de RSE que le gustaría a los grupos de interés que la Cooperativa implementara.

6.2.1 Grupo de interés Asociados.

Dimensión: Valores Transparencia y Gobernabilidad: Se observan en la Tabla 31 y hace referencia a las acciones que a los asociados le gustaría que la Cooperativa desarrollara para contribuir a la gestión y desarrollo del objeto social de la Cooperativa, promover una comunicación transparente entre la Cooperativa y los asociados, promulgación y respeto de los derechos humanos:

Tabla 31

Valores, transparencia y gobernabilidad

ACCION	SI	NO
Boletines para promocionar los derechos humanos y la importancia de cumplirlos	90,7	9,3
Generar espacios lúdicos para la promoción de los derechos humanos	92	8
Hacerse presente en eventos, conmemoraciones que promuevan los derechos humanos	94,7	5,3
Manifestar dentro de las políticas, acuerdos y reglamentos de la cooperativa la promoción incondicional a los derechos humanos	94,7	5,3
Diversificar los medios para comunicar	81,3	18,7
Mayor frecuencia en la información	69,3	30,7
Desarrollar estrategias que incentiven a los asociados a conocer los reglamentos	96	4
Más opciones para manifestar las peticiones quejas y reclamos	64	36
Efectuar encuesta de satisfacción del asociado cada año	82,7	17,3
En días de más afluencia de asociados contar con una sección de atención e información al asociado	53,3	46,7
Espacios en las reuniones de junta para que asociados presenten propuestas	76	24
Incentivos educativos para los líderes jóvenes que se postulan a los cuadros directivos	89,3	10,7

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECESCOR

Dimensión Medio Ambiente: Hace referencia a las acciones que a los asociados le gustaría que la Cooperativa desarrollara para promover la conservación y cuidado del medio ambiente y para garantizar calidad de vida en generaciones presentes y futuras. En la Tabla 32 se muestra esta información.

Tabla 32

Medio ambiente

ACCION	SI	NO
Reducción del consumo de papel y control al uso de recipientes desechables	84	16
Campañas de arborización	92	8
Implementar puntos de reciclaje para recipientes tóxicos	89,3	10,7
Publicar carteles sobre los posibles riesgos biológicos y daños ambientales resultantes del uso y de la destinación final de los fungicidas en la galería, graneros, supermercados, y sitios que frecuenten los asociados	94,7	5,3
En las reuniones de padres de familia en las escuelas buscar espacios para explicar sobre los posibles riesgos biológicos y daños ambientales resultantes del uso y de la destinación final de los fungicidas	97,3	2,7
Publicar en las emisoras de mayor sintonía y en horarios de la tarde, noche; información sobre los posibles riesgos biológicos y daños ambientales resultantes del uso y de la destinación final de los fungicidas	96	4

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

Dimensión Servicios sociales: Se refiere a las acciones que le gustaría al asociado que se implementaran para apoyar a los asociados en la solución de sus necesidades comunes, contribuyendo a mejorar su calidad de vida y que son los pilares fundamentales del modelo Cooperativo y están relacionadas en la Tabla 33.

Tabla 33

Servicios sociales

ACCION	SI	NO
Educación continuada sobre el manejo del café	89,3	10,7
Herramientas administrativas para el manejo de la finca	92	8
Vender seguros de cosechas con un buen costo de prima	89,3	10,7
Crear programas de emprendimiento en hospedaje rural y ecoturismo	88	12
Campeonatos satélites en diversas disciplinas	85,3	14,7
Jornadas de aeróbicos para los fines de semana	88	12
Promover actividades que permitan la integración familiar y comunitaria como Ciclo paseos o caminatas con fiambre	96	4
Celebración de fechas especiales, día del padre, de la madre, del niño, del campesino	94,7	5,3
Tarde de los niños con brinca, payazos, títeres	96	4
Jornadas de teatro, clases de instrumentos musicales	96	4
Cine vespertino en el campo	93,3	6,7
Capacitaciones sobre aprovechamiento del tiempo libre	90,7	9,3

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECESCOR

6.2.2 Grupo de interés Empleados.

Dimensión Valores Transparencia y Gobernabilidad: en la Tabla 34 se hace referencia a las acciones que a los empleados le gustaría que la Cooperativa desarrollara para contribuir a la gestión y desarrollo del objeto social de la Cooperativa, promover una comunicación

transparente entre la Cooperativa y los empleados, promulgación y respeto de los derechos humanos.

Tabla 34

Valores, transparencia y gobernabilidad

ACCION	SI	NO
Creación de grupos de Dialogo para revisar las diferentes inquietudes y sugerencias	100	0
Efectuar encuesta de satisfacción del asociado cada año	100	0
Ampliar los espacios de interacción con los cuadros directivos	100	0
Mejor retroalimentación respecto a las cosas que se pueden socializar de la gestión de los cuadros directivos	100	0
Implementación de equipos de trabajo por temas especiales	90	10
Diversificar los medios para comunicar los resultados y gestión de la Cooperativa	90	10
Mayor frecuencia en la información	90	10

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECESCOR

Dimensión Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo: Se refiere a las acciones que les gustaría a los empleados que la Cooperativa implementara en cuanto a Salud y seguridad en el trabajo, que van más allá del cumplimiento normativo, y buscan unas buenas condiciones laborales del empleado, para garantizar una buena calidad de vida y se muestran en la Tabla 35.

Tabla 35

Cuidados de la salud, seguridad y salud en el trabajo

ACCION	SI	NO
Actualizar el programa de seguridad y salud en el trabajo	80	20
Garantizar los recursos para el desarrollo del programa de seguridad y salud en el trabajo	90	10
Identificar los riesgos de manera permanente	90	10
Capacitar a los empleados en los riesgos potenciales	90	10
Garantizar el espacio adecuado y el tiempo para la actividad de las pausas activas	80	20
Integrar a las pausas activas a los asociados que estén en el momento de estas en la sede	80	20

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

Dimensión Medio Ambiente: Hace referencia a las acciones que a los asociados le gustaría que la Cooperativa desarrollara para promover la conservación y cuidado del medio ambiente, y para garantizar calidad de vida en generaciones presentes y futuras y que están relacionadas en la Tabla 36.

Tabla 36

Medio ambiente

ACCION	SI	NO
Reducción del consumo de papel y control al uso de recipientes desechables	80	20
Campañas de arborización	100	0
Implementar puntos de reciclaje para recipientes tóxicos	90	10
Uso del correo electrónico entre procesos y clientes	60	40
Bajo consumo de recipientes desechables en actividades de la cooperativa	90	10
Consumo responsable del agua en lavado de manos, cepillado, labores de aseo	80	20
Uso racional de luces y conexión de equipos	80	20

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FEDESCOR

Dimensión Remuneración beneficios y carrera: En la Tabla 37 hace referencia a las acciones que le gustaría a los empleados que la Cooperativa implementara, que van más allá del cumplimiento de la normatividad y que buscan mejorar las condiciones laborales, sociales y familiares del trabajador.

Tabla 37

Remuneración y beneficios de carrera

ACCION	SI	NO
Bonificación por proyectos desarrollados para mejorar el puesto de trabajo	100	0
Jornadas de teletrabajo	50	50
Sábados libres intercalados	70	30
Becas para estudio en los diferentes niveles a empleados	90	10
Capacitación en competencias para promociones y ascensos	100	0
Clases de guitarra, piano, fotografía, culinaria, entre otras	70	30
Capacitación en Hábitos alimenticios saludables, nutrición	80	20

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

Dimensión Familia de los empleados: Hace referencia a las acciones que en materia de RSE, desean los empleados que la Cooperativa realice, para contribuir a mejorar su calidad de vida y las de sus familias y se observan en la Tabla 38.

Tabla 38

Familia de los empleados

ACCION	SI	NO
Bonos escolares para los hijos de los empleados	90	10
Subsidios para actividades de hobbies, cultura, recreación y deporte de los beneficiarios de los empleados	100	0

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

6.2.3 Grupo de interés Proveedores

Dimensión Medio Ambiente: En la Tabla 39, hace referencia a las acciones que a los proveedores les gustaría que la Cooperativa desarrollara para promover la conservación y cuidado del medio ambiente, y para garantizar calidad de vida en generaciones presentes y futuras.

Tabla 39

Medio ambiente

ACCION	SI	NO
Alianzas estratégicas para desarrollar actividades en pro del cuidado del medio ambiente	100	0
Patrocinio de actividades de índole ambiental con las comunidades de asociados	93,3	6,7
Generación de pedidos y comunicaciones por medios electrónicos	86,7	13,3
Optimización en la frecuencia de pedidos para disminuir el No de viajes	56,7	43,3
Programa de reciclaje como forma de pago para nuevas compras	36,7	63,3
Mejora de calificación en el análisis ofertas por productos menos contaminantes	93,3	6,7
Implementación de facturación electrónica	96,7	3,3
Implementar la comunicación e interacción de procesos por medios virtuales	96,7	3,3
Herramienta para generación de pedidos y conocimiento de consumos	96,7	3,3
Programa de Manejo de residuos	96,7	3,3
Campañas de arborización	100	0

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

Dimensión Proveedores: en la siguiente Tabla 40, se refiere a las acciones que los proveedores quieren que la Cooperativa desarrolle para promover la transparencia, ética, ayuda

mutua con los proveedores, para coadyuvar en su desarrollo y la promoción de acciones que promuevan el modelo de responsabilidad empresarial con los proveedores.

Tabla 40

Proveedores

ACCION	SI	NO
Mejorar la oportunidad en los requerimientos más a largo plazo	33,3	66,7
Mejorar los horarios de recibo de mercancía y condiciones de parqueo	36,7	63,3
Retroalimentación oportuna de averías o problemas técnicos de algún producto o lotes	50	50
Oportunidad y claridad en las devoluciones	56,7	43,3
Generar espacios periódicos para mantenimiento y seguimiento del proveedor	70	30
Mejorar la trazabilidad de lotes facturados vs entregados	56,7	43,3
Auditorías a productos comprado con origen de importación	73,3	26,7
Aplicativo on line con el estado de inventarios	86,7	13,3
Información correcta y oportuna de cantidades económicas de pedido	83,3	16,7
Acuerdos para la promoción y divulgación de los derechos humanos	93,3	6,7
Socializar a los empleados los proveedores, sus características, sus puntos fuertes y débiles	93,3	6,7
Conocimiento amplio y suficiente de los productos y servicios comprados	83,3	16,7
Revisión permanente de informes de ONG sobre demandas de empresas por no respeto a derechos humanos	83,3	16,7
Revisión de procedimientos comunes para simplificación y preferiblemente sistematización	93,3	6,7
Desarrollo tecnológico para sistematizar o automatizar procesos que se transversalizan	90	10
Programa de compras responsables (eliminar proveedores de dudosa reputación, evitar selección por producto de clientelismo, amiguismo)	90	10
En los medios que se utilicen para comunicaciones entre las compañías, agregar textos alusivos a los derechos humanos	93,3	6,7

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

6.2.4 Grupo de interés Otras Instituciones.

Dimensión Relaciones con la comunidad local: En la Tabla 41, se refiere a las acciones que otras instituciones consideran necesario que la Cooperativa realice para participación dinámica con los grupos representativos locales, en la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas comunitarios que hace de la Cooperativa un socio estratégico de la comunidad, reconocido y respetado por todos.

Tabla 41

Relaciones con la comunidad

ACCION	SI	NO
Promover espacios para analizar problemas de la comunidad	100	0
Conocer el plan de desarrollo del municipio para apoyar acciones que beneficien a la cooperativa, sus asociados y la comunidad	100	0
Formular proyectos de beneficio común con juntas de acción comunal de veredas en las que cuentan con asociados	100	0
Hacer parte de los espacios que desarrollan los gremios y asociaciones del municipio	100	0
Apoyo a la dotación de casetas comunales en las veredas para posterior aprovechamiento en actividades de la Cooperativa	100	0
Cofinanciar en alianza con autoridades locales dotación de parques infantiles y sitios de beneficio social en la cabecera municipal	75	25
Capacitaciones a los conductores sobre normas de tránsito y comportamiento en la vía	50	50
Convenios interinstitucionales para aprovechamiento de áreas subutilizadas en la sede principal	100	0
Organización de mercados campesinos en las instalaciones de la bodega de la María	100	0
Adecuación de una cancha múltiple en las instalaciones de la bodega de María para población de esta vereda y cercanas	50	50
Hacerse presente en eventos, conmemoraciones que promuevan los derechos humanos	75	25
Generar espacios de dialogo para conocer intereses y expectativas de las asociaciones afectadas o que afectan la Cooperativa	100	0

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

Dimensión relaciones con las instituciones: Se refiere a las acciones que las instituciones consideran que la Cooperativa debe realizar en cuanto a la relación ética de la Cooperativa con el Estado, cumpliendo las obligaciones legales en materia de impuestos, reporte de información a entidades, combate a la corrupción, participación en el desarrollo de la región, participación conjunta con entidades gubernamentales y ONGs en proyectos sociales.

Tabla 42

Relación con otras instituciones

ACCION	SI	NO
Convenios interinstitucionales con Hospital, policía, Universidades para generar proyectos de beneficio a los asociados y comunidad	75	25
Convenios interadministrativos con la Carder para protección de cuencas hidrográficas	100	0
Apoyo administrativo a los acueductos rurales	75	25

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

6.2.5 Consolidado de Necesidades y expectativa en materia de RSE por parte de los grupos de interés

Para dar respuesta al objetivo específico No 2; en la Tabla 43, está relacionado el consolidado de las acciones que, en la investigación, los diferentes grupos de interés, manifestaron les gustaría que la Cooperativa realizara, para satisfacer sus necesidades y expectativas. En esta Tabla solo están incluidas las acciones que los asociados prefieren se hagan y que se calificaron con porcentajes mayores o iguales al 51% para así, ser coherentes con las mayorías que se manejan en el sector de la economía solidaria.

Tabla 43

Relación de expectativas de acciones de RSE de los grupos de interés

No	ACCION	DIMENSION	GRUPO DE INTERES
	Herramientas administrativas para el manejo de la finca	Servicios sociales	Asociados
	Vender seguros de cosechas con un buen costo de prima	Servicios sociales	Asociados
	Crear programas de emprendimiento en hospedaje rural y ecoturístico	Servicios sociales	Asociados
	Campeonatos satélites en diversas disciplinas	Servicios sociales	Asociados
	Jornadas de aeróbicos para los fines de semana	Servicios sociales	Asociados
	Promover actividades que permitan la integración familiar y comunitaria como ciclo paseos o caminatas con fiambre	Servicios sociales	Asociados
	Celebración de fechas especiales, día del padre, de la madre, del niño, del campesino	Servicios sociales	Asociados
	Tarde de los niños con brinca, payasos, títeres	Servicios sociales	Asociados
	Jornadas de teatro, clases de instrumentos musicales	Servicios sociales	Asociados
	Cine vespertino en el campo	Servicios sociales	Asociados
	Capacitaciones sobre aprovechamiento del tiempo libre	Servicios sociales	Asociados
	Creación de grupos de diálogo para revisar las diferentes inquietudes y sugerencias	Valores, transparencia y gobernabilidad	Empleados
	Efectuar encuesta de satisfacción del asociado cada año	Valores, transparencia y gobernabilidad	Empleados
	Mejor retroalimentación respecto a las cosas que se pueden socializar de la gestión de los cuadros directivos	Valores, transparencia y gobernabilidad	Empleados
	Actualizar el programa de seguridad y salud en el trabajo	Cuidados de la salud, seguridad y salud en el trabajo	Empleados
	Garantizar los recursos para el desarrollo del programa de seguridad y salud en el trabajo	Cuidados, seguridad y salud en el trabajo	Empleados
	Identificar los riesgos de manera permanente	Cuidados, seguridad y salud en el trabajo	Empleados
	Capacitar a los empleados en los riesgos potenciales	Cuidados, seguridad y salud en el trabajo	Empleados
	Garantizarle el espacio adecuado y el tiempo para la actividad de las pausas activas	Cuidados, seguridad y salud en el trabajo	Empleados
	Integrar a las pausas activas a los asociados que estén en el momento de las mismas en la sede	Cuidados, seguridad y salud en el trabajo	Empleados
	Consumo responsable del agua en lavado de manos, cepillado, labores de aseo	Medio ambiente	Empleados

Continuación Tabla 43 Relación de expectativas de acciones de RSE de los grupos de interés

No	ACCION	DIMENSION	GRUPO DE INTERES
	Uso racional de luces y conexión de equipos	Medio ambiente	Empleados
	Bonificación por proyectos desarrollados para mejorar el puesto de trabajo	Remuneración, beneficios y carrera	Empleados
	Sábados libres intercalados	Remuneración, beneficios y carrera	Empleados
	Becas para estudio en los diferentes niveles a empleados	Remuneración, beneficios y carrera	Empleados
	Capacitación en competencias para promociones y ascensos	Remuneración, beneficios y carrera	Empleados
	Clases de guitarra, piano, fotografía, culinaria, entre otras	Remuneración, beneficios y carrera	Empleados
	Capacitación en hábitos alimenticios saludables, nutrición	Remuneración, beneficios y carrera	Empleados
	Bonos escolares para los hijos de los empleados	Familia de los empleados	Empleados
	Subsidios para actividades de hobbies, cultura, recreación y deportes de los beneficiarios de los empleados	Familia de los empleados	Empleados
	Alianzas estratégicas para desarrollar actividades en pro del cuidado del medio ambiente	Medio ambiente	Proveedores
	Patrocinio de actividades de índole ambiental con las comunidades de asociados	Medio ambiente	Proveedores
	Generación de pedidos y comunicaciones por medios electrónicos	Medio ambiente	Proveedores
	Optimización en la frecuencia de pedidos para disminuir el número de viajes	Medio ambiente	Proveedores
	Mejora de calificación en el análisis de ofertas por productos menos contaminantes	Medio ambiente	Proveedores
	Implementación de facturación electrónica	Medio ambiente	Proveedores
	Implementar la comunicación e interacción de procesos por medios virtuales	Medio ambiente	Proveedores
	Herramientas para generación de pedidos y conocimiento de consumos	Medio ambiente	Proveedores
	Programa de manejo de residuos	Medio ambiente	Proveedores
	Oportunidad y claridad en las devoluciones	Relación con proveedores	Proveedores

No	ACCION	DIMENSION	GRUPO DE INTERES
	Generar espacios periódicos para mantenimiento y seguimiento del proveedor	Relación con proveedores	Proveedores
	Auditorías a productos comprados con origen de importación	Relación con proveedores	Proveedores
	Aplicativo on line con el estado de inventarios	Relación con proveedores	Proveedores
	Información correcta y oportuna de cantidades económicas de pedido	Relación con proveedores	Proveedores
	Acuerdos para la promoción y divulgación de los derechos humanos	Relación con proveedores	Proveedores
	Socializar a los empleados los proveedores, sus características, sus puntos fuertes y débiles	Relación con proveedores	Proveedores
	Conocimiento amplio y suficiente de los productos y servicios comprados	Relación con proveedores	Proveedores
	Revisión permanente de informes de ONG sobre demandas de empresas por no respeto a derechos humanos	Relación con proveedores	Proveedores
	Revisión de procedimientos comunes para simplificación y preferiblemente sistematización	Relación con proveedores	Proveedores
	Desarrollo tecnológico para sistematizar o automatizar procesos que se transversalizan	Relación con proveedores	Proveedores
	Programa de compras responsables (eliminar proveedores de dudosa reputación, evitar selección por producto de clientelismo, amiguismo)	Relación con proveedores	Proveedores
	En los medios que se utilicen para comunicaciones entre las compañías, agregar textos alusivos a los derechos humanos	Relación con proveedores	Proveedores
	Promover espacios para analizar problemas de la comunidad	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
	Conocer el plan de desarrollo del municipio para apoyar acciones que benefician a la cooperativa, sus asociados y la comunidad	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
	Formular proyectos de beneficio común con juntas de acción comunal de veredas en las que cuentan con asociados	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
	Hacer parte de los espacios que desarrollan los gremios y asociaciones del municipio	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
	Apoyo a la dotación de casetas comunales en las veredas para posterior aprovechamiento en actividades de la Cooperativa	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
	Cofinanciar en alianza con autoridades locales dotación de parques infantiles y sitios de beneficio social en la cabecera municipal	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
	Convenios interinstitucionales para aprovechamiento de áreas subutilizadas en la sede principal	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones

Continuación Tabla 43 Listado de expectativas de acciones de RSE de los grupos de interés

No	ACCION	DIMENSION	GRUPO DE INTERES
	Organización de mercados campesinos en las instalaciones de la bodega de la María	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
	Hacerse presente en eventos, conmemoraciones que promuevan los derechos humanos	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
	Generar espacios de diálogo para conocer intereses y expectativas de las asociaciones afectadas o que afectan la Cooperativa	Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones
	Convenios interinstitucionales con Hospital, policía, Universidades para generar proyectos de beneficio a los asociados y comunidad	Relaciones con las instituciones	Otras instituciones
	Convenios interadministrativos con la Carder para protección de cuencas hidrográficas	Relaciones con las instituciones	Otras instituciones
	Apoyo administrativo a los acueductos rurales	Relaciones con las instituciones	Otras instituciones

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

Tabla 44

Resumen expectativas de los grupos de interés

DIMENSIÓN	GRUPO DE INTERÉS	CANTIDAD DE ACCIONES	PORCENTAJE
Cuidados de la salud, seguridad y salud en el trabajo	Empleados	6	7,5%
Familia de los empleados	Empleados	2	2,5%
Medio ambiente	Empleados	2	2,5%
	Asociados	4	5%
	Proveedores	9	11,3%
Relación con los proveedores	Proveedores	13	16,3%
Relaciones con la comunidad local	Otras instituciones	10	12,5%
Relación con otras instituciones	Empleados	3	3,8%
Remuneración, Beneficios y Carrera	Empleados	6	7,5%
Servicios sociales	Asociados	12	15%
Valores transparencia y gobernabilidad	Asociados	10	12,5%
	Empleados	3	3,8%
Totales		80	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de indicadores de responsabilidad social para Cooperativas versión 1.0 del instituto argentino de RSE y FECECOR

Como se observa en la tabla No 44, los porcentajes de las dimensiones que corresponden a los grupos de interés Proveedores y Otras instituciones son altos, lo que es consecuente con el análisis en el que se veía la poca interacción de la Cooperativa con otras instituciones y los proveedores respecto a acciones de RSE , lo que refleja el pensamiento del consejo de administración en privilegiar las acciones hacia el grupo de interés asociados y más como una respuesta a lo que señalan los estatutos y reglamentos. Sin embargo, se observa un 15% de expectativas en los servicios sociales por parte de los asociados, que serán un componente importante en el plan de acción.

7. Análisis

Con respecto a la información recolectada y consolidada en el numeral 6 y con el propósito de profundizar en las características y detalles de la información, a continuación, se hace un análisis pormenorizada de cada grupo de interés, dimensión y variables investigadas.

A partir de los documentos a los que se tuvo acceso en la Cooperativa correspondientes a la vigencia 2015 al 2017 como estados financieros, informes de gestión, reglamentos, estatutos, acuerdos, manual de calidad , los diversos espacios de interacción con la gerencia, el consejo de administración y el trabajo de campo que se hizo con los diferentes grupo de interés; de manera general se puede afirmar que la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal, en la actualidad dentro de su gestión, planes , programas, políticas tiene incorporadas algunas acciones de RSE que responden más a la dinámica de las empresas asociativas en las que se busca la satisfacción de necesidades comunes, especialmente de índole educativo, solidario, de participación activa de los asociados en el gobierno de la cooperativa y por lo tanto una permanente comunicación con los asociados, de una administración transparente y controlada por estamentos que están definidos en los estatutos. Estas acciones de RSE en general, no obedecen a un proceso de identificación de necesidades y expectativas de las diferentes personas e instituciones con las que la cooperativa tiene relaciones y la implementación ordenada y concienzuda para satisfacerlas.

Es importante señalar la voluntad del nivel directivo de incorporar dentro de la gestión de la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal el modelo de RSE y del cual la Cooperativa viene desarrollando en menor o mayor grado en la actualidad, las acciones que están relacionadas en la Tabla 29.

7.1 Grupo de interés Asociados

El grupo de interés **Asociados** está catalogado por la gerencia y el consejo de administración de la Cooperativa como el más importante dentro de la gestión de la cooperativa. De acuerdo con la clasificación que hace Carrol, este grupo hace parte de los grupos de interés primarios y la articulación de la Cooperativa de las necesidades de estos, con la gestión de la empresa es una de las de más alto impacto y demanda de recursos. Los asociados encuestados fueron ubicados en las siguientes veredas de la zona rural de Santa Rosa de Cabal: La florida, El chuzo, El español, Fermín López, Yarumal, Santa Rita, Santa Ana, Santa Bárbara, Guacas, San Juan, San Andrés; la mayoría de ellas veredas inminentemente agrícolas con especial énfasis en el cultivo del café. A la mayoría de ellas se accede por vías terciarias las cuales están en condiciones aceptables para transitar en vehículos especiales para trocha y están ubicadas en promedio a 45 minutos de la cabecera municipal. Todas las veredas cuentan con escuela con la característica que según la versión de los asociados, cada día ven disminuido el número de alumnos por los fenómenos de migración a las ciudades. Por ejemplo, en la escuela de la Vereda San Juan, hace 10 años, se contaba con 135 alumnos y 7 docentes y en la actualidad solamente se cuenta con 35 estudiantes, 2 docentes y una gran infraestructura educativa con alto grado de deterioro porque la administración municipal, aduce no tener competencia para invertir recursos en este tipo de instituciones. El total de las viviendas de los asociados encuestados, cuentan con los servicios públicos de acueducto rural o doméstico y servicio de energía y el servicio de alcantarillado se hace por el sistema de pozos sépticos y en general las viviendas se encuentran en condiciones aceptables de infraestructura. La población encuestada como se puede observar en la Figura No 8, el 80% tiene un promedio superior a los 51 años, lo que muestra los altos niveles de longevidad de los asociados que habitan el campo y que se viene consolidando como un

problema no solo de alcance nacional sino mundial y máxime en el sector rural donde por el tipo de actividades que se realizan, se requiere de personas vitales y con muy buena condición física. En Colombia según estudios del grupo de investigación INSPIRA TRANSFORMA de la universidad EAFIT, para el año 2019, el 66% de la población estará ubicada en el rango de los 15 a los 64 años. Igualmente en estos asociados encuestados se observa un cansancio y desmotivación por la actividad que es poco rentable y que año tras año han desmejorado sus condiciones de vida, sus casas y la infraestructura utilizada para la producción de la finca y con el agravante adicional a la edad y es que la mayoría de ellos no cuentan con un empalme generacional que les permita continuar con su actividad de producción de café ya que la mayoría de sus hijos han emigrado a la ciudad por las facilidades y oportunidades que consideran ellos , le puede ofrecer las áreas urbanas. Como se puede observar en la Figura 9, el 69.3% de los asociados encuestados, tienen formación básica primaria y solo el 14,7% tienen formación secundaria, cifras consecuentes con las estadísticas que se manejan a nivel nacional de una población del campo que muestra un grupo de asociados con bajo formación académica y que fundamentan la gestión de sus unidades productivas en la experticia y relevo generacional de sus padres. En cuanto a la antigüedad como asociados de la Cooperativa, el 46,7 % de los asociados tienen más de 16 años en la Cooperativa muchos de ellos como lo señalado en renglones anteriores, cansados y desmotivados por la situación de caída del precio del café en los últimos años que tienen el mismo, en el momento del análisis de la información, en niveles de menos de 1 dólar por libra. Con respecto a las unidades productivas la gran mayoría son pequeñas parcelas; el 37,3% tienen una extensión de 2,5 a 5 cuadras, el 30,7% de 5,5 a 10 cuadras y el 13, 3% de media cuadra a 2. Unidades económicas de estos tamaños como lo señalan sus propios dueños, solo pueden alcanzar punto de equilibrio o rentabilidad si son administradas directamente por los

propietarios quienes además deben apoyar las actividades operacionales para que alcance a soportar los costos de producción. Con respecto a la producción de café en las unidades económicas de los asociados encuestados, el 18,7% tienen una producción entre 100 a 300 arrobas de café; pero se tiene una cifra que es muestra de la informalidad con la que son administradas un buen número de las fincas; el 57,3% de los asociados encuestados no tienen claro la cantidad de arrobas que se producen en su finca, situación que no les permite tener una adecuada administración de sus unidades productivas con las consecuentes afectaciones económicas

El 47,3 % de los hijos de los asociados encuestados, son sexo masculino mayores de 19 años y el 33,9% hijas mayores de 19 años; es decir el 81% de los hijos de estos asociados ya son mayores de edad y la gran mayoría que están en este rango, no desean continuar en el campo y solo queda un 19% de hijos menores de 18 años con los que se debería dar todo un proceso de concientización y motivación que los anime a hacer parte del empalme generacional.

La primera pregunta efectuada a los asociados fue con respecto al conocimiento del concepto de RSE: si bien el 42,7% de los asociados indagados sobre el concepto de RSE, manifestaron conocerlo, en el momento de las definiciones, se observa que es muy bajo el concepto que se tiene y es consecuente con el lugar que ocupa en la actualidad dentro de la gestión de la Cooperativa este modelo de gestión y solo unos pocos asociados producto de algún proceso formativo comprenden el concepto.

7.1.1 Dimensión valores, transparencia y gobernabilidad.

Con respecto a esta dimensión en la que los resultados se pueden observar en la Tabla 16, se indagó a los asociados sobre las acciones que ha desarrollado la cooperativa en la vigencia 2015

al 2017 para promocionar el respeto a los derechos humanos, la comunicación de la cooperativa con los asociados, la rendición de cuentas sobre la gestión de los órganos directivos, la forma en la que se accede al gobierno y la gestión de las inquietudes de los asociados. En esta dimensión, sumando el resultado de satisfecho y muy satisfecho, se observa un nivel de satisfacción promedio del 91% y se pudo observar y percibir en los asociados una gran confianza por los administradores de la cooperativa y un especial reconocimiento a la calidad humana y profesional de la gerencia. Los asociados resaltan la claridad con la que se rinde las cuentas. Es de resaltar que consideran que la forma de acceder al gobierno de la cooperativa es muy fácil para que las personas que quieran y puedan hacerlo lleguen y que más bien el problema consiste en la poca disposición o tiempo de los asociados para vincularse a los órganos de administración de la Cooperativa. La única calificación que se desvió un poco del nivel de satisfacción fue la que tiene que ver con la atención de las peticiones quejas y reclamos en las que un 9,3% de los asociados encuestados, manifestó no saber al respecto

Al consultar a los asociados respecto a las expectativas o necesidades que les gustaría fueran incorporadas por la cooperativa en su gestión y que según el marco teórico o las experiencias en otras instituciones se pueden desarrollar para contribuir a la gobernabilidad, comunicación, valores y promoción de los derechos humanos; los asociados como lo muestra la Tabla 31 , manifestaron en un alto porcentaje que se implementen entre otras las siguientes: actividades para la promoción y defensa de los derechos humanos mediante boletines, actividades lúdicas. Igualmente, los asociados desean en un alto porcentaje que se diversifiquen las formas de comunicar y la frecuencia con la que se hace pues consideran que, aunque la información que se da en la asamblea general anual es muy clara y completa, sería bueno que se hiciera con más frecuencia. Igualmente, que se desarrollen estrategias para que los asociados conozcan los

reglamentos y que se generen espacios de participación para los asociados en el consejo de administración y que se incentiven los nuevos liderazgos especialmente de jóvenes.

7.1.2 Dimensión medio ambiente

En la Tabla 17 se puede observar, con respecto a las acciones que buscan promover la conservación y el cuidado del medio ambiente, que la cooperativa viene realizando algunas acciones que le apuntan a estos propósitos como la promoción y apoyo a programas del medio ambiente en la que el 61,3% de los asociados están satisfechos y el 14,7% muy satisfechos y reconocen diversas capacitaciones directamente por la cooperativa o con la participación de otras instituciones donde se les ha capacitado entre otras, el cuidado de los suelos, la calidad del aire, la protección de las fuentes de agua, la disposición de las basuras . En lo que tiene que ver con la información o asesoría que les dan cuando se adquieren los productos el 66,7% se considera satisfecho, el 17,3% muy satisfecho y un 12% de los encuestados manifiestan que no existe esta información cuando se adquieren los productos, lo que es una desviación en la actividad que sería importante revisar porque esta asesoría debe ser realizada a un 100% de las compras para evitar accidentes por mal uso de los productos

Con respecto a que otras acciones para conservación del medio ambiente que quieren los asociados que la cooperativa gestione y se muestran en la Tabla 32; los asociados en un 84% ,consideran necesario fortalecer las acciones para disminuir el uso de papel y de productos desechables en las diferentes actividades de la cooperativa, igualmente el 92% de los asociados reconocen que aunque la cooperativa en algunos momentos lo ha hecho, es importante que realice campañas de arborización que se haga con frutales y con árboles que realmente contribuyan a la protección de las fuentes hídricas por lo tanto no se hagan con Pino y eucalipto.

Igualmente, el 90% de los asociados aprueba fortalecer acciones y estrategias para mejorar la capacitación y concientización de los asociados, sus familias y la comunidad en general sobre el adecuado uso de los productos adquiridos especialmente los fungicidas, herbicidas como carteleras, espacios en las reuniones de padres de familia en las escuelas, espacios en medios de comunicación. Algunos asociados piden la promoción de productos orgánicos para el control de plagas, desestimulando el uso de químicos. Igualmente, al preguntársele sobre que otras acciones con respecto al medio ambiente les gustaría que la cooperativa implementó indicaron:

Recolección de las basuras cuando menos una vez al mes, apoyar la construcción de pozos sépticos, articulación con la CARDER (Corporación Autónoma Regional de Risaralda) para la protección de las cuencas hidrográficas.

7.1.3 Dimensión Servicios Sociales

Con respecto a los servicios sociales, se puede observar en la Figura 13 que el 29,6% de los asociados encuestados están satisfechos con los servicios sociales que les presta la cooperativa y que hacen parte de la razón de ser de este tipo de organizaciones, el 18% está muy satisfecho; pero el 41,5% consideran que no existen. Al desagregar cada una de las acciones, los asociados reconocen un alto grado de satisfacción de más del 80% en las actividades de capacitación para mejorar sus competencias en el manejo de la finca, los auxilios y bonificaciones que les son dados al igual que los auxilios de solidaridad en los casos de situaciones fortuitas como también los programas de asistencia técnica que se desarrollan con el concurso de otras instituciones y proveedores. Para los asociados no existen actividades que promuevan la cultura, el deporte, la recreación y en general actividades para el aprovechamiento del tiempo libre y que ayuden a la

integración familiar y comunitaria y contribuyan a mejorar la calidad de vida de los asociados y sus beneficiarios.

Al preguntarse a los asociados sobre qué acciones les gustaría que la cooperativa desarrollara en esta dimensión, como se puede observar en la Tabla 33, más del 80% de los encuestados consideran importante que se desarrollen entre otras las siguientes actividades: educación continuada sobre el manejo del café, herramientas administrativas para la administración de la finca, seguros de cosechas, programas de emprendimiento en hospedaje rural y ecoturismo, actividades deportiva, recreativas y culturales para los asociados, beneficiarios y la comunidad donde están ubicados los asociados. La gran mayoría de los jóvenes y niños no cuentan con espacios para motivarlos y estimularlos a desarrollar otras actividades diferentes al estudio y el trabajo en las fincas y que los animen a continuar en el campo y por lo tanto se vuelve importante que se gestionen estas actividades. Al indagar a los asociados que otras acciones en cuanto a servicios sociales les gustaría que la Cooperativa realizara manifestaron: programas para el adulto mayor, alfabetización de asociados y sus beneficiarios, mejorar el precio de compra del café, ampliar los beneficios sociales a otros beneficiarios, que sea más discrecional de acuerdo al entorno de cada asociado, por ejemplo algunos asociados tienen el apoyo de los nietos en las fincas, porque los hijos ya están muy grandes; también desean que les den semillas para productos de pan coger , apoyo para la construcción de secaderos, venta de repuestos para los equipos de la finca, capacitación en primeros auxilios mecánicos para desvarar los equipos que utilizan.

7.2 Grupo de interés Empleados

La cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal cuenta con 11 empleados de los cuales el 90% están ubicados en la ciudad de Santa Rosa de Cabal y un empleado que atiende un

almacén de provisión agrícola en el municipio de Marsella. En la actualidad el 50% de los empleados son de sexo masculino y el 50% de sexo femenino. En la figura No 15 se puede observar que el 40% de los empleados son profesionales, el 20% formación técnica profesional y el 40% formación secundaria. En la Figura 16, se puede observar que el 60% de los empleados tienen más de 6 años vinculados en la cooperativa lo que representa una moderada rotación de personal, el 30% de los empleados, tienen de 1 a 5 años de vinculación lo que muestra una renovación en la planta de cargos, necesaria para acciones de innovación y mejoramiento continuo. El 40% de los hijos de los asociados son mayores de 19 años, el 22% oscilan entre los 1 a 5 años y el 34% están en el rango de 6 a 18 años.

Como se puede observar en el grafico 17, las dimensiones que se sometieron a calificación de la percepción por parte de los empleados obtuvieron unos niveles de favorabilidad moderada que será analizada de manera pormenorizada a continuación

7.2.1 Dimensión valores, transparencia y gobernabilidad

En la Tabla 19, podemos observar que de las variables consultadas a los empleados en lo que tiene que ver con los espacios de discusión y participación, socialización sobre normas, leyes laborales y reglamentos y la retroalimentación sobre la gestión; no hay un consenso y la calificación en un 50% corresponde a satisfacción en estas acciones; pero el otro 50% se mueve en que están indecisos o no saben o no existen estas acciones en la cooperativa; situación que amerita la implementación de acciones que garanticen que aumenten los niveles de satisfacción de los empleados por la forma en que son involucrados en la gestión y administración de la cooperativa y la forma en que se les retroalimenta sobre la gestión y actuaciones que se pueden bajar a otros niveles.

Al consultar a los empleados que otras acciones les gustaría que la Cooperativa implementara o gestionara en pro de los valores, transparencia y gobernabilidad respondieron: en la Tabla 34 se puede observar que el 100% consideran que se deben propiciar espacios para que los empleados participen del análisis y las decisiones mediante la constitución de equipos de trabajo en los que se aborden temáticas que respondan a sus capacidades académicas y a la experticia que tengan en diversos temas. Igualmente, consideran que se deben diversificar los medios y la frecuencia con la que se informa al asociado lo que facilitaría la gestión en muchos casos porque los asociados conocerían de manera oportuna información o inquietudes que de manera recurrente están preguntando. Consideran también el 100% de los empleados que es importante una encuesta de satisfacción a los asociados, insumo necesario para saber qué acciones de mejora se deben implementar.

7.2.2 Dimensión cuidados en la Salud, seguridad y condiciones de trabajo

En la valoración de las acciones que se realiza por parte de la cooperativa y que están en la Tabla 20, el 50% están satisfecho con la seguridad en la salud y seguridad en el trabajo y un 50% está indeciso, poco satisfecho o no sabe; lo que es una alerta porque puede tratarse de un problema de la forma en que se comunican estas acciones y que para su cabal cumplimiento requiere que los niveles de satisfacción sean más altos. En lo que tiene que ver con la realización de pausas activas que es una actividad reglamentada para mejorar las condiciones de trabajo y especialmente la salud y productividad en los puestos de trabajo, el 60% considera que no existen por lo que es importante su implementación

Respecto a que acciones les gustaría a los asociados que la cooperativa implementara en esta dimensión, como se puede apreciar en la Tabla 35, el 80% o más consideran que se debe

actualizar el programa de Salud y seguridad en el trabajo y garantizar los recursos, identificar y capacitar a los empleados en los diferentes riesgos a los que están enfrentados, garantizar las condiciones de espacio y tiempo para el desarrollo de las pausas activas. Es muy necesario que la cooperativa cumpla con todas estas acciones que están incluidas dentro del marco normativo respecto a las condiciones de trabajo de los empleados; pero más importante porque genera un entorno laboral amable y saludable.

7.2.3 Dimensión Medio ambiente

En la Tabla 21, se pueden observar las respuestas de los empleados con respecto a las actividades que la Cooperativa desarrollo en el periodo 2015 al 2017 para contribuir al cuidado del medio ambiente y hay una satisfacción del 30%; pero el 50% consideran que no existen acciones por parte de la Cooperativa para la preservación y el cuidado del medio ambiente. Es muy importante que la Cooperativa involucre a los empleados en acciones para el cuidado del medio ambiente o si estas existen; pero no son informadas a los empleados o no son tenidos en cuenta en su implementación, hacerlo. Al preguntar sobre algunas acciones para la protección del medio ambiente que les gustaría fueran implementadas; cómo se puede observar en la Tabla 36, los empleados en un 80% quieren que se implementen entre otras: reducción del consumo de papel, campañas de arborización, bajo consumo de recipientes desechables, consumo responsable de los servicios públicos.

7.2.4 Dimensión remuneración y beneficios de carrera

Con respecto a esta dimensión los resultados que pueden ser observados en la Tabla 22. Los empleados ven en términos generales como aceptable las diferentes acciones implementadas por

la cooperativa con respecto a la remuneración y beneficios extralegales y los cuales están enmarcados básicamente en el cumplimiento de la normatividad laboral. El 40% dicen que no sabe o que no existe medidas para flexibilización laboral y bonificaciones o incentivos adicionales producto de cumplimiento de metas, agregación de valor a los procesos, resultados por proyectos o generación de nuevas formas de hacer las cosas. El 80% están satisfechos con algunos auxilios educativos o becas para estudio y con respecto a la equidad de género en la planta de personal, no obedece a una política al respecto, sino a la dinámica del mercado laboral en la que la proporción de hombres y mujeres es muy similar como lo es el censo poblacional.

Con respecto a que intereses y expectativas tienen los empleados respecto a esta dimensión; en la Tabla 37; se puede observar que el 50% consideran que sería bueno en los puestos que lo permita, tener modelo de teletrabajo. El 100% quiere que existan bonificaciones por proyectos que busquen mejorar los procesos o los puestos de trabajo; el 70% le gustaría sábados libres intercalados; el 100% le gustaría capacitaciones que les apoyara en asensos; el 80% que se desarrollaran actividades recreativas, culturales de aprovechamiento del tiempo libre y que permitan la integración en otro tipo de actividades.

7.2.5 Dimensión familia de los empleados

Con respecto a esta dimensión, como se puede observar en la Tabla No 23, los empleados en general consideran que son pocas las acciones que la cooperativa desarrolla para integrar a la familia de los empleados y por lo tanto un 50% se siente satisfecho y un 50% poco satisfechos o consideran que no existe. Es muy importante articular acciones entre la cooperativa y la familia de los empleados, para desarrollar actividades de esparcimiento que contribuyan a la integración familiar, mejoren la calidad de vida de los empleados y sus familias y los empleados aumenten

su sentido de pertenencia y satisfacción con la cooperativa. En la Tabla 38, se puede observar que el 90% de los asociados les gustaría que se tuvieran bonos escolares para los beneficiarios, aunque un empleado contestó que existían y se encontraba satisfecho con los mismos, por lo que es necesario revisar si existen; pero no es conocido. El 100% de los empleados quieren que se desarrollen acciones como hobbies, cultura, recreación, deportes, por ejemplo, mediante subsidios para acceder a algunas instituciones que las realicen.

7.3 Grupo de interés Proveedores

De la muestra investigada, el 70% de los proveedores de la Cooperativa, están ubicados en la región del eje cafetero. Del total de los proveedores encuestados, el 53,3% están ubicados en la ciudad de Pereira como se puede ver en la gráfica 19, lo que se convierte en una fortaleza desde el punto de vista de la oportunidad de abastecimiento y que permite mantener unos niveles óptimos de inventario por la facilidad de reposición de este. Con respecto a la antigüedad de los proveedores encuestados; en la Figura 20 se puede apreciar que el 40% tienen una antigüedad de 1 a 5 años y el 40% de 6 a 10 años y el 20% más de 11 años, lo que muestra una importante fidelización de proveedores y garantía de abastecimiento con todas las condiciones legales, de calidad y oportunidad. Durante las jornadas de entrevista con los diferentes proveedores, se percibe un ambiente de cordialidad, amabilidad, confianza, y reciprocidad con la cooperativa, los proveedores reconocen a la cooperativa como una organización transparente, que cumple sus compromisos comerciales y de servicio con oportunidad y calidad y que hacen un proceso responsable de selección de sus proveedores.

Como se puede apreciar en la Figura 21, la percepción de los proveedores respecto de las acciones de RSE que la Cooperativa ha venido desarrollado de la vigencia 2015 al 2017 muestra

un grado de satisfacción del 50% y que no existen o no las conocen del 50%. Más adelante analizaremos en más detalle cada una de las dimensiones consultadas a los proveedores

Con respecto a la primera pregunta si conocen el concepto de RSE, como se puede observar en la Figura 22, el 60% de los proveedores lo conocen y en las definiciones, se aprecia que definen el alcance de este y la importancia que este modelo de administración sea considerado en la gestión de las empresas para que se haga de una manera responsable con la comunidad en la que la empresa actúa y con el cuidado del medio ambiente.

7.3.1 Dimensión medio ambiente.

En la Tabla 24, se pueden observar los resultados. El 80% de los proveedores dicen que no conocen o que no existen acciones promovidas por la cooperativa de manera conjunta con ellos para la promoción y el cuidado del medio ambiente, por lo que se hace necesario integrar dentro del desarrollo de estas acciones a los proveedores, máximo cuando los recursos es una de las limitantes más determinantes para la implementación de acciones de RSE.

El 47% se siente satisfecho con las exigencias que hace la cooperativa en cuanto a recipientes de fácil descomposición y el 53% consideran que no las conocen o no existen. Es importante que la cooperativa fortalezca estas exigencias que permitan que los asociados o clientes lleven a sus predios productos menos contaminantes. Igualmente, el 40% no conocen o dicen que no existe la generación de facturación electrónica o de comunicación por medios virtuales entre las empresas para desestimular el uso del papel.

Al preguntar sobre qué acciones les gustaría que la cooperativa desarrollara con ellos o la comunidad para promover y gestionar el cuidado del medio ambiente; cómo se puede observar en la Tabla 39, más del 90% quieren que se desarrollen las siguientes: alianzas estratégicas en

actividades en pro del cuidado del medio ambiente, mejorar en el análisis de ofertas la calificación a los productos menos contaminantes, comunicación e interacción de procesos entre las compañías por medios virtuales, herramienta para generación de pedidos y conocimiento de consumos, manejo de residuos y campañas de arborización.

7.3.2 Dimensión proveedores

En la Tabla 25 se pueden observar los resultados respecto a esta dimensión. El 90% de los proveedores, dicen no conocer o que no existen cursos o capacitaciones de la cooperativa en sus empresas con respecto al modelo gestión en RSE. Es muy importante que, si la cooperativa tiene la voluntad de gestionar su administración con este modelo, comience a involucrar a los proveedores en este modelo. El 80% de los proveedores consideran satisfactorio los criterios de compra, la oportunidad y claridad con la que se hacen los pedidos, el cumplimiento a los compromisos, comerciales y de servicio, la calidad en la atención de los diferentes procesos entre ellos la atención de las peticiones y requerimientos al igual que la prioridad que se le da al abastecimiento con proveedores locales. El 76,7% dicen no conocer o que no existen exigencias de prácticas de RSE con visitas de verificación y el 60% dicen no conocer o que no existen actividades realizadas por la cooperativa en sus empresas para la promoción o respecto a los derechos humanos. En los que tiene que ver con las acciones para el apoyo a procesos empresariales con la transferencia de tecnología mejoramiento y articulación por parte de la cooperativa, el 53% manifestó sentirse satisfecho y el 47% manifestó estar indeciso, no saber o que no existen estas acciones por lo que es importante revisarla y el alcance real de las mismas, ya que contribuyen de manera significativa a la relación con los proveedores y a la simplificación de procesos y mejora en la productividad.

Con respecto a las acciones que los proveedores quieren que la cooperativa ejecute para atender sus necesidades y expectativas podemos observarlas en la Tabla 40. El 93% de los proveedores quieren que se implementen las siguientes acciones: acuerdos para la promoción de los derechos humanos, retroalimentación a los proveedores de sus puntos fuertes y débiles, revisión de procedimientos comunes para simplificación y preferiblemente sistematización, textos alusivos a los derechos humanos en las diferentes comunicaciones entre las compañías. El 66,7% de los proveedores, no consideran que se deban hacer requerimientos de pedidos a largo plazo, máxime cuando la ubicación de estos está cercano a la sede de la cooperativa, el 63,3% no está de acuerdo en modificar los horarios o condiciones de recibo de mercancía. El 86,7% quiere existe un aplicativo *on line* para conocer el estado de los inventarios y facilitar la reposición de estos. Un 83,3% considera que se deben conocer los informes de ONGs sobre empresas que no respetan los derechos humanos para bloquearlas como proveedores y que se debe tener por parte de los asociados un conocimiento amplio y suficiente de los productos comprados.

7.4 Grupo de interés Otras Instituciones

Con respecto al grupo de interés otras instituciones, es el grupo de interés que arrojo los resultados más negativos en los resultados de caracterización de la RSE, por parte de las 4 únicas entidades que respondieron la encuesta de las 10 que inicialmente se habían considerado. En la dimensión relaciones con la comunidad, como se puede apreciar en la Figura 23, el 59,7% considero que no sabe o que no existe relación de la comunidad con la Cooperativa y el 87,5% que no existe o no se sabe de relaciones de la cooperativa con las instituciones, lo que representa un aspecto que se debe revisar y mejorar porque es fundamental la integración especialmente en instituciones que tienen como uno de sus principios, la integración para facilitar la solución de

problemáticas y el desarrollo y gestión de soluciones para sus asociados y en general los grupos de interés.

7.4.1 Dimensión relaciones con la comunidad local

Como se observa en la Tabla 26, el 75% de las instituciones no saben o para ellas no existe participación en la discusión de problemas comunitarios que pueden afectar directamente a los mismos asociados de la Cooperativa y sus familias, un 75% no conocen acciones de la cooperativa para la promoción de los derechos humanos, ni tampoco saben o conocen la destinación que hace la cooperativa para el fondo de educación previsto en la ley 23. El 50% no saben o no conocen de acciones que realice la cooperativa para estimular a proveedores y grupos de interés en hacer donaciones a proyectos sociales y un 50% no conocen las donaciones realizadas por la cooperativa a diferentes instituciones para diferentes causas de beneficio social. Se hace indispensable generar espacios que mejoren la implementación de acciones de esta índole en la cooperativa para que se integre a la comunidad, especialmente en las zonas de influencia de la cooperativa y soportados en la tradición y nombre que representa en la comunidad Santarrosana la cooperativa de Caficultores.

Al preguntar a estas instituciones que acciones le gustaría que la cooperativa realizara, como se puede observar en la Tabla 41, las instituciones en un porcentaje del 100% considera importante que la cooperativa: promueva espacios para analizar problemas de la comunidad, genere proyectos de beneficio común con juntas de acción comunal de las veredas en las que cuenta con asociados, haga parte de los espacios en los que interactúan gremios y asociaciones del municipio, realice convenios interinstitucionales para el aprovechamiento de áreas

posiblemente subutilizadas, promueva la realización de mercados campesinos, hacerse presente en actividades que promuevan los derechos humanos.

7.4.2 Dimensión relaciones con las instituciones.

Consecuente con la dimensión anterior, las instituciones consultadas, en la Tabla 27, no saben si la cooperativa participa en actividades que agrupan otras entidades de la economía social para la discusión de necesidades y mejorar las condiciones para la operación de este tipo de organizaciones. El 75% no saben del adecuado manejo institucional que blinda la cooperativa de problemas de reputación por asuntos de coimas o prácticas de corrupción en entidades públicas y privadas; por lo que se hace necesario mejorar los medios para comunicar a las instituciones con las que interrelaciona, cualquier información que permitan mantener la imagen y la confianza con las diferentes instituciones.

Al indagar a las instituciones sobre las acciones que les gustaría hiciera la cooperativa para atender las necesidades y expectativas de otras instituciones, como se observa en la Tabla 42, les gustaría en un 75% se realizaran convenios con la policía, Hospital local, Universidades proyectos para beneficio a los asociados y la comunidad en la cual , estos están inmersos; igualmente, se hicieran convenios para apoyar procesos administrativos con los acueductos rurales donde se cuenta con asociados. Un 100% consideran que se deben gestionar convenios con la Carder para la protección de las cuencas hidrográficas.

7.5 Grupo de interés Consejo de Administración

En general el consejo de administración, tiene claridad sobre el concepto de RSE, entendido concretamente sobre la manera correcta y transparente de relacionarse con la comunidad

procurando aportar a su desarrollo integral y llevando a la Cooperativa de caficultores con especial énfasis en la relación con el asociado como el centro de la gestión de la cooperativa.

El consejo de administración tiene la visión de la gestión en la cooperativa integrando acciones de RSE muy enfocadas a apoyar la gestión de los asociados en sus unidades productivas que les ayuden a mejorar sus niveles de producción, la calidad del producto que le permita generar una mejor rentabilidad y consecuentemente elevar su calidad de vida satisfaciendo sus necesidades básicas de educación, salud, alimentación y vivienda digna. En la actualidad por parte de la junta si bien se reconoce la importancia de otros grupos de interés que contribuyen al desarrollo y crecimiento de la cooperativa, no se ve como prioritario la implementación de acciones inmediata en algunos de estos grupos, debido especialmente a los bajos recursos con los que se cuenta; pero reconocen la importancia de generar alianzas estratégicas con otras instituciones para trabajar en la solución de necesidades especialmente en el tema del medio ambiente.

Reitera el consejo de administración que la principal motivación para la incorporación de acciones de RSE en la cooperativa se debe a la búsqueda de bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.

En conclusión, el consejo de administración reconoce la importancia del modelo de RSE como instrumento para la gestión que busca generar resultados sociales y ambientales que beneficien a los diferentes grupos de interés con los que tiene relación la cooperativa; pero los escasos recursos para la financiación de acciones de RSE, se convierte en la principal dificultad para la implementación de estas acciones por lo que se hace necesario inicialmente priorizar estas acciones con los asociados y gestionar alianzas para la cofinanciación de recursos que permitan generar acciones de RSE para los otros grupos de interés.

8. Plan de acción en Responsabilidad Social Empresarial para la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal

A partir de la caracterización de las acciones de RSE que en la actualidad ejecuta la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, de la identificación de intereses y expectativas de los grupos de interés asociados, empleados, proveedores y otras instituciones con los que la Cooperativa tiene relación, de la voluntad manifiesta por parte de la gerencia y del consejo de administración, de considerar dentro de su gestión la implementación de acciones de RSE; se presenta a continuación un plan de acción con énfasis en RSE, para integrarlas dentro de las políticas, programas, actividades y acciones que gestione la cooperativa. El plan de acción se elabora de acuerdo a las dimensiones planteadas en la metodología.

Debido al gran número de acciones de RSE que demandan los grupos de interés y a las acciones actuales que no tuvieron un buen nivel de aceptación con base en el estudio y a los escasos recursos económicos y humanos para gestionarlos; se hace una clasificación de los de más alta prioridad para la gerencia y consejo de administración con base al impacto, la urgencia y el nivel de cohesión del grupo de interés que los demanda sin desconocer que todos son intereses y necesidades válidas, que es necesario atender en algún momento para mejorar la relación y entendimiento con los diferentes grupos de interés. De las 109 acciones identificadas de acuerdo con la jerarquización planteada en el párrafo anterior se genera un plan de acción para 50 acciones y las restantes quedarán a consideración de la gerencia y el consejo de administración, para incluirlas en los planes de acción futuros para su respectiva planificación y ejecución.

- **Objetivo Principal**

Orientar a las directivas de la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal sobre las actividades que deben integrar dentro de su gestión para dar respuesta a las necesidades y expectativas manifestadas por los diferentes grupos de interés.

El plan de acción tiene los siguientes elementos: objetivos, ajuste a la misión, ajuste a la visión, adición de valores y plan de acción como esencia.

- **Objetivos del plan de acción**

Se trazan los siguientes lineamientos estratégicos que orienten la ejecución del plan

Incorporar dentro de la gestión de la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal actividades, programas, políticas, que fortalezcan las acciones de responsabilidad actuales y que permitan desarrollar nuevas acciones, que respondan a las necesidades y expectativas de los asociados.

Lograr un alto reconocimiento en los grupos de interés, mediante una gestión de RSE, con autonomía y reconocimiento por parte de los mismos.

Generar espacios de diálogo permanente con los grupos de interés para articular sus necesidades y expectativas con los objetivos y proyectos de la Cooperativa.

- **Misión**

Para que la RSE quede como un componente de la misión de la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal se sugiere que la Misión actual quede con el siguiente texto:

La Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, es una Empresa sin ánimo de lucro, autónoma y de la economía solidaria. Su objeto principal es promover y mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales de los Asociados vinculados a la actividad

agropecuaria y en particular a la producción de café; a través de la distribución de bienes y servicios que procuren el beneficio del Asociado, su familia y el desarrollo de la comunidad mediante una gestión socialmente responsable

- **Visión**

Igualmente se sugiere un ajuste a la visión para hacerla consecuente con la Misión:

La Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal, para el año 2019, será una Empresa competitiva en el sector de la economía solidaria, del gremio caficultor y agropecuario, incrementando el número de Asociados, ampliando la cobertura de distribución en bienes y servicios a nivel LOCAL y REGIONAL, con un Sistema de Gestión de Calidad Integrado y acciones de RSE que garantice el mejoramiento continuo de los procesos, la protección del Medio Ambiente y el Bienestar del Recurso Humano.

- **Valores**

Con respecto a los valores, se sugiere agregar los siguientes valores al direccionamiento estratégico de la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal.

- **Ética**

Las actuaciones de los integrantes de la Cooperativa se harán sin lastimar y causar daño.

- **RSE**

Generar acciones que mejoren las condiciones sociales de los grupos de interés con los que la cooperativa se relaciona y contribuir al desarrollo sostenible.

Tabla 45

Plan de Acción

Dimensión Valores Transparencia y gobernabilidad					
Objetivo: Mejorar la comunicación y los medios mediante los cuales se informa a los asociados sobre la gestión de las actividades que se desarrollan en la Cooperativa					
Acción de RSE	Grupo de interés	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Diversificar los medios para comunicar y mayor Frecuencia en la información	Asociados, Empleados	Elaborar Boletines trimestrales en medio físico y electrónico informando sobre la gestión y resultados económicos Levantar base de datos con correos electrónicos y números celulares para enviar información a los asociados y empleados que cuenten con este medio por whatsApp, redes sociales, correos electrónicos	300.000 .	No de Boletines generados No de asociados y empleados con medio electrónico para informar	4 boletines al año 100% de asociados y empleados
Desarrollar estrategias Para que los asociados conozcan los reglamentos	Asociados	Socializar en los boletines trimestrales temáticas de los estatutos y reglamentos y en la sede los sábados hacer concursos con los asociados que asistan de quien sabe más de los estatutos y reglamentos. Concursos con asociados sobre conocimiento de los estatutos en las reuniones de padres de familia de la escuela Enviar mensualmente a los correos y redes sociales de los asociados tips sobre los estatutos y reglamentos	400.000 1.800.000 -	No de concursos realizados No de concursos realizados No de comunicaciones enviadas	4 al año 6 al año 12 al año
Más opciones para manifestar las peticiones quejas y reclamos	Asociados	Elaborar procedimiento de PQRS en el que se incluya diferentes formas de presentarlas como correo electrónico, llamada telefónica, mensajes de texto, redes sociales	-	Procedimiento realizado y socializado	1 procedimiento implementado
Efectuar encuesta de satisfacción del asociado cada año	Asociados	Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción a los asociados por medios físicos y electrónicos (incluir un premio como incentivo para responderla)	300.000	Encuesta de satisfacción realizada con >= 90% satisfacción	1 vez al año previa a la asamblea general
Socialización sobre las normas, leyes laborales. Participación en los diferentes espacios de discusión y decisión de la administración de la Cooperativa	Empleados Empleados	Reuniones cuatrimestrales para socializar temáticas laborales como normas, reglamentos Reunión mensual para retroalimentación de la gestión desde los diferentes frentes, ventas, servicios sociales, resultados económicos	75.000 -	No de Secciones No de secciones	3 al año 12 al año

Dimensión Medio Ambiente

Objetivo: Implementar acciones que promuevan y contribuyan al cuidado del medio ambiente con la participación activa de los grupos de interés de la Cooperativa

Acción de RSE	Grupo de interés	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Promoción y apoyo a programas que ayuden al cuidado del medio ambiente	Asociados/empleados	Capacitación en la sede de la cooperativa a asociados y empleados sobre selección, almacenamiento y destinación final de los desechos en las fincas	1.200.000	No capacitaciones realizadas	1 mensual
		Campañas de aseo a desechos en vías rurales del alto tráfico con la participación de la comunidad, asociados, estudiantes	3.000.000	No de campañas efectuadas	6 al año
		Educación sobre cultura ambiental en los boletines trimestrales.	-	No de publicaciones	4 al año
Información clara y relevante sobre productos vendidos,	Asociados/empleados	Elaborar o ajustar el procedimiento de venta al público para garantizar que dentro de las actividades quede la actividad de venta informada sobre todos los aspectos relevantes del uso, almacenamiento y en general manejo del producto	-	No de quejas por no informar sobre uso de productos	Cero quejas
Uso del correo electrónico entre procesos y clientes	Empleados	Elaborar política para comunicaciones entre procesos y proveedores respecto al procedimiento para las comunicaciones por vía electrónica.	-	Política elaborada	Política implementada
Reducción del consumo de papel y control al uso de recipientes desechables	Asociados/empleados	Comunicación entre procesos y clientes por medios electrónicos	-	-	-
		Política para que en las actividades de la cooperativa se reduzca al máximo la utilización de recipientes desechables y en caso de ser estrictamente necesario, sean de fácil degradación	-	Política elaborada	-
Campañas de arborización	Asociados/empleados	Gestionar con la Carder, Secretaria de Agricultura de Risaralda, y otras instituciones árboles y frutales para arborización de fincas de los asociados especialmente para protección de cuencas hidrográficas	100.000	No de árboles plantados	500 por año 50 asociados beneficiados
		Realizar actividades de integración entre asociados para jornadas de siembra	250.000	No de jornadas de siembra	5 jornadas

Acción de RSE	Grupo de interés	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Implementar puntos de reciclaje para recipientes tóxicos	Asociados/empleados	Adecuar de acuerdo con la cantidad de asociados, puntos de reciclaje en las escuelas o sitios estratégicos de algunas veredas y coordinar su traslado mensual a la sede de la cooperativa	2.400.000	Puntos de reciclaje funcionando	3
		Reforzar en el boletín la información actividad de reciclaje de recipientes tóxicos porque un alto porcentaje no la conocen, no la recuerdan o no tienen claro en que consiste	-	No de boletines	4
Educación sobre los posibles riesgos biológicos y daños ambientales resultantes del uso y de la destinación final de los	Asociados	Elaborar Carteleros y ubicarlas en sitios de alta afluencia de los asociados, galería, escuelas, graneros con tema alusivo al correcto uso de los insumos, fertilizantes, fungicidas. Convenios con los colegios y escuelas para elaborarlas	720.000	No de carteleros	30 carteleros mensuales
		Pedir espacios en reuniones de padres de familia en las escuelas o juntas de acción comunal con tema alusivo al correcto uso de los insumos, fertilizantes, fungicidas.	1.440.000	No de reuniones realizadas	12 reuniones en el año
		Espacio radial en emisora de alta sintonía por parte de los asociados, con tema alusivo al correcto uso de los insumos, fertilizantes, fungicidas.	1.500.000	No de espacios radiales	3 al año
Campañas internas de reducción del consumo de agua, energía, papel, plásticos y el reciclaje de materiales	Empleados	Capacitaciones sobre el uso racional de servicios públicos con el apoyo de las empresas públicas de la ciudad. Definir porcentajes de disminución de la facturación de servicios públicos a partir de la implementación de mejores acciones de uso de equipos.	-	No de capacitaciones % de reducción de la facturación de servicios públicos	3 al año Disminución del 5%
		Campaña de reciclaje de papel, cartón, vidrio, plástico y creación con estos recursos de fondo para actividades ambientales internas o externas.	160.000	No de campañas	4 al año
Uso del correo electrónico entre procesos y clientes	Empleados/proveedores	Elaborar política para comunicaciones entre procesos y proveedores respecto al procedimiento para las comunicaciones por vía electrónica.	-	Política elaborada	Política implementada
Herramienta para generación de pedidos y conocimiento de consumos	Proveedores	Habilitar una opción para que los proveedores puedan conocer los consumos y apoyar la oportunidad en el aprovisionamiento e igualmente se les puede generar los pedidos por el mismo aplicativo	1.000.000	Aplicativo desarrollado	Aplicativo implementado

Dimensión: Servicios Sociales

Objetivo: Mejorar la calidad de vida de los asociados y beneficiarios mediante acciones que promuevan la integración familiar, comunitaria, aprovechamiento del tiempo libre y de otras capacidades ociosas.

Acción de RSE	Grupo de interés	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Actividades recreativas para asociados y beneficiarios Uso del correo electrónico entre procesos y clientes	Asociados	Celebración día del campesino con un enfoque de capacitación y recreación y la participación de proveedores e instituciones	4.500.000	No de participantes	150 asociados
		Caminatas con fiambre	1.440.000	No de participantes	180 participantes
		Tardes recreativas con payasos, brinca brinca.	1.800.000	No de participantes	120 participantes
Actividades deportivas para asociados y beneficiarios	Asociados	Jornadas deportivas en las veredas que cuentan con asociados con campeonatos satélites de Microfútbol, Voleibol, Baloncesto con el apoyo de instructores de facultad de medicina Deportiva de la UTP	1.830.000	No de participantes	300 participantes
Actividades culturales para asociados y beneficiarios	Asociados	Clases de instrumentos musicales con el apoyo de la facultad de bellas artes de la UTP	2.080.000	No de participantes	20 beneficiados
		Jornadas de teatro con temáticas adecuadas al sector campesino	1.560.000	No de participantes	600 participantes
Programas que promueven y educan con respecto a tener hábitos alimenticios y estilos de vida saludables	Asociados	Convenio con Universidades que manejen programas de Salud como UTP, Uniautónoma, Libre, Área Andina para que ofrezcan programas cortos sobre estilos de vida saludable y hábitos alimenticios y sean socializados en espacios radiales o televisión como Telecafé o CNC y gestionar estos espacios con la Gobernación de Risaralda.	-	No de espacios	2 espacios al año

Dimensión: Remuneración y beneficios de carrera

Objetivo: Mejorar los niveles de empoderamiento, motivación, generación de valor en los empleados para que fortalezcan la gestión de la cooperativa hacia los diferentes grupos de interés

Acción de RSE	Grupo de interés	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Bonificaciones adicionales por logros relaciona-das al mejor desempeño social y ambiental	Empleados	Diseñar bonificaciones especiales para empleados por ejecución de proyectos que generen beneficios sociales a los asociados y que redunden en beneficio del cuidado del medio ambiente	1.500.000	Vr de bonificaciones pagadas	2 proyectos al año
Esquemas de trabajo flexible	Empleados	Identificar empleados que requieran o se les pueda asignar horarios flexibles garantizando la prestación de servicios	-	No de cargos con horario flexible	2 cargos con horario flexible
Favorecer actitudes y habilidades en su personal a través de apoyos educativos y de capacitación	Empleados	Evaluación de habilidades y aptitudes a los empleados para diseñar e implementar capacitaciones que potencialicen estas capacidades.	500.000	No de evaluaciones	50% de cargos estratégicos evaluados
Bonificación por proyectos desarrollados para mejorar el puesto de trabajo	Empleados	Asignar un incentivo en dinero o en especie para empleados que formulen y ejecuten proyectos que ayuden a fortalecer y mejorar los procesos de la Cooperativa y a generar nuevos ingresos. Definir un procedimiento que evalúe impacto y beneficio cuando se presenten varios para su selección.	2.000.000	No de proyectos ejecutados	2 proyectos al año
Becas para estudio en los diferentes niveles a empleados	Empleados	Plan de auxilios para estudio con un componente de contraprestación en la empresa, donde se aplique la capacitación subsidiada.	2.800.000	No de auxilios otorgados	4 auxilios al año
Actividades recreativas, culturales, deportivas para empleados y sus grupos familiares	Empleados	Jornadas de rumbo terapia 1 vez al mes de una hora media hora por parte de la empresa y media hora de los empleados, en convenio con la UTP o secretaria de deportes de Santa Rosa	500.000	No de participantes	20
		Caminatas con familiares (incluye hidratación y fiambre)	1.440.000	No de participantes	6 caminatas con 20 participantes
Actividades recreativas, culturales, deportivas para empleados y sus familias	Empleados	Jornadas deportivas en parque Comfamiliar en convenio con Comfamiliar Risaralda	1.800.000	No de participantes	2 jornadas al año
		Integración de Amor y Amistad con familias	1.200.000	No de participantes	40 beneficiados

Dimensión: Cuidados de la salud, seguridad y salud en el trabajo

Objetivo: Cumplir el marco normativo del sistema de seguridad y salud en el trabajo y garantizar a los empleados y cualquier persona que se encuentre en las áreas de la cooperativa unas condiciones de trabajo y salubridad optimas

Acción de RSE	Grupo de interés	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Programas que garantizan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo	Empleados	Implementación del programa de Seguridad y Salud en el trabajo de acuerdo con las etapas señaladas por el marco normativo.	Lo define Gerencia en el presupuesto anual	SGSST implementado	Etapa 1 y 2 dic 2018 etapa 3 y 4 junio 2019

Dimensión: Familia de los empleados

Objetivo: Apoyar a la familia de los empleados en actividades que contribuyan a al aprovechamiento del tiempo libre y su proceso educativo.

Práctica de RSE	Grupo de interés	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Bonos escolares para los hijos de los empleados	Empleados	Asignar auxilios educativos a los beneficiarios menores de 25 años	600.000	No de beneficiados	12 beneficiarios
Subsidios para actividades de cultura, recreación y deporte de los beneficiarios de los empleados	Empleados	Clases de instrumentos musicales en convenio con Comfamiliar Risaralda	900.000	No de beneficiados	4 beneficiarios
		Cupos para escuelas de deportes	900.000	No de beneficiados	4 beneficiarios

Dimensión: Relación con los proveedores

Objetivo: Apoyar a los proveedores en la optimización de procesos administrativos que se transversalizan con la cooperativa

Práctica de RSE	Grupo de interés	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Apoyo a procesos empresariales con la transferencia de tecnología, mejoramiento de procesos, sistematización	Proveedores	Coordinar reuniones con los proveedores para revisar procesos que se transversalizan para concertar acciones para su simplificación y sistematización.	500.000	Proveedores gestionados	10 proveedores al año
Revisión permanente de informes de ONG sobre demandas de empresas por no respeto a derechos humanos	Proveedores	Elaborar procedimiento para consulta permanente con ONGs sobre empresas que han violados el respeto a los derechos humanos	-	Procedimiento elaborado	

Dimensión: Relaciones con la comunidad

Objetivo: Mejorar la participación de la cooperativa en la identificación y gestión de los problemas sociales que afectan a la comunidad en la que se encuentran ubicados sus grupos de interés

Práctica de RSE	Grupo de interés	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Participación en la discusión de problemas comunitarios y en la búsqueda de soluciones a los mismos	Otras instituciones	Identificar los espacios institucionales y públicos en los cuales se analizan y discuten las problemáticas que afectan a la comunidad y que pueden impactar en algún momento a los asociados o las comunidades en las que viven y gestionar la participación en los mismos	300.000	No de sesiones	6 sesiones al año
Préstamo infraestructuras propias a disposición de organizaciones de bien público; para realizar actividades sociales, educativas y culturales	Otras instituciones	Coordinar con las instituciones, organizaciones o empresas con las que la Cooperativa tenga relación o que gestionen actividades que buscan el bienestar social o ambiental de la comunidad para facilitar espacios adecuados para la realización de actividades como el auditorio fortaleciendo así los lazos de cooperación y de integración y generando también otra fuente de ingresos para la Cooperativa.	1.200.000	No de actividades realizadas	10 actividades al año
Formular proyectos de beneficio común con juntas de acción comunal de veredas en las que cuentan con asociados	Otras instituciones	Coordinar con las juntas de acción comunal de las comunidades donde se cuenta con asociados la formulación y ejecución de proyectos que benefician los asociados y sus familias	450.000	No de proyectos formulados	3 proyectos al año
Informe e Indicadores de gestión de la responsabilidad social empresarial	Todos los grupos de interés	Elaborar el informe e indicadores de las actividades de responsabilidad social empresarial	-	Informe Elaborado	Anual

Dimensión: Relaciones con las instituciones

Objetivo: Integrar la Cooperativa institucionalmente para mejorar su visibilidad y facilitar la solución de necesidades con el apoyo interinstitucional

Práctica de RSE	Grupo de interés/ Dimensión	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Participación en actividades de integración del sector, para discutir las dificultades y soluciones	Otras instituciones / Relaciones con las instituciones	Participación en congresos, seminarios foros, conversatorios del sector para compartir experiencias y promover la formulación de proyectos de gran impacto que benefician al sector y la comunidad en general	4.000.000	No eventos participados	4 al año

Objetivo: Implementar el proceso de responsabilidad social empresarial para facilitar la articulación y gestión de la gerencia en las acciones de RSE con los diferentes grupos de interés de la cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal

Práctica de RSE	Grupo de interés/ Dimensión	Actividades	Presupuesto anual	Indicador	Meta
Proceso de Responsabilidad Social Empresarial	Todos los grupos de interés	Diseño e implementación del proceso de responsabilidad social empresarial	-	Proceso implementado	Implementado en el 1er trimestre de 2019
		Vinculación de Estudiante de práctica empresarial por medio tiempo y estudiante en práctica de Modalidad comercial o social para apoyo de actividades de documentación, registro, seguimiento.	4.500.000	Empleado vinculado medio tiempo	
Reuniones para diálogos con grupos de interés	Todos los grupos de interés	Reuniones periódicas con los diferentes grupos de interés para identificación, mantenimiento, evaluación y seguimiento de las acciones de responsabilidad social empresarial	400.000	No de reuniones	4 al año
Presupuesto anual			62.000.000		

Fuente: Elaboración propia

9. Conclusiones

- En la caracterización que se hizo con la Gerencia de las acciones de RSE que se ejecutaron en las vigencias 2015 al 2017, se pudo evidenciar un aceptable porcentaje (50%) en la implementación de acciones de RSE en las dimensiones objeto del estudio. Este cumplimiento, obedecen más a la dinámica de la organización y al desarrollo de los estatutos y reglamentos que a un plan estratégico para la gestión de la RSE. La gerencia reconoce la importancia de implementar acciones de RSE; pero es consciente de las limitantes en recurso humano y económico para desarrollarlas.

- Para el grupo de interés asociados; las dimensiones valores, transparencia y gobernabilidad; tiene una alta aceptabilidad, cuenta con un alto nivel de percepción y reconocimiento por parte de los asociados, quienes reconocen la correcta y transparente administración de la Cooperativa. En lo que tiene que ver con los servicios sociales un 41% considera consideran que no existen especialmente en lo que se refiere a actividades deportivas, recreativas y culturales.

- El grupo de interés Empleados, reconoce las acciones de RSE, que desarrolla la cooperativa para que las condiciones de trabajo sean buenas, igualmente la remuneración y los beneficios de carrera. En cuanto a los valores transparencia y gobernabilidad manifiestan que no se les involucra de manera activa en la gestión de la cooperativa y que en general está limitado al cumplimiento de sus funciones; pero que sería valioso espacios de participación y discusión. Se evidencia un bajo nivel de cohesión con la administración que puede estar relacionado con la forma en que se integran a los diferentes espacios de discusión y decisión, como también posibles deficiencias en la forma como se comunica o retroalimenta

- Para el grupo de interés proveedores, hay un alto reconocimiento en la parte comercial con la cooperativa en lo que tiene que ver con la seriedad y responsabilidad en los compromisos comerciales; pero no se reconoce en un 34% la ejecución de acciones de RSE que involucren el medio ambiente como también en un 20% la articulación y apoyo en procesos administrativos que faciliten la gestión entre la cooperativa y los proveedores.

- Con respecto al grupo de interés Otras instituciones; existe una baja interacción con las instituciones, lo que priva a la Cooperativa de integrarse para generar sinergias y facilitar la obtención de apoyo con recursos para la gestión de proyectos que redunde en beneficio de la Cooperativa y la misma comunidad; máxime cuando los recursos para el desarrollo de estas acciones de RSE son escasos.

- Los directivos de la Cooperativa reconocen la importancia del modelo de gestión de RSE para la gestión de las diferentes expectativas de los grupos de interés; especialmente para los asociados a quienes buscan mejorarles cada día las condiciones en las que explotan sus unidades productivas para que sean más rentables y les permitan con unos mejores ingresos, y mediante este mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Al igual que la gerencia ven en la escases de recursos una limitante para la implementación de estas acciones de RSE

- Aproximadamente el 50% de las personas entrevistadas de los diferentes grupos de interés tienen un concepto muy general sobre el concepto de RSE y en particular sobre las acciones que la Cooperativa desarrolla para mejorar los resultados sociales y de protección del medio ambiente.

- Las expectativas e intereses que demandan los diferentes grupos de interés sobre acciones de RSE que les gustaría que la Cooperativa desarrollara para mejorar los resultados sociales y de protección del medio ambiente, son como es normal, superiores a los recursos que pueden ser

invertidos para la implementación de los mismos, por lo que se priorizo por parte de las gerencia la inclusión en el plan de acción inicial , de aquellos que correspondan a los grupos de interés y dimensiones con los que se tiene más alto nivel de cohesión.

10. Recomendaciones

- Como el fortalecimiento de las actuales acciones de RSE y la implementación de nuevas acciones es no solo un querer de la gerencia y el consejo de administración, sino el resultado del estudio, se recomienda de manera inicial el diseño de un proceso de RSE que realice toda la gestión de la responsabilidad social de la Cooperativa y preferiblemente en la medida que los recursos de la Cooperativa lo permitan o mediante convenios docentes; integrar al equipo de trabajo un recurso humano competente para que desarrolle todas las actividades.
- Se hace necesario el fortalecimiento interinstitucional de la Cooperativa para hacer más visibles sus realizaciones, pero también sus necesidades y mediante convenios con organizaciones públicas, sector académico, proveedores, ONGS, acceder a los recursos necesarios para financiar las diversas actividades de RSE.
- Con el grupo de interés Empleados se deben generar acciones que permitan la integración en la gestión de la Cooperativa, para mejorar su sentido de pertenencia y mejoren los niveles de motivación. Igualmente mejorar la retroalimentación respecto a la gestión de la cooperativa.
- Se debe fortalecer la publicidad de las acciones de responsabilidad social que viene desarrollando la Cooperativa de caficultores de Santa Rosa de Cabal, para posicionar el reconocimiento y reputación dentro de los grupos de interés y la comunidad en general.
- Se debe propiciar el dialogo organizado, armónico y permanente con los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la Cooperativa, para identificar y priorizar las necesidades y expectativas de estos e integrarlos en las soluciones mediante el apoyo económico e institucional.

- Se debe fortalecer la relación con los proveedores en lo que tiene que ver con la búsqueda de eficiencias en procesos transversales, que faciliten la gestión y contribuyan a mejorar la productividad y competitividad de ambas organizaciones.
- Se debe diseñar e implementar un proceso de capacitación a los cuadros directivos y empleados en los conceptos de RSE, para que coadyuven en su institucionalización e implementación en las diferentes áreas y procesos, y lograr crear una cultura de la RSE dentro de la Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal que facilite la gestión de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés que se relacionan con la Cooperativa.

Bibliografía

- Agle, B. R., & Mitchell, R. K. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-526. doi: 10.2307/256973
- Aguilera, A., y Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestion*(32), 1-26.
- Alianza Cooperativa Internacional (1995). Identidad cooperativa: nuestros principios y valores. Bruselas, Bélgica.
- Arango, M., Cárdenas, M., Marulanda, B., y Paredes, M. (2005). *Reflexiones Sobre el Aporte Social y Económico del Sector Cooperativo Colombiano*. Fedesarrollo, La Equidad, Fundequidad. Bogota: Fedesarrollo.
- Ardiles, F. (1979). La Empresa obrera cooperativa. Valencia, España.
- Bateman, S. y Snell, A. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. 6ª Edición, México: McGraw Hill.
- Belhouari, A.; Buendía, I.; Lapointe, M. J. y Tremblay, B. (2005). La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas? CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), pp. 191-208 Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional.
- Beneficiar Entidad Cooperativa (2015). *Principios Cooperativos*. Bogotá, Colombia.
- Bernal, C.A. (2010). Metodología de la Investigación Administración, Economía, Humanidades, Ciencias Sociales. Tercera edición, Bogotá: Editorial Pearson.
- Bowen, H., Gond, J. P., & Bowen, P. G. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Estados Unidos: The University of Iowa Press.
- Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal. (2018). *Estudio socio -económico Santa Rosa de Cabal 2017*. Santa Rosa de Cabal: Cámara de Comercio de Santa Rosa de Cabal.
- Carroll, A. (Octubre de 1979). A three-dimensional conceptual model of corporate. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

- Comisión de las Comunidades Europeas. (2000). *Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental*. Bruselas: Comisión Europea.
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2017). *Desempeño de las cooperativas en Colombia 2016*. Bogotá: Confecoop.
- Congreso de Colombia. (1998). Ley 454 de 1998. *por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el*.
- Cooperativa Minuto de Dios (2017). *La cooperativa y los principios cooperativos*. Bogotá, Colombia.
- Cortés, A. M., Romero, G. y Zabala, N. (2012). *Documento referencial para la implementación de un programa de RSE en Cooperativas*. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad Ean.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? *California Management Review*(2), 70-76.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2007). *Conciliación Censal 1985-2005*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2007). *Proyecciones de Población 2005-2015*.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (1973). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Duque, Y. V., Cardona, M., & Rendón, J. A. (2013). RSE: Teorías, Índices, Estándares y Certificaciones. *Cuadernos de Administracion*, 29(50), 196-206.
- Empresarial, i. a. (agosto de 2007). Indicadores de responsabilidad social cooperativa para cooperativas de usuarios. 1.0. Córdoba, Argentina: Pluguiese.
- Fedesarrollo (2005). *Cuadernos Fedesarrollo No 15*. Bogotá, Colombia.
- Fernández, J. L. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearchESIC* N° 6 Vol 6 Segundo semestre, julio-diciembre 2012, 130 a 143.

- Franco, B., Betancur, C.A., Posada, D. M. (2014). La RSE: una mirada desde el cooperativismo. *Revista Mercatec*, Edición 46, p 71.
- Freeman, E. R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-429. doi:10.2307/3857340
- Friedman, M. (13 de Septiembre de 1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine Archives*. 43-45
- Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros (2016). Valencia, España.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Bussines Ethics*, 53, 51-71.
- Gladwin, T., & Kennelly, J. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-904. doi:10.5465/AMR.1995.9512280024
- Hernández, R., Fernandez, C., Baptista, MDP. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México, D.F.: McGraw Gil.
- Illera, D., Quiroga, Y. P. (2012). *Diagnóstico para determinar el grado de responsabilidad social del Fondo de Empleados "Facecolfa"*. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander
- Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-62.
- Litz, R. (1996). A Resource-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363.
- Monzón, J. L., Antuñano, I. (2012). *Cooperativismo y responsabilidad social de la empresa. Veinte casos de cooperativas socialmente responsables*. Valencia: CIRIEC-España.
- Murray, K., & Montanary, J. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrting Management and Marketing Theory. *Academic of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (1948). *Declaracion universal de los derechos humanos*.
- Porter, M., & Kramer, M. (Diciembre de 2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Bussines Review*, 80(12), 56-68.

- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 47-57.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. United States of America: Stanford University Press.
- Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., y Garcia de la Torre, C. (2012). *RSE*. (G. Domínguez Chávez, Ed.) México D.F: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2003). *Circular Básica Jurídica Superolidaria*. Bogotá.
- The Global Sullivan Principles of social responsibility*. (1999). Leon H. Sullivan Foundation.
- Ulises, A., Arango, L., y Benavides, O. (2012). Evolucion, Aproximacion al concepto y teorías de RSE. *Panorama Económico*(20), 189-220.
- Vogel, D. (1986). The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal. *California Management Review*, 28(2), 142-152. doi:<https://doi.org/10.2307/41165191>
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academic of Management Review*, 16(4), 671-716.
- Wood, D. J., & Lodgson, J. M. (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly, Ruffin Series*(3), 59-94. doi:10.5840/ruffinx200232
- Yepez, G. A., Peña Collazos, W., & Sanchez, L. F. (2007). *La RSE fundamentos y aplicacion en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado.