

Bases per dissenyar una guia d'ajuda que faciliti la integració de la Responsabilitat Social en les entitats pertanyents a la "Red para la sostenibilidad del Tercer Sector"

M Carmen Olaya Bouzas

(molayab@uoc.edu)

22 de gener 2016

Tutor/a: Anna Buxaderas Rierola

Treball Final de Màster

Curs 2015-2016, semestre 1

Índex

Resum	5
Abstract	7
Introducció	10
Justificació.....	10
Objectiu i abast.....	11
Pla de Treball	11
1. Elecció i validació dels marcs conceptuals i eines	14
1.1. Anàlisi dels marcs conceptuals i de les eines existents	16
1.1.1. La Responsabilidad Social en las organizaciones del Tercer Sector. Orientaciones para su aplicación. Carlos Cordero y Cristina de la Cruz. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2012)	16
1.1.2. La Responsabilidad Social de las Organizaciones no lucrativas. Pau Vidal. Observatorio del Tercer Sector de Catalunya (2005)	18
1.1.3. La Responsabilidad Social en el Tercer Sector. Javier Pradini, Eduardo Sánchez. Salud y drogas, vol. 7, núm.1, pp 137-151 (2007)	19
1.1.4. Gestió Estratègica d'ONL. Desenvolupar un model de gestió estratègica amb QCI adequat per al tercer sector. Josep M Canyelles. Projectes social de la FPT, INTRESS i IReS (2008).....	20
1.1.5. Retos actuales de las organizaciones no lucrativas. Eduardo Escobés, Rafael López-Arostegui. Educación Social, núm. 37, pp 17-40	21
1.1.6. La empresa social y su responsabilidad social. Ernesto Barrera Duque. Innovar, vol. 17, núm.30, pp 17-30 (2007).....	21
1.1.7. Pyme y cooperativas ante el reto de la RSE: la nueva ISO 26000. J. Rosa Otxoa-Errante. Oñati Socio-legal serie, vol. 2, pp 57-79 (2012).....	21
1.1.8. rsecoop.coop [web amb eines i guia d'implantació de RS per a cooperatives] ..	22
1.1.9. xertatu.net [web amb eines i guia d'implantació de RS per a empreses de Bizkaia, promoguda per la Diputació Foral].....	22
1.1.10. Empresa compromesa, empresa responsable. Delclòs, Anna; Hernández, Chantal i Restoy, Damià. Cecot (2010).....	23
1.1.11. www.codietic.cat [web del Codi ètic de les associacions de Barcelona]	23
1.2. Conclusions sobre el marc conceptual	24
1.2.1. Característiques i reptes diferencials del Tercer Sector	24
1.2.2. Sentit de la RS i beneficis per al Tercer Sector	24
1.2.3. Metodologia d'implantació adaptada per al Tercer Sector?	24
1.2.4. Sentit i objectius de la guia	25
1.2.5. El marc conceptual.....	26

1.2.6.	Revisió del problema plantejat.....	26
2.	Metodologia	28
2.1.	El mètode de recerca.....	28
2.2.	El mètode d'obtenció de dades	29
2.3.	El mètode de raonament.....	33
3.	Anàlisi de dades i resultats.....	34
3.1.	Recollida de dades.	34
3.1.1.	Entrevistes a organitzacions que formen part del projecte RS3S	34
3.1.2.	Qüestionari a organitzacions no pertanyents al projecte RS3S	35
3.1.3.	Entrevistes als responsables de RSECoop i Empresa responsable, empresa compromesa	36
3.2.	Anàlisi de dades	36
3.2.1.	El sentit de la RS	36
3.2.2.	Els reptes de les organitzacions del Tercer Sector.....	37
3.2.3.	Els grups d'interès.....	38
3.2.4.	La RS com a resposta als reptes plantejats.....	40
3.2.5.	Les eines d'ajuda i orientació	41
	Conclusions	43
	Recomanacions.....	48
	Referències bibliogràfiques	50
	Annexos.....	52
	Annex 1: Presentació de la "Red para la sostenibilidad del Tercer Sector (RS3S).	52
	Annex 2: Síntesi de la informació obtinguda en les entrevistes a entitats pertanyents a la xarxa RS3S.....	54
	Annex 3: Síntesi de la informació obtinguda en les entrevistes a RSECoop i Empresa Responsable, Empresa Compromesa.....	56
	Índex de gràfics.....	58

Bases per dissenyar una guia d'ajuda que faciliti la integració de la Responsabilitat Social en les entitats pertanyents a la "Red para la sostenibilidad del Tercer Sector"

M Carmen Olaya Bouzas (molayab@uoc.edu)

RESUM

La Responsabilitat Social (RS) és un factor clau per que les organitzacions (de qualsevol tipus) puguin crear valor en el decurs del temps des de l'excel·lència i la competitivitat. En el cas del Tercer Sector la RS contribueix a generar respostes eficients i competitives i possibilita un desplegament eficaç i coherent de la seva raó de ser.

El projecte "Red para la sostenibilidad del Tercer Sector" (RS3S) comparteix aquesta visió i vol impulsar que les organitzacions del Tercer Sector adoptin pràctiques de RS. Per això vol promoure la creació d'una guia que ajudi, orienti i motivi a les entitats a fer una aposta decidida per incorporar la RS.

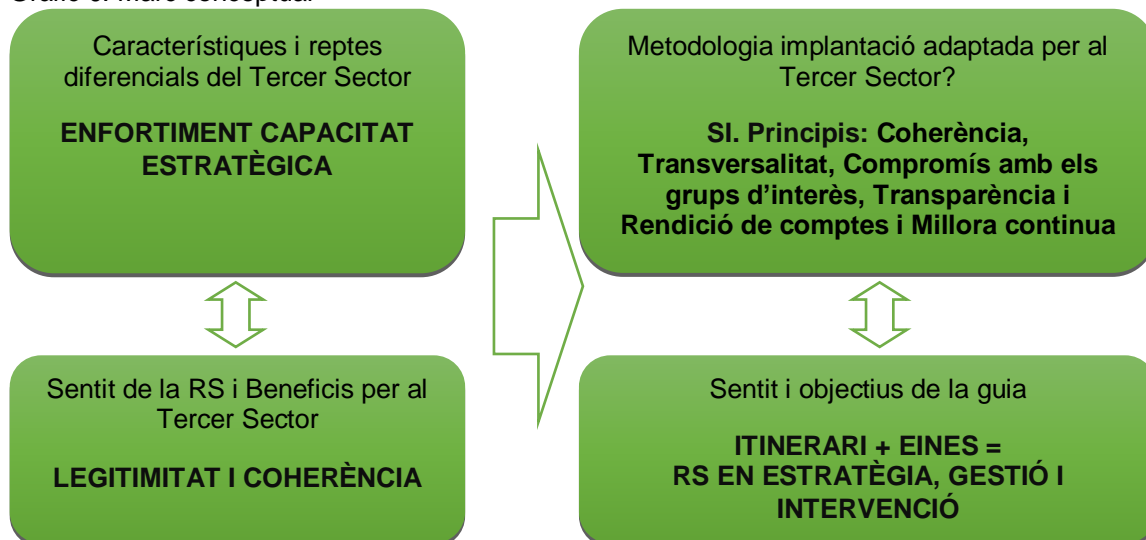
El propòsit d'aquest treball és concretar i identificar els aspectes clau, les bases, sobre els quals dissenyar l'esmentada guia. Els aspectes clau que s'identifiquin han de facilitar que la guia que es dissenyi tingui una aplicació pràctica i doni resposta a les expectatives i reptes de cada organització.

A través de la literatura analitzada s'han identificat quatre eixos de treball per poder avançar de forma ordenada i amb sentit en la proposta d'un marc conceptual i en el plantejament del procés de recollida de dades. Els eixos de treball són: identificar les particularitats del Tercer Sector quant a característiques i reptes, identificar quin és el sentit de la RS en les organitzacions del Tercer Sector, identificar si la metodologia per incorporar la RS s'ha d'adaptar per prendre en consideració les seves especificitats i, finalment, establir quin ha de ser el sentit i els objectius d'una guia d'ajuda per que les entitats del Tercer Sector puguin integrar la RS.

El marc conceptual (gràfic 0) és el punt de partida per desenvolupar aquest treball. Es fonamenta en treballs i articles que tracten en profunditat la RS en el Tercer Sector; també s'han tingut en compte quatre experiències existents que ofereixen ajuda i orientació a diferents tipus d'organitzacions per que aquestes integrin la RS.

El marc conceptual es complementa amb el que la pròpia RS3S és i vol ser i amb el que les pròpies entitats, com a potencials usuàries i implantadores de la RS, prioritzen com elements més rellevants per facilitar aquest procés. Aquest ha estat el principi inspirador del procés de recollida de dades.

Gràfic 0: Marc conceptual



Font: Elaboració pròpia

Un fet destacable del procés de recollida de dades ha estat l'escassa resposta de les entitats pertanyents a la xarxa RS3S (només ha estat possible entrevistar a una entitat) i també d'altres entitats del Tercer Sector que no en pertanyen (quatre entitats van respondre al qüestionari proposat). Per tant, les conclusions i resultats d'aquest treball presenten importants limitacions.

La manca de resposta en deu principalment a dos raons:

- La gestió de la comunicació amb els interlocutors de la RS3S i amb les entitats del Tercer Sector que no pertanyen a la xarxa no s'ha gestionat de forma eficaç i, per tant, no s'ha aconseguit transmetre i posar en valor l'objectiu del treball i com aquest pot influir positivament en l'assoliment dels objectius de la xarxa o de les entitats, segons correspongui.
- La posició que les organitzacions tenen en relació a la RS fonamentada en la idea de que no necessiten incorporar la RS perquè ja estan desenvolupant accions amb impacte social.

Les dades obtingudes, considerant la limitació precedent, estan alineades i validen el marc conceptual en el que es fonamenta aquest treball. També han permès identificar les eines d'ajuda que més poden contribuir a impulsar la integració de la RS i els aspectes clau que s'han de considerar en cada cas:

Eina	Principis (els més rellevants per cada eina)	Aspectes clau
Diagnosi inicial	Transversalitat Millora Continua	Conèixer el punt de partida i les àrees de millora. Incorporar la visió dels grups d'interès.
Full de ruta	Transversalitat Coherència Millora Continua Rendició de comptes i transparència	Basat en el resultat de la diagnosi. Importància de l'etapa estratègica i del compromís de l'equip de govern com a fonament per impulsar tot el procés. Què sigui fàcilment adaptable a les expectatives i recursos de cada

Eina	Principis (els més rellevants per cada eina)	Aspectes clau
		entitat.
Identificació i gestió dels grups d'interès	Compromís amb els grups d'interès Rendició de comptes i transparència	Recollir les expectatives mútues i els compromisos. Identificar els aspectes materials.
Pla d'acció	Transversalitat Coherència Millora Continua Rendició de comptes i transparència	Incorporar la visió dels grups d'interès. Adaptar a les expectatives i recursos de cada entitat.
Acompanyament especialitzat		Recolzament personalitzat i continuat durant tot el procés. Comptar amb suport institucional que aportí recursos econòmics i personals que permetin mantenir l'acompanyament necessari.

També es dedueix la importància d'afavorir un lideratge responsable que gestioni i condueixi el procés de canvi que significa implantar la RS en una organització, com element per que tota l'organització estigui alineada, creant una cultura i uns valors comuns que impregnin tots els àmbits de l'organització.

Així mateix, el Quadre de Comandament Integral, és perfila com una eina vàlida i molt potent per ajudar a les organitzacions a integrar i implementar la RS a nivell de definició d'estratègia i per facilitar un lideratge responsable.

Paraules clau: Responsabilitat Social, Tercer Sector, Legitimitat i coherència, Guia d'ajuda, RS3S

ABSTRACT

The Social Responsibility (SR) is a key factor for the organizations (of any kind) to create value from excellence and competitiveness. In the Third Sector, the SR helps to generate efficient and competitive answers, and it makes possible and efficient spread out her reason of being.

The Project "Red para la sostenibilidad del Tercer Sector" (RS3S) shares this vision and it wants to promote that the Third Sector's organizations adopt RS's methods. For this it want to promote the creation of a guide that helps, guides and motives the entities to do a determined bet for add the SR.

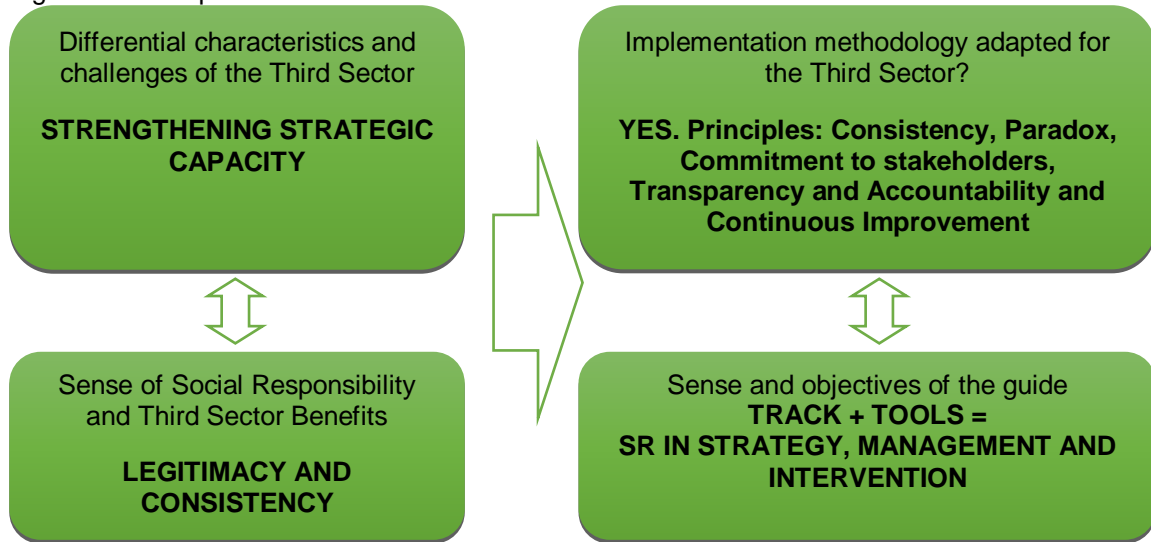
The purpose of this work is to concrete and to identify the key aspects, the bases, on which design the cited guide. The key aspects that will be identify have to help that the guide that will be designed will have a practical application and it will give an answer to the expectations and challenges of every organizations.

Through analyzed literature, they have identified four areas of work to move forward in an orderly and meaningful way in the proposed conceptual framework and the approach of the process of data collection. The key issues are: identifying the particularities of the Third Sector in terms of characteristics and challenges, identify which is the meaning of the SR in Third Sector organizations, identify whether the methodology for incorporating the RS should be adapted to take into its specific consideration and establish what the meaning and objectives of a guide to help the Third Sector organizations can integrate the SR should be.

The conceptual framework (figure 0) is the starting point for developing this work. It is based on essays that address in depth the SR in the Third Sector; also took into account four existing experiences that offer help and guidance to different types of organizations to integrate these SR.

The conceptual framework is complemented by what the RS3S itself is and wants to be and what their own organizations, as potential users and implementers of the RS prioritize as most important elements to facilitate this process. This has been the guiding principle of the process of data collection.

Figure 0: Conceptual Framework



Source: Own

A remarkable fact in the process of data collection was the poor response of entities belonging to the network RS3S (it was possible to interview an only and single entity) and other Third Sector organizations that do not belong (four entities responded to the questionnaire proposed). Therefore, the findings and results of this study have important limitations.

The lack of response mainly due to two reasons:

- The management of communication with partners and the RS3S with Third Sector organizations that do not belong to the network has not been managed effectively and, therefore, has failed to transmit and highlight the objective of work and how it can positively influence the achievement of the objectives of the network or organizations, as appropriate.
- The position that organizations have regarding the SR based on the idea that you do not need to incorporate the SR because they are developing actions with social impact.

The data obtained, considering the limited precedent, are aligned and validate the conceptual framework in which this work is based. They have also helped to identify tools that can contribute to help promote the integration of SR and key issues to be considered in each case:

Tool	Principles (most relevant to each tool)	Key aspects
Initial diagnosis	Mainstreaming, Continuous Improvement	Knowing the starting point and areas for improvement.
Roadmap	Mainstreaming, consistency, Continuous Improvement, Accountability and Transparency	Incorporating the views of stakeholders.
Identification and management of stakeholders	Engagement with stakeholders Accountability and transparency	Based on the result of the diagnosis.
Action Plan	Mainstreaming, consistency, Continuous Improvement, Accountability and Transparency	Strategic Importance of the stage and the commitment of the government team as a foundation to promote the process.
Specialized support		Adapting to the expectations and resources of each organization.

It also follows the importance of promoting responsible leadership to manage and lead the process of change means that implement SR in an organization like element that the entire organization is aligned, creating a culture and common values that pervade all the areas of the organization.

Also, the Balanced Scorecard is emerging as a powerful and valuable tool to help organizations integrate and deploy RS-level definition of strategy and to provide responsible leadership.

Keywords: Social Responsibility Third Sector, Legitimacy and Coherence, Help Guide, SR3S

INTRODUCCIÓ

El concepte de Responsabilitat Social (RS) està tradicionalment vinculat al món empresarial i vehicula el compromís de les empreses davant de la societat pels impactes que genera la seva activitat econòmica. Com contempla Josep Maria Canyelles en la seva definició de RS (2014) la RS en la "seva màxima expressió, i connectada amb el sentit estratègic, pretén desenvolupar un model d'empresa amb una excel·lència social que li permeti crear valor compartit, és a dir, valor econòmic i social alhora".

Actualment ens trobem immersos en la societat del coneixement i de la informació (Vidal, 2005), circumstància que condiona els processos de creació de valor de les organitzacions, que descansen sobre tot en com es gestionen els seus actius intangibles (reputació, clima laboral, talent, ...) (Barrera, 2007). Els actius intangibles esdevenen un element estratègic que cal gestionar per tal que les empreses, les organitzacions, siguin capaces de crear valor en el futur des de l'excel·lència i la competitivitat (Canyelles, 2007).

D'altra banda, cada vegada més la societat requereix que les empreses i les organitzacions adoptin pràctiques socialment responsables i actuïn amb responsabilitat i transparència (Cordero i De la Cruz, 2012).

En aquest context, les organitzacions del Tercer Sector no poden romandre alienes al que significa la RS (Canyelles, 2008) en la seva gestió i han de superar la posició de que la RS no és necessari incorporar-la perquè són organitzacions que ja estan treballant per a millorar la societat (Pradini i Sánchez, 2007).

Actualment el Tercer Sector té plantejats molts reptes, en els quals la RS ha de ser considerada com un factor clau per contribuir a generar respostes eficients i competitives i per possibilitar un desplegament eficaç de la seva raó de ser (Cordero i De la Cruz, 2012).

El projecte "Red para la sostenibilidad del Tercer Sector"¹ (RS3S) neix l'any 2013 amb la voluntat d'estendre la cultura de la RS en el conjunt del Tercer Sector. Aquest projecte veu la necessitat de repensar el Tercer Sector com agent clau en la construcció d'una societat més sostenible i per caminar en aquesta direcció vol constituir una xarxa d'entitats del Tercer Sector per la inclusió de pràctiques de RS en aquestes organitzacions, per millorar la seva competitivitat i eficiència.

Justificació

El projecte RS3S posa en valor la intersecció entre Tercer Sector i RS impulsant la integració de la RS en les estratègies i en la gestió de les organitzacions del Tercer Sector. El projecte també posa en valor com la RS pot contribuir de forma significativa a que les organitzacions del Tercer Sector guanyin en competitivitat i excel·lència i siguin més eficients en l'acompliment de la seva missió, és a dir, optimitzin la creació de valor social i ambiental.

L'autora d'aquest treball, en el procés de cerca de literatura, només ha identificat dos recursos que aportin metodologia i eines concretes adaptades a les particularitats del Tercer Sector per implementar la RS; el treball de Vidal (2005) proporciona un model teòric de RS específic per al Tercer Sector i el de Cordero i De la Cruz (2012) aporta orientacions quant a itineraris i eines necessàries en un procés d'implantació de RS, però sense entrar en la seva elaboració i concreció. Tampoc s'han trobat experiències pràctiques en aquest sentit.

La RS3S vol oferir i posar a l'abast de les entitats adherides a la xarxa una guia que ajudi, orienti i motivi a les entitats a fer una aposta decidida per incorporar la RS com aspecte clau per, d'acord amb els objectius que té plantejats, millorar la seva eficàcia, eficiència i

¹ A l'annex 1 s'inclou una presentació del projecte i de les entitats que el lideren.

competitivitat. Addicionalment, la RS3S veu en la guia un element de valor que podria contribuir a l'assoliment de l'objectiu que té la xarxa de comptar amb 50 entitats adherides.

Tant els responsables de RS3S com l'autora valoren aquesta guia proporcionaria a les entitats que ja formen part de la RS3S, i per extensió del Tercer Sector, un itinerari i unes eines facilitadores del procés d'integració de la RS en les seves organitzacions. Aquest fet pot contribuir a que les entitats que ja formen part de la RS3S facin una aposta decidida per a implantar la RS, a l'hora que pot esdevenir un element clau per a fomentar que altres entitats es puguin sumar a la RS3S.

L'autora té una motivació personal per l'economia social i pel Tercer Sector (en el qual ha tingut experiències laborals i de voluntariat molt intenses i enriquidores i en el qual segueix actualment involucrada). Per l'autora el Tercer Sector ja porta en si mateix, en el seu ADN, l'essència de la RS i coneix molts dels reptes que actualment té plantejats, en els quals la sistematització de la RS pot contribuir a generar respostes més eficients i competitives.

Objectiu i abast

El projecte RS3S ha accedit a que l'autora realitzi un treball de consultoria amb la finalitat de que les entitats que en formen part facin una aposta decidida per a incorporar la Responsabilitat Social. Inicialment es va plantejar que amb aquest treball es dissenyés una guia per ajudar a les entitats a comprendre i integrar la RS com eina de gestió de l'entitat, posant en valor els beneficis que pot aportar a través d'un sistema d'indicadors per avaluar les millores produïdes en els diferents àmbits (econòmic, social, ambiental, governança, laboral) així com el millor assoliment de la seva missió.

Finalment, per les limitacions de temps i per la pròpia estructura i treball acadèmic que comporta l'elaboració del treball de final de màster, es va acordar que aquest treball se centrés en identificar els fonaments i aspectes claus per al disseny de l'esmentada guia. És a dir, no es dissenyarà la guia, sinó que es desenvoluparà el pas metodològic anterior a la seva elaboració, per tal de concretar i identificar els aspectes clau, les bases, sobre els que dissenyar la guia.

Aquestes bases són les que han de permetre i assegurar que la guia i les eines que es dissenyin tinguin una aplicació pràctica i donin resposta a les expectatives i reptes de cada organització.

Pla de Treball

El pla de treball es defineix a partir del calendari i fites explicitades per la planificació de l'assignatura "Treball final de màster" del Màster Universitari de Responsabilitat Social Corporativa.

Per cada fita s'han identificat les tasques necessàries per assolir-la i s'han planificat prenent en consideració les possibles dificultats que es podrien presentar en el seu desenvolupament. També s'ha fet una estimació de les tasques que requereixen d'una dedicació de temps més intensa.

Per completar la planificació inicial s'han identificat les activitats que requereixen de coordinació i de contrast amb el client, tant per la seva validació com per que és necessària la seva intervenció com facilitador de la comunicació amb les entitats que integren la xarxa RS3S.

A continuació es presenten les principals dificultats que s'identificaren inicialment:

- La gestió eficaç de les comunicacions amb el grup promotor del projecte RS3S, que és l'enllaç i dinamitzador amb la resta d'entitats de la xarxa. Durant el desenvolupament de la consultoria aquesta dificultat s'ha posat de relleu i, en opinió de l'autora, ha estat un factor determinant de l'escàs volum de dades que s'han pogut obtenir de les entitats de la xarxa durant la fase de desenvolupament de la consultoria.

En un exercici d'autocrítica, l'autora valora com mancança pròpia el no haver sabut motivar la implicació del grup promotor a través de posar en valor l'objectiu del treball i com aquest pot influir positivament en l'evolució, enfortiment i creixement del projecte RS3S.

- L'heterogeneïtat de les entitats que integren la xarxa RS3S, tant quant a missió com quant a dimensió, que poden plantejar necessitats i expectatives molt diferenciades que dificultin poder arribar a conclusions vàlides per tota la xarxa, però suficientment concretes per que sigui útil per totes les organitzacions. Aquesta dificultat és en si mateixa el propi objectiu d'aquest treball.

La planificació inicialment prevista s'ha anat revisant i adaptant a la realitat. Aquesta revisió ha estat especialment significativa en la fase de desenvolupament de la consultoria, ja que es van redefinir les tasques identificades per adequar el desenvolupament de la consultoria a l'escassa participació de les entitats de la RS3S.

A continuació es presenta el cronograma del pla de treball que respon a l'execució real, així com les activitats que han representat un punt de control i coordinació amb el client:

Activitat	Punt de coordinació amb el client?	Data inici	Data final
Fita 1: Elaboració de la proposta i pla de treball	Si	14-oct-2015	21-oct-2015
Fita 2: Marcs conceptuals i proposta de consultoria		22-oct-2015	15-nov-2015
Selecció literatura		22-oct-2015	24-oct-2015
Lectura i anàlisi		25-oct-2015	04-nov-2015
Identificació i recull dels aspectes que impacten sobre els plantejaments i objectius		01-nov-2015	10-nov-2015
Revisió de la proposta de consultoria	Si	10-nov-2015	15-nov-2015
Fita 3: Desenvolupament de la consultoria		13-nov-2015	11-des-2015
Recollida de dades entitats pertanyents a RS3S			
Obtenció dades contacte entitats a entrevistar	Si		
Elaboració Guió			
Petició entrevista i agenda entrevista			
Realització entrevista i tabulació resultats			
Recollida de dades entitats Tercer Sector no pertanyents a RS3S			
Selecció entitats a enviar el qüestionari	Si		
Elaboració qüestionari i tramesa			
Recepció i tabulació dels qüestionaris		01-des-2015	05-des-2015
Recollida de dades experiències RSECoop i Cecot		06-des-2015	11-des-2015
Obtenció dades contacte			
Elaboració Guió			
Petició entrevista i agenda entrevista			
Realització entrevista i tabulació			

Activitat	Punt de coordinació amb el client?	Data inici	Data final
resultats Redacció conclusions Redacció informe	Si		
Fita 4: Esborrany del TFM		12-des-2015	08-gen-2016
Redacció		12-des-2015	04-gen-2016
Revisió		04-gen-2016	08-gen-2016
Lliurament (també al client)	Si	08-gen-2016	08-gen-2016
Fita 5: Informe final del TFM		09-gen-2016	22-gen-2016
Fita 6: Defensa del projecte		Pendent	Pendent
Elaboració presentació			
Defensa			

1. ELECCIÓ I VALIDACIÓ DELS MARCS CONCEPTUALS I EINES

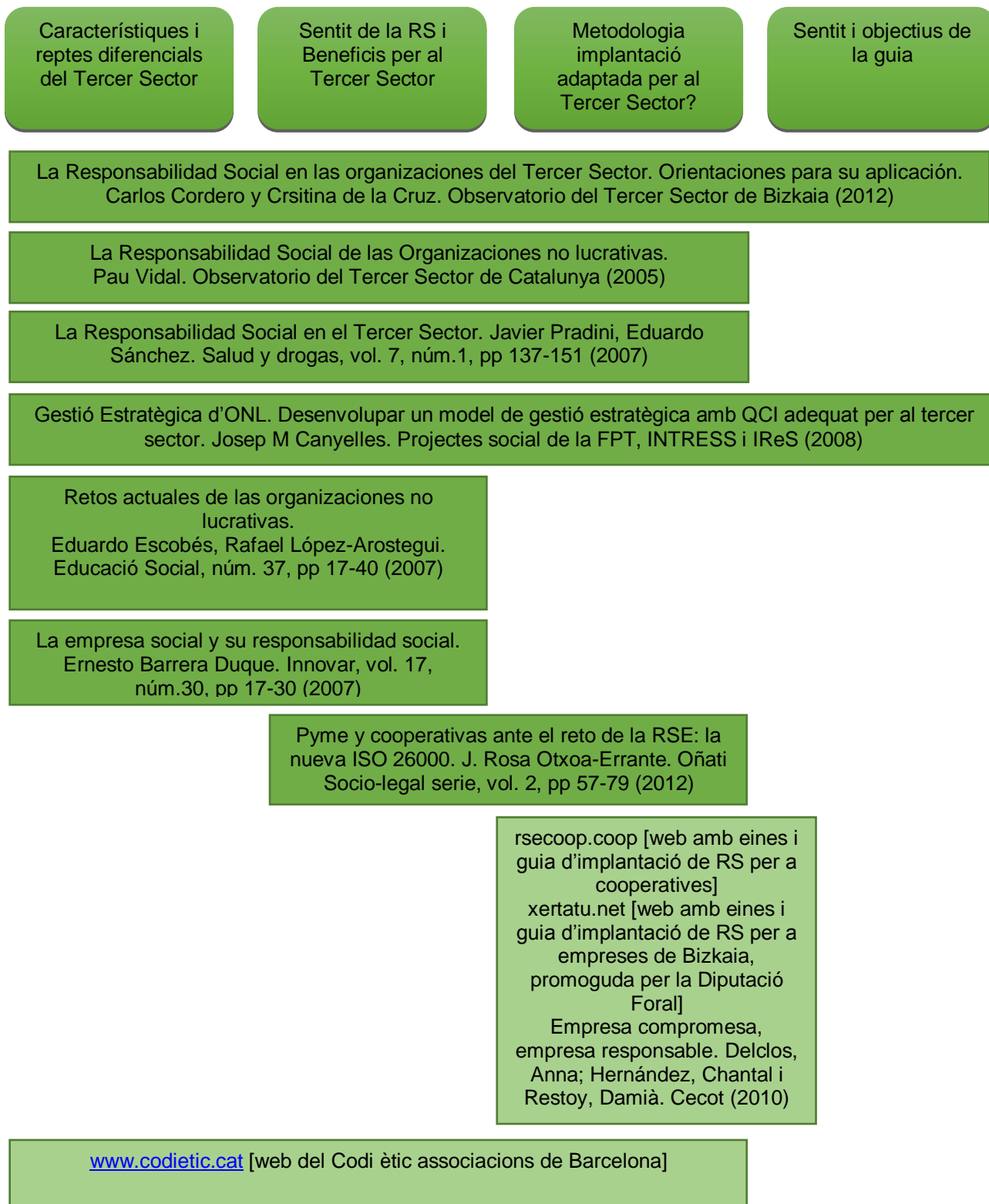
El punt de partida per identificar i seleccionar la literatura que pugui contribuir a definir el marc conceptual ha estat la consideració dels següents eixos de treball:

- Característiques i reptes diferencials de les organitzacions del Tercer Sector respecte d'altres tipus d'organitzacions.
- Quin és el sentit de la Responsabilitat Social en les Organitzacions del Tercer Sector i quins avantatges o beneficis els hi pot generar.
- Si la metodologia per impulsar la implementació de la Responsabilitat Social en les organitzacions del Tercer Sector ha de ser similar a la utilitzada per altres tipus d'organitzacions o si es fa necessari incorporar adaptacions i matisos per respondre a les especificitats del Tercer Sector.
- El sentit i els objectius d'una guia que proporcioni elements d'ajuda a les entitats del Tercer Sector per integrar l'RS.

En el procés de cerca de literatura s'ha trobat que ja existeixen diversos treballs que tracten aquestes qüestions des de diferents perspectives, així com iniciatives pràctiques que actualment estan "vives" que plantegen eines i ajudes per facilitar la implantació de la RS en organitzacions, que tot i no ser del Tercer Sector, si que presenten trets diferencials específics, com ara de l'economia social o pimes.

Al gràfic següent es relacionen les diferents fonts i recursos consultats per realitzar aquest treball indicant en cada cas quins dels eixos de treball abasta:

Gràfic 1: Fonts i recursos utilitzats

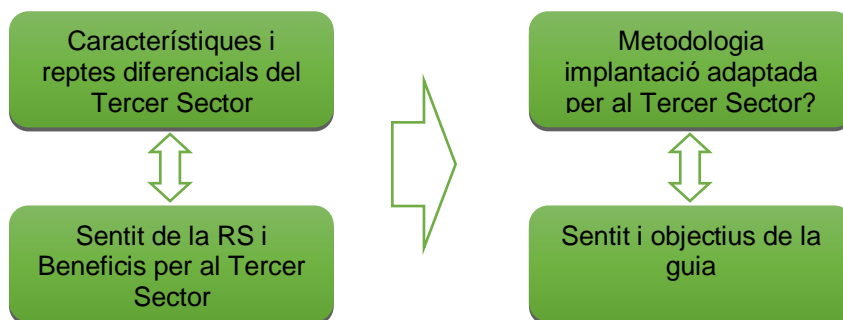


Font: Elaboració pròpia.

Els treballs focalitzats en el Tercer Sector, plantegen la necessitat d'adaptar la metodologia d'implantació a les especificitats pròpies del sector (Cordero y De la Cruz, 2012; Vidal, 2005; Pradini y Sánchez, 2007; Canyelles, 2008; Escobés y López-Arostegui, 2007), tot i que alguns d'ells plantegen diferències en el sentit de la RS i dels avantatges que presenta, i, conseqüentment, també es presenten metodologies i eines diferenciades. Els treballs centrats en altres sectors (Barrera, 2007; Otxoa-Errante, 2012) que també presenten característiques pròpies, aporten eines i metodologies des d'una perspectiva externa al Tercer Sector, però que poden ser interessants de prendre en consideració.

En els següents apartats es presenta l'anàlisi de cada un d'aquests recursos en funció dels quatre eixos de treball prèviament establerts (gràfic 2). Durant aquesta anàlisi s'han pres en consideració els coneixements adquirits en diferents assignatures del màster, especialment "La RS i la funció directiva", "Organització i implementació de la RS" i "Economia Social, cooperativisme i RSC". D'aquesta anàlisi se'n deriven les conclusions que permeten identificar els fonaments del marc conceptual que s'utilitzarà per desenvolupar el present TFM, considerant la relació que existeix entre els eixos i sense perdre de vista la missió, visió i objectius del projecte RS3S.

Gràfic 2: Relació entre els eixos de treball per a configurar el model conceptual.



Font: Elaboració pròpia

1.1. Anàlisi dels marcs conceptuals i de les eines existents

1.1.1. *La Responsabilidad Social en las organizaciones del Tercer Sector. Orientaciones para su aplicación.* Carlos Cordero y Cristina de la Cruz. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2012)

Aquest és un treball particularment interessant, també el més pròxim en el temps (2012), que vol acostar a les organitzacions del Tercer Sector alguns elements pràctics que les ajudin a incorporar l'enfocament de la Responsabilitat Social.

Parteix de l'adaptació del concepte de l'RS a les particularitats del Tercer Sector, per seguidament analitzar i, d'alguna manera, acotar de que és responsable una organització del Tercer Sector, per identificar posteriorment quins són els elements clau de la RS i, en coherència, com es pot implementar un procés de gestió de la RS.

Així concep la RS com un element central per que les organitzacions siguin eficaces i puguin desplegar plenament la seva essència, identitat i raó de ser; per que les decisions que l'organització prengui estiguin fonamentades en els compromisos amb les seves parts interessades i amb la visió de que la RS ha de ser gestionada i integrada de forma transversal en totes les seves decisions quotidianes.

El sentit de la RS està determinat pel "bé principal" que es vol protegir amb la RS i que no és altre que la seva pròpia legitimitat social, per tant, la RS esdevé una eina per construir i mantenir aquesta legitimitat. Un altre aspecte d'importància a destacar, i que s'esmenta sovint

en la literatura (Vidal, 2005, i Pradini i Sánchez, 2007), és la coherència com element sobre el que se sustenta la pròpia legitimitat.

Aquesta coherència, entesa com que no existeix una distorsió entre la raó de ser de l'organització i les seves actuacions, ha de ser apreciable en tots els àmbits de l'organització: el govern, la gestió i la intervenció, per tant els procediments i els criteris de presa de decisions han d'estar totalment alineats en aquests tres àmbits.

Altres elements que reforcen la legitimitat serien l'eficàcia en la gestió i en la intervenció i l'equilibri entre l'autonomia i la viabilitat econòmica (és a dir que pugui mantenir la capacitat de donar resposta i actuar sobre les causes que determinen la seva raó de ser, la seva missió). En opinió de l'autora, aquests dos aspectes estan molt estretament relacionats i també serien determinants del nivell de coherència que es transmet cap a les seves parts interessades i cap a la societat.

Els principals beneficis que la RS així entesa pot aportar a les organitzacions del Tercer Sector serien: augmentar les possibilitats d'incrementar la seva base social, atreure voluntaris i empleats, captar finançament, aconseguir aliats. En definitiva, s'incrementen les possibilitats de que l'organització pugui portar a terme la seva missió, tornant així al mateix concepte de RS que es plantejava inicialment.

Els elements clau i els principis de RS que s'identifiquen per implantar i gestionar adequadament la RS en les organitzacions del Tercer Sector, no difereixen gaire dels aspectes que també serien clau en qualsevol altre tipus d'organització (Barrera, 2007, i Otxoa Errante, 2012). Així es posa l'accent en l'orientació a les parts interessades, en la visió integral dels resultats i impactes, en l'equilibri entre l'horitzó temporal a llarg i a curt (la sostenibilitat) i la transparència i la rendició de comptes.

No obstant, les principals diferències rauen, d'una banda, en que l'empresa mercantil s'orienta prioritàriament als seus clients i que el Tercer Sector s'orienta als destinataris finals de la seva intervenció. D'altra banda, l'exercici de transparència i rendició de comptes és especialment important en el Tercer Sector degut a que el seu impacte afecta els drets de les persones, són entitats d'interès general, reben finançament aliè i, en conseqüència, la RS ha de contribuir a clarificar la relació entre els recursos gestionats, les activitats desenvolupades i els resultats i impactes generats.

La RS pot contribuir a resoldre molts dels reptes i dilemes que les organitzacions del Tercer Sector tenen plantejats:

- Govern: generació de coherència, enfortiment dels òrgans de govern, transparència i rendició de comptes, prevenció i solució dels conflictes d'interès. Els òrgans de govern tenen un rol ideològic en ser garants dels valors de l'organització i són els responsables d'impulsar i dissenyar l'estratègia de RS. Han de generar criteris per la presa de decisions de tota l'organització, per tant la transparència és bàsica, i, com plantegen altres autors, s'hauria d'afegir també la comunicació interna com un aspecte fonamental que cal cuidar molt. Han de liderar una primera etapa reflexiva per propiciar que la RS, la perspectiva de les parts interessades, s'integri en les declaracions de missió, visió, valors i en els objectius estratègics.
- Gestió: execució de la planificació estratègica, condicions laborals, captació i gestió de fons i recursos. La integració de la RS no ha de suposar un afegit, una sobre càrrega en els processos i procediments de l'organització, sinó que ha de ser un element facilitador, generador, una vegada més de coherència, entre el que es proposa com raó de ser i com es gestionen les relacions amb les diferents parts interessades.
- Captació i gestió de fons i recursos: diversificació de les fonts de finançament, la dependència que la font de finançament pot generar o com aquesta pot generar algun tipus d'incoherència amb la raó de ser. En aquest aspecte la transparència i la rendició

de comptes és també molt necessària davant dels donants i finançadors respecte de l'acompliment de la finalitat per la qual van ser proporcionats els recursos.

- Persones beneficiàries: la persona està en el centre i la intervenció ha de buscar resultats rellevants per al projecte de vida de cada persona integrant la seva perspectiva. L'organització, per tant, ha de definir clarament quins són els seus compromisos respecte de l'impacte esperat amb la seva activitat, de l'execució de processos de forma eficaç i amb uns serveis i activitats de qualitat.
- Capacitat d'incidència, amb una orientació per generar oportunitats i transformació social, amb una comunicació externa coherent i, també, cuidant les relacions amb la comunitat.
- Intervenció: formular, executar i avaluar; per tant, la RS s'ha de desplegar també en els processos operatius.
- Cadena de valor: per salvaguardar la coherència, la RS s'ha d'estendre a les diferents parts interessades i als col·laboradors que participen en els subministres i en la intervenció.

En aquest plantejament es troba a faltar una referència més explícita a les persones treballadores i voluntàries, ja que és un tema que queda difós en la Gestió, quan realment, la RS és un procediment que, per que sigui consistent, ha de ser generat des de dins de la pròpia organització i ha d'aconseguir el compromís i complicitat de totes les persones que la conformen, especialment en les organitzacions del Tercer Sector en la qual, com s'ha vist, la coherència és un dels pilars per generar legitimitat (Vidal, 2005), que és el sentit de la RS.

La metodologia que es planteja per implantar la RS se centra en dos blocs: la relació amb les parts interessades, com un aspecte transversal a tot el procés, i la gestió de la RS.

Les orientacions pràctiques que es proporcionen es basen en el cicle de millora contínua i parteixen del compromís dels òrgans de govern amb l'estratègia de RS i de la necessitat de comptar amb una estructura per poder implantar-la.

Les orientacions que es plantegen estan molt focalitzades a proporcionar elements d'ajuda per les fases analítica i operativa i no s'expliciten orientacions per la fase filosòfica (principis de RS que s'assumeixen, missió, valors, polítiques, codi ètic, compromís de la direcció...), que ha de ser el fonament de tota l'estructuració i desplegament de la RS en els diferents nivells, processos i procediments de l'organització; sobre tot tractant-se d'organitzacions del Tercer Sector en les quals la coherència és fonamental.

Quant a la relació amb les parts interessades, es defineix un cicle de relació, però no s'incorporen referències explícites a la necessitat de prioritzar aquelles parts interessades amb major impacte en l'organització, ni a com identificar els aspectes de materialitat. Igualment, no es proporcionen orientacions pràctiques per establir una comunicació i diàleg amb les parts interessades com element generador de confiança i clau per aconseguir la legitimitat.

Quant al propi procés de gestió, es reforça la transversalitat del procés, proporcionant orientacions per identificar com impacten els diferents aspectes de RS en cadascuna de les àrees de l'organització i també sobre com organitzar la RS dins de l'organització, és a dir, la necessitat de definir qui és responsable de què i qui fa què.

1.1.2. La Responsabilidad Social de las Organizaciones no lucrativas. Pau Vidal. Observatorio del Tercer Sector de Catalunya (2005)

Aquesta publicació posa l'accent en la coherència com element central que dona sentit al model de RS per les organitzacions del Tercer Sector. Una coherència, entesa com l'absència

de discrepància entre la finalitat de l'organització i el seu funcionament diari, que porta a millorar i incrementar la legitimitat social de la pròpia organització.

El concepte de RS queda vinculat al de societat relacional; atès que les organitzacions del Tercer Sector es desenvolupen en una societat molt complexa, basada en les relacions, en la qual l'origen dels reptes és compartit entre diferents agents socials i en la qual cada agent ha d'assumir la seva quota de responsabilitat per donar una resposta adequada als reptes.

Per tant, en aquest treball es planteja la RS com una manera d'entendre l'existència de les organitzacions, les quals han de desenvolupar les seves actuacions de forma integrada amb l'entorn i amb respecte pels drets i la dignitat de les persones. La RS, per tant, obliga a les organitzacions a assumir compromisos i a ser coherents amb els seus valors i amb el rol que representen en la societat; és a dir, que la manera de fer sigui coherent amb la raó de ser (missió i valors).

El model de RS que presenta aquest treball, prenent com a focus la coherència, es basa en l'experiència de les pròpies entitats del Tercer Sector (35 entrevistes a directius d'organitzacions del Tercer Sector); aquesta metodologia és, en opinió de l'autora, una de les principals fortaleses d'aquesta publicació, atès que permet arribar a un model de RS que neix des de les mateixes organitzacions i que, per tant, és realista i està adaptat a les característiques i reptes propis del sector.

El model de RS té un enfocament transversal, que abasta i interrelaciona les diferents dimensions de l'organització: les persones (voluntariat, treballadors i òrgans de govern), els involucrats (o parts interessades), la missió i els valors (la raó de ser), la transparència, la gestió ambiental, la comunicació i la implicació social (incidència).

El model no aprofundeix en com una organització pot avançar en la integració de la RS, per tant no ofereix metodologia ni orientacions en aquest sentit, ja que en el propi treball es considera que el model que dibuixa és una base de reflexió a partir de la qual cada organització pot trobar la concreció del seu model de RS.

Es pot concloure que el model plantejat en aquest treball respon principalment als requeriments de la fase filosòfica del procés d'integració de la RS, doncs estableix les bases, partint des del compromís de la direcció, per alinear i enfocar tota l'organització amb la RS.

1.1.3. La Responsabilidad Social en el Tercer Sector. Javier Pradini, Eduardo Sánchez. Salud y drogas, vol. 7, núm.1, pp 137-151 (2007)

Aquest article fa una aproximació a la RS en el Tercer Sector fent èmfasi en que "s'aposta per un model que es basa en vincular totes les nostres accions a l'objectiu de l'organització, posar la centralitat en cobrir les necessitats de les persones, en ser transparent i transmetre valors adequats, estar compromesos amb el medi ambient i involucrar-nos amb l'entorn".

Aquesta visió, d'igual forma que la presentada per Vidal (2005), es fonamenta en el concepte de responsabilitat compartida, com a manera de treballar conjuntament per donar solucions als reptes que planteja la societat global.

En aquest context cada agent que integra la societat (empreses, administració, tercer sector) ha de desenvolupar un model de RS diferent i coherent amb les seves missions, el que determina que les actuacions que hagin de fer també seran diferents i prioritzaran àmbits diferents de la RS.

En el Tercer Sector el sentit de la RS està molt vinculat a que la manera de fer, el que fa l'organització, sigui coherent amb els seus valors. D'aquesta manera l'organització aconsegueix legitimitat social.

En aquest treball també es posa de relleu que el sentit de la RS en el Tercer Sector està basat en la coherència i la legitimitat. El principal avantatge que aporta la RS també coincideix amb el que s'identifica en altres treballs: l'enfortiment de la pròpia organització (Cordero i De la Cruz, 2012, i Vidal, 2005) perquè la RS estimula la motivació dels equips, facilita que les activitats que es desenvolupen siguin coherents amb la seva raó de ser i propicia una planificació en la qual els objectius es prioritzen de forma coherent.

Les dimensions de la RS que s'identifiquen, no difereixen gaire de les plantejades per Vidal (2005) i són:

- L'organització. Com element facilitador per que totes les persones de l'organització estiguin alineades i comparteixin missió i valors. Cal destacar el paper dels òrgans de govern com a garant dels valors i de la missió de l'organització.

El treball no parla específicament del lideratge responsable (com tampoc ho fan els altres treballs analitzats), de la necessitat de la seva existència per que la cultura de l'organització estigui alineada amb la RS, però aquest és un requeriment imprescindible per que la integració de la RS sigui integral i no es generin distorsions ni incoherències en el dia a dia de l'organització.

- Les persones de l'organització (treballadors, voluntaris i usuaris).
- Comunicació, essencial per transmetre amb transparència una imatge fidel de l'organització, els seus valors i la seva raó de ser. És l'eina per generar credibilitat i tenir el reconeixement, la legitimitat, de la societat. No obstant, en opinió de l'autora, seria necessari aprofundir en el concepte de comunicació interna (i explicitar-lo més nítidament) com element de recolzament de l'organització per facilitar que totes les persones de l'organització coneguin i comparteixen la seva raó de ser.
- Respecte pel medi ambient, fent un ús racional dels recursos.
- Involucració social amb el seu entorn, amb la comunitat, propiciant i participant en xarxes i anant més enllà de les pròpies activitats.

1.1.4. Gestió Estratègica d'ONL. Desenvolupar un model de gestió estratègica amb QCI adequat per al tercer sector. Josep M Canyelles. Projectes social de la FPT, INTRESS i IReS (2008)

En aquesta publicació es contempla com principal repte per al Tercer Sector la necessitat de millorar la capacitat estratègica de les organitzacions, amb el que la pròpia organització s'enforteix i, per extensió, també ho fa el sector. Això en un context en el que les organitzacions del Tercer Sector guanyen protagonisme i creix l'expectativa sobre elles per que actuïn amb transparència i fent rendició de comptes.

El Quadre de comandament integral (QCI) es presenta com l'eina facilitadora de la gestió de l'estratègia i de l'orientació cap a la creació de valor, de manera que l'organització millora la sostenibilitat del seu impacte social.

L'ús d'aquesta eina, el QCI, facilita que les organitzacions facin una reflexió sobre quina és la seva missió, com la desenvolupen, i la incorporació d'una visió a llarg termini els permet avançar cap a una resposta més efectiva a la seva pròpia missió. A més esdevé una eina de transparència interna i externa, doncs per cada perspectiva de l'organització, incorpora uns objectius i uns indicadors.

El QCI, per tant, pot esdevenir una eina vàlida per ajudar a les organitzacions a integrar i implementar la RS, a nivell de definició d'estratègia (perquè la RS afecta i a l'hora s'incorpora

en l'estratègia de l'organització) i també per facilitar un lideratge responsable que impulsi el procés de canvi cap a la RS influent en el comportament de persones clau de l'organització.

No obstant, aquesta eina pot suposar en si mateixa un repte per moltes de les organitzacions, segons si ja han començat a desenvolupar algun aspecte de planificació estratègica o no i que, amb molta probabilitat, requeriria d'un acompanyament molt proper a l'equip directiu de l'organització para facilitar el seu ús.

1.1.5. Retos actuales de las organizaciones no lucrativas. Eduardo Escobés, Rafael López-Arostegui. Educación Social, núm. 37, pp 17-40

En aquest article els autors identifiquen els principals reptes que les organitzacions del Tercer Sector tenien a l'any 2007. Aquests reptes són: reforçar la identitat de les organitzacions, alinear els recursos amb la identitat, ampliar i reforçar els vincles amb l'entorn, visualitzar l'aportació social, l'impacte i la creació de valor que generen les seves activitats i garantir la sostenibilitat, pel que és imprescindible que l'organització estigui legitimada per la societat.

Aquestes reptes estan molt relacionats amb les dimensions de la RS identificades per Vidal (2005) i per Pradini i Sánchez (2007) i amb els reptes i dilemes que Cordero i De La Cruz (2012) van identificar. En conseqüència, en opinió de l'autora, les organitzacions que integrin i gestionin la seva RS poden trobar solucions eficients i eficaces per superar els seus reptes.

No obstant, es tracta de reptes genèrics, de sector, que es matisen o transformen quan la mirada es focalitza en una entitat concreta i en la seva realitat. Per tant, les respostes que es generin als reptes, no poden ser úniques, i com ja plantejava Vidal (2005) cada entitat ha de concretar i articular el seu propi model de RS per donar resposta als seus reptes.

1.1.6. La empresa social y su responsabilidad social. Ernesto Barrera Duque. Innovar, vol. 17, núm.30, pp 17-30 (2007)

Aquest article se centra en les empreses socials, que són aquelles que a diferència de les empreses comercials, es focalitzen en la creació de valor social, contribuint a crear una economia inclusiva, sostenible, forta i social.

La RS en aquest tipus d'empresa, igual que en el Tercer Sector, també pren un sentit propi, que no és altre que facilitar que els seus usuaris s'apropien del valor social que crea l'empresa. La RS també té a veure amb la maximització del seu impacte social i en millorar la seva reputació davant els seus grups d'interès. Una visió semblant, en opinió de l'autora, a la que s'ha anat perfilant per al Tercer Sector: la RS contribueix a la legitimació de l'organització davant la societat i els seus grups d'interès, amb el que es persegueix ampliar el seu impacte i la creació de valor social.

1.1.7. Pyme y cooperativas ante el reto de la RSE: la nueva ISO 26000. J. Rosa Otxoa-Errante. Oñati Socio-legal serie, vol. 2, pp 57-79 (2012)

El valor d'aquest article vers el tema que ocupa aquest TFM, radica en la constatació de que la guia ISO 26000, no contempla les particularitats de diversos tipus d'organitzacions com les pimes i les cooperatives, ja que es valora que està més aviat pensada per les grans multinacionals.

Per tant, considerant l'exposat en l'anàlisi de la literatura analitzada per l'autora quant a les particularitats de les organitzacions del Tercer Sector, la guia ISO 26000 tampoc esdevindria la millor eina d'ajuda per impulsar la RS en el Tercer Sector.

Tot i així, certament les set matèries fonamentals de RS que s'enumeren a la ISO 26000, tot i que s'han de matisar i segurament adaptar el lèxic, s'han de prendre en consideració en pensar una estratègia de RS per les organitzacions del Tercer Sector, perquè la reflexió sobre cada

una d'aquestes matèries assegura que la implantació de la RS abastarà a tota l'organització i que cap de les seves dimensions restarà fora.

1.1.8. rsecoop.coop [web amb eines i guia d'implantació de RS per a cooperatives]

L'RSE Coop, que va néixer l'any 2004, parteix de la premissa que les cooperatives són un referent natural del que és una empresa socialment responsable, atenent als principis cooperatius en els quals fonamenten la seva actuació, gestió i govern. L'objectiu de l'RSE Coop és doble: proporcionar una metodologia d'implantació i crear una marca per reconèixer a les empreses que desenvolupen les seves activitats en un marc de gestió socialment responsable.

Defineix trenta compromisos que serveixen per fer un diagnòstic inicial del nivell de RS en la cooperativa i per poder identificar i prioritzar en quins d'ells millorar i/o encetar accions. Per cada compromís es defineixen uns indicadors (37) per mesurar i valorar el nivell d'acompliment en cada compromís.

A partir d'aquesta diagnosi inicial, l'RSE Coop proporciona les eines adequades per elaborar un pla d'acció amb l'estratègia de millora que ha decidit la cooperativa.

El següent pas és la implantació i finalment l'elaboració d'una memòria de sostenibilitat.

Les eines de suport que ofereix l'RSE Coop es concreten en una aplicació informàtica i en un seguit de plantilles i models.

En aquesta metodologia no s'explicita la gestió del diàleg amb els grups d'interès i la incorporació de les seves expectatives; tampoc hi ha una referència explícita al que seria la fase filosòfica i la seva importància per poder encetar la implantació a tots els nivells de l'organització.

1.1.9. xertatu.net [web amb eines i guia d'implantació de RS per a empreses de Bizkaia, promoguda per la Diputació Foral]

Xertatu: adí és una iniciativa promoguda per la Diputació Foral de Bizkaia, que té per objectiu orientar a les empreses en el seu camí cap a la competitivitat sostenible. Defineix la seva missió com "ajuda per incorporar la sostenibilitat en la cultura, estratègia i operacions" proporcionant unes eines i un itinerari adaptats a les pimes per que puguin avançar en la RS.

Es basa en els principis de Materialitat i d'Oportunitat d'Innovació, i també en l'Exhaustivitat, en el Compromís de millora contínua i en la Relació amb els grups d'interès.

Estableix un itinerari basat en el cicle de millora contínua i per cada fase de l'itinerari facilita unes eines concretes; d'aquesta manera es permet l'autonomia i l'autogestió de les pimes, promou l'excel·lència i la millora contínua, manté una orientació a llarg termini a través d'un marc d'accions a curt termini que facilita avançar cap a aquesta visió a llarg termini, permet integrar transversalment les actuacions de RS.

Un element diferenciador del plantejament de Xertatu és la identificació d'una fase prèvia la qual identifica que es correspon amb la concreció i amb la visibilitat del compromís de la direcció de l'empresa així com la identificació de les persones que lideraren el procés d'implantació de la RS com elements clau i imprescindibles per encetar el camí cap a la RS.

Existeix un programa de subvencions per que les pimes que volen implantar la RS puguin comptar amb un consultor extern que els acompanyi en el procés.

A finals de 2014 eren 212 les pimes que utilitzen Xertatu: adí com a eina de diagnosi i millora contínua en RS.

1.1.10. Empresa compromesa, empresa responsable. Delclòs, Anna; Hernández, Chantal i Restoy, Damià. Cecot (2010)

Empresa compromesa, empresa responsable, és una iniciativa promoguda per Fundació CECOT², que proporciona a les pimes una orientació per facilitar que aquestes puguin implantar i avançar en RS. La RS es veu com una oportunitat per que les pimes esdevinguin més competitives.

Identifica unes fases d'implantació de la RS, que s'inicia amb la detecció dels grups d'interès, segueix amb un diagnòstic que pren en consideració les expectatives dels grups d'interès i també analitza quin és el punt de partida en RS de la pime (mirada interna); a partir d'aquí s'elabora un pla d'acció, s'implanta, es comunica i difon i s'avaluen els resultats.

Una part molt important d'aquesta metodologia descansa sobre els grups d'interès i els processos de comunicació tant interna com externa.

Aquest treball situa la RS en el plànol de les bones pràctiques empresarials i no recull la necessitat de que la RS ha d'estar integrada en el plànol estratègic de les empreses, així com tampoc explicita la necessitat de comptar amb el compromís i la implicació de l'alta direcció de les empreses com a pilars sobre els quals impulsar la RS.

Aquesta metodologia ha tingut poc ressò a nivell pràctic i no existeixen dades del nombre d'empreses que l'han utilitzat.

1.1.11. www.codietic.cat [web del Codi ètic de les associacions de Barcelona]

El 2001 es va elaborar per primera vegada el Codi Ètic de les associacions de Barcelona i a l'any 2011 es va revisar i actualitzar. És una iniciativa promoguda per les pròpies associacions de Barcelona.

El principal objectiu d'aquest codi és proporcionar a les associacions una eina que les ajudi a donar una imatge pública coherent i eficaç, per facilitar la capacitat i l'organització de les associacions per presentar les seves ofertes a la ciutadania. Per tant, intenta legitimar i generar confiança vers les associacions.

El codi, presenta un seguit de principis ètics que abasten les dimensions social, ambiental i econòmica, i que responen a un marc genèric que és la base per a que cada organització pugui desenvolupar després de forma particular. També aporta un seguit de pràctiques per a visualitzar quin és l'esperit del codi.

Aquest codi no és una iniciativa de RS per què no pren en consideració aspectes fonamentals en la RS, com tot el relatiu a la identificació i gestió dels grups d'interès; no obstant, sí que és

² La Cecot és una associació empresarial multisectorial, constituïda l'any 1978 i integrada per una gran diversitat de gremis i associacions empresarials; una patronal de patronals, que aglutina els interessos dels seus gremis i associacions, que actua com a representant davant dels interlocutors socials i presta directament o indirectament els serveis més avançats per fomentar la competitivitat d'autònoms, microempreses, pimes i grans empreses.

La seva missió és la de promoure i defensar èticament els interessos de les empreses catalanes oferint un servei innovador i de qualitat en resposta a les seves necessitats presents i futures, d'acord amb el desenvolupament social, natural i econòmic del seu entorn.

(font:http://www.cecot.org/Home/Continguts_Estatics/Cont_Estatics/_DH39_ULrnlHLqLX5T1coWglnMqCG_ukTvyWTMtLROOaq158US06W3_HZqMx35cj3cmgC7OPZxWE)

La Fundació Cecot Persona i Treball va néixer al 2010 i en el seu marc d'actuació hi ha els àmbits de la inserció i orientació laboral, els programes de recol·locació i l'outsourcing i la Responsabilitat Social Empresarial.

(font:http://www.cecot.org/Home/RRHH/rrhh_formacion/_srz9QEnwVjhqjkgRGrpPI-7RD3xyoq4EE1NKqFNqSdnunGJ_O242ouZUMhyIOEzMGdtbBMMbAQ4)

una eina útil de bon govern que facilita la creació d'una cultura de RS i faciita que tota l'organització es vagi alineant amb els criteris d'actuació ètica i responsable que conté el codi.

1.2. Conclusions sobre el marc conceptual

1.2.1. Característiques i reptes diferencials del Tercer Sector

Segons Canyelles (2008), el principal repte a nivell de sector és la millora de la capacitat estratègica de les organitzacions per tal que aquestes s'enforteixen i puguin avançar cap a un desplegament més efectiu de la seva missió.

Escobés i Lòpez-Ariostegui (2007), identifiquen els reptes de les organitzacions del Tercer Sector que s'han vist a l'apartat anterior³, i que tenen un vincle significatiu amb els conceptes de coherència i legitimitat, a l'hora que requereixen d'una gestió estratègica forta de les organitzacions.

1.2.2. Sentit de la RS i beneficis per al Tercer Sector

Segons el treball de Cordero i de la Cruz (2012), la RS és una eina per construir i protegir el principal bé de les organitzacions del Tercer Sector: la seva legitimitat social. Per tant, la RS esdevé un element central que facilita que les organitzacions puguin desplegar plenament, amb eficàcia i amb coherència la seva raó de ser.

Pradini i Sanchez (2007), també identifiquen la RS com un element que contribueix a que la manera de fer de les organitzacions sigui coherent amb els seus valors, com a manera d'aconseguir legitimitat social.

Vidal (2005) també situa la coherència com element central que dona sentit a la RS en el Tercer Sector i a través del qual l'organització incrementa la seva legitimitat.

En opinió de l'autora la visió de Cordero i de la Cruz (2012) inclou i supera les anteriors, ja que l'objectiu és la legitimitat; tenir legitimitat, perquè l'organització treballa amb RS, és el que genera els beneficis que veurem més endavant, i la coherència és el com, és el generador de la legitimitat. La RS facilita eines per que l'entitat sigui coherent i, per tant, la seva legitimitat es reforci.

El principal benefici de la RS és l'enfortiment de l'organització, perquè millora la seva capacitat de dur a terme la seva missió ja que la RS facilita, entre d'altres: planificació d'accions d'acord amb la raó de ser i prioritziació d'objectius de forma coherent, increment de la base social, atreure capital humà i retenir el talent (treballadors i voluntaris), captació de finançament, aconseguir aliats,

1.2.3. Metodologia d'implantació adaptada per al Tercer Sector?

Com es contempla a l'article d'Otxoa-Errante (2012), la ISO 26000, com a guia estandarditzada que proporciona orientacions per que qualsevol tipus d'organització pugui implantar la RS, no acaba de contemplar les particularitats de determinats tipus d'organitzacions, com seria el cas del Tercer Sector.

Tot i així els principis i matèries fonamentals de RS que recull la ISO 26000 no es poden obviar i, amb la flexibilitat suficient, han de quedar incorporades en la metodologia d'implantació de RS de les organitzacions del Tercer Sector, doncs facilita la reflexió sobre com incorporar la RS en totes i cada una de les dimensions de l'organització.

³ Els reptes són: reforçar la identitat de les organitzacions, alinear els recursos amb la identitat, ampliar i reforçar els vincles amb l'entorn, visualitzar l'aportació social, l'impacte i la creació de valor que generen les seves activitats i garantir la sostenibilitat, pel que és imprescindible que l'organització estigui legitimada per la societat.

Un altre element inspirador, present en els diferents treballs i experiències analitzats, és la consideració del cicle de millora contínua, la necessitat de retroalimentar el procés d'implantació i gestió de la RS amb la informació que proporciona el seguiment i avaluació dels indicadors d'assoliment.

El model de RS en el Tercer Sector s'ha de basar en "vincular totes les nostres accions a l'objectiu de l'organització, posar la centralitat en cobrir les necessitats de les persones, en ser transparent i transmetre valors adequats, estar compromesos amb el medi ambient i involucrar-nos amb l'entorn" (Pradini, 2007).

Per tant, la metodologia d'implantació de la RS en les organitzacions del Tercer Sector ha de facilitar la consecució d'aquest model i a l'hora ha de garantir que la RS s'integri en tots els nivells de l'organització, començant per l'àmbit estratègic, passant per totes les àrees de gestió i arribant al nivell operatiu que concreta la formulació, execució i avaluació de la intervenció.

En conseqüència la metodologia ha de facilitar:

- Coherència entre la raó de ser i el funcionament diari de l'organització.
- Un desplegament transversal de la RS.
- Una orientació a les necessitats i expectatives de les parts interessades, per conèixer i gestionar les expectatives, drets i oportunitats de les parts interessades, posant les persones en el centre de l'organització; sense oblidar els processos de relació, comunicació i diàleg amb les parts interessades com un aspecte transversal.
- Una orientació prioritària als destinataris de la seva intervenció en coherència amb els compromisos adquirits amb les seves parts interessades.
- Un exercici de transparència i rendició de comptes que clarifiqui la relació entre recursos gestionats, activitats desenvolupades i resultats i impactes obtinguts.
- La transmissió dels valors de l'organització.
- La millora contínua en tots els nivells de l'organització.

Del que es dedueix que els principis metodològics prioritàris serien: Coherència, Transversalitat, Compromís amb els grups d'interès, prioritzant les persones destinatàries de les seves accions, Transparència i Rendició de comptes i Millora continua.

1.2.4. Sentit i objectius de la guia

El sentit d'una guia metodològica per integrar la RS en una organització del Tercer Sector, la seva missió, no és altre que proporcionar una ajuda, una orientació, a aquestes organitzacions per que incorporin la RS en la seva estratègia, en totes les àrees de gestió i d'intervenció.

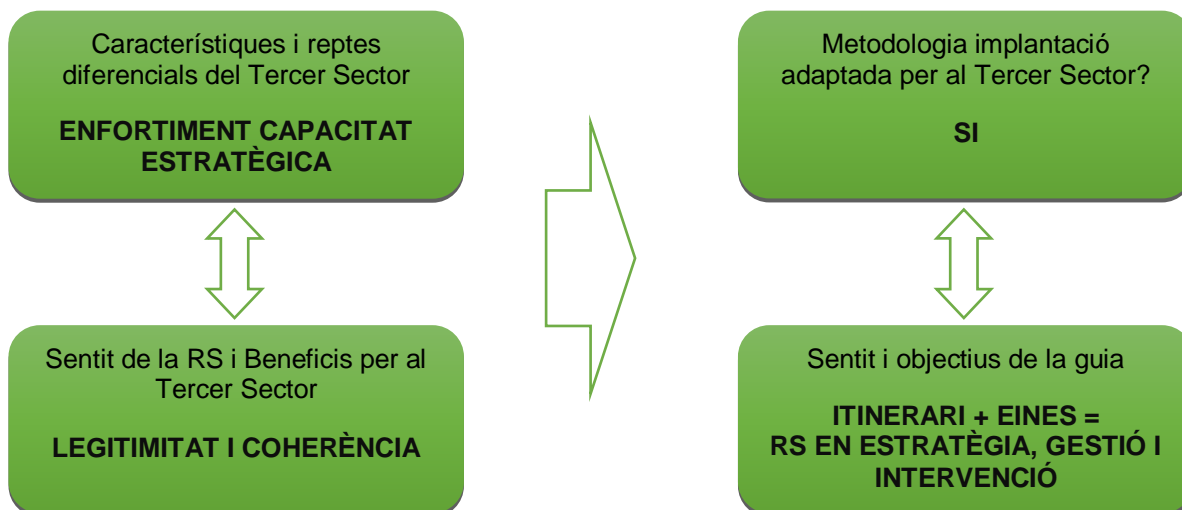
Així doncs, aquesta guia hauria de facilitar un full de ruta, un itinerari, que incorporés els principis metodològics identificats, tot considerant que ha de proporcionar una base que després cada organització haurà de fer seva, prioritzant els aspectes de RS que consideri més rellevants i ha de facilitar un procés de reflexió per arribar a decisions concretes que impulsin la RS.

El full de ruta té un component de procediment, de fases o passos que l'organització ha de seguir per implantar de forma integral i integrada la RS, i també un component de proporcionar eines claus per cada una de les fases per tal de facilitar l'assoliment.

1.2.5. El marc conceptual

Per tant, considerant l'exposat en els punts anteriors, **el marc conceptual sobre el qual es fonamentarà aquest treball** serà el que es presenta en el següent gràfic:

Gràfic 3: Marc conceptual



Font: Elaboració pròpia

La RS pot contribuir a generar respostes i solucions als principals reptes que el Tercer Sector té plantejats, millorant la seva capacitat estratègica.

El sentit de la RS és construir i reforçar la legitimitat de les organitzacions davant de la societat i dels seus grups d'interès amb el que millora la seva capacitat de generar impacte i de crear valor social.

Els beneficis d'incorporar la RS són importants i nombrosos i es poden resumir en enfortir l'organització i mantenir a llarg termini la seva capacitat de generar impacte social.

La metodologia ha de tenir en compte quin és el sentit de la RS en el Tercer Sector, per això, s'han d'incorporar matisos i adaptacions a la metodologia general per implantar la RS en qualsevol organització.

Els principis d'aquesta metodologia serien: Coherència, Transversalitat, Compromís amb els grups d'interès, prioritzant les persones destinatàries de les seves accions, Transparència i Rendició de comptes i Millora continua.

El sentit de la guia es focalitza en proporcionar a les organitzacions del Tercer Sector un itinerari i unes eines clau per recórrer-lo amb l'objectiu de que la RS pugui estar present en tots els àmbits de l'organització, contribuint així a enfortir-la i a guanyar legitimitat.

1.2.6. Revisió del problema plantejat

A la introducció es dibuixava quin és el problema a la solució del qual aquest treball pretén contribuir i que es reproduceix tot seguit:

"... que les entitats que en formen part facin una aposta decidida per incorporar la Responsabilitat Social tot generant una guia que les ajudi a comprendre i integrar l'RS com a una eina de gestió de l'entitat, posant en valor els beneficis que els pot aportar, a través d'un

sistema d'indicadors per avaluar les millores produïdes en els diferents àmbits (econòmic, social, ambiental, governança, laboral) així com el millor assoliment de la seva missió."

Certament la RS és més que una *eina de gestió*, o si més no aquí el terme gestió ha ser interpretat en un sentit molt ampli, ja que gestionar la RS vol dir integrar-la en la seva estratègia, en com es governa, en totes les àrees de gestió i en la intervenció amb les persones destinatàries.

Aquest plantejament ja hauria d'incorporar un esbós de quin és el sentit de la RS i esmentar el principal benefici que aporta, tot i considerar que cada organització, a partir de la concreció dels seus propis reptes, identificarà els beneficis concrets per a ella.

El *sistema d'indicadors* ha de ser contemplat com una eina de millora continua, no només en els àmbits de RS sinó també en un sentit transversal considerant les esferes amunt esmentades de l'estratègia, gestió i intervenció.

Es planteja la generació d'una guia, aquest és l'objectiu últim per impulsar que les organitzacions que formen part de la xarxa RS3S facin una aposta decidida per integrar la RS; però des de la perspectiva de com pot contribuir aquest treball, hi ha un pas metodològic anterior a l'elaboració de la guia, ja que és necessari concretar i identificar els aspectes clau, les bases, sobre els quals dissenyar la guia.

En aquest punt, en base a aquestes valoracions, serà necessari reformular l'objectiu del present treball, per centrar-lo en aquest pas previ d'identificar els aspectes claus sobre els quals dissenyar la guia.

Finalment, el problema plantejat, *que les entitats que en formen part facin una aposta decidida per incorporar la Responsabilitat Social*, continua sent vàlid.

Per tant, el problema plantejat es reformula com s'indica a continuació:

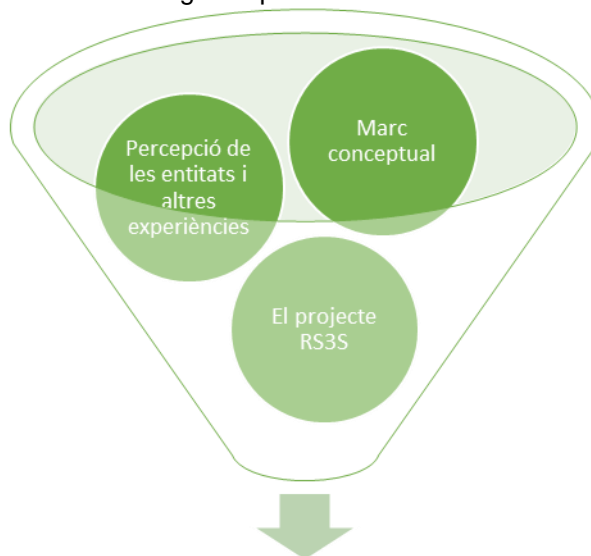
"que les entitats que formen part facin una aposta decidida per incorporar la Responsabilitat Social, com aspecte clau per construir i mantenir la seva legitimitat davant la societat i davant els seus grups d'interès, reforçant la seva capacitat de generar impacte i de crear valor social. La contribució d'aquest treball per facilitar que les entitats facin aquesta aposta decidida per la RS, se centrarà en identificar els fonaments i aspectes claus per poder dissenyar una guia d'ajuda i orientació amb la qual les organitzacions trobin un itinerari i unes eines facilitadores del procés d'integració de la RS en les seves organitzacions."

2. METODOLOGIA

El marc conceptual (gràfic 4) és el punt de partida per desenvolupar aquest treball. Es fonamenta en treballs i articles que tracten amb profunditat la RS en el Tercer Sector, identificant criteris metodològics, fases i eines; també s'ha tingut en compte quatre experiències existents que ofereixen ajuda i orientació a diferents tipus d'organitzacions (només una d'elles focalitzada en el Tercer Sector) per tal que aquestes integrin la RS, les quals aporten criteris vàlids per al treball que ens ocupa.

El marc conceptual necessàriament ha de ser complementat amb el que la pròpia RS3S és i vol ser i amb el que les pròpies entitats, com potencials usuàries i implantadores de la RS, prioritzin com més rellevant per facilitar aquest procés.

Gràfic 4: Resum visual de la metodologia emprada



Itinerari i eines que siguin coherents amb la filosofia de la xarxa RS3S, amb el marc conceptual proposat i que doni resposta a les expectatives de les organitzacions que les hauran de fer servir.

Font: Elaboració pròpia

A continuació es presenta la metodologia que se seguirà per desenvolupar el present treball i assolir el seu objectiu de concretar i identificar les bases sobre les quals dissenyar la guia d'ajuda i orientació amb la qual les organitzacions de la RS3S trobin un itinerari i unes eines facilitadores del procés d'integració de la RS en les seves organitzacions.

2.1. El mètode de recerca

El mètode de recerca que s'utilitzarà serà qualitatiu. Es recolliran percepcions de les persones amb càrrec de responsabilitat en organitzacions que formen part del projecte RS3S per conèixer el seu posicionament vers la RS. També es recolliran les percepcions de persones amb càrrec de responsabilitat en altres organitzacions del Tercer Sector.

La recollida d'informació es focalitza en les persones amb responsabilitat en les organitzacions perquè es considera que són les persones que poden aportar una visió propera al posicionament de la direcció de l'entitat, atès que la integració de la RS és una decisió que s'ha de prendre i impulsar des dels òrgans de direcció i de govern. La percepció d'altres persones de l'organització, com ara treballadors, voluntaris o usuaris, respondria més a una recerca de dades per identificar expectatives com a grups d'interès, que no pas per identificar eines

facilitadores per implantar la RS.

D'altra banda, es recolliran els testimonis de les persones que tenen responsabilitat en dues de les experiències que s'han presentat i analitzat en el marc conceptual amb l'objectiu d'identificar aquells aspectes que han resultat crítics i determinants en les seves iniciatives per promoure que les organitzacions associades hagin optat per impulsar la RS i així poder valorar la idoneïtat de prendre'ls en consideració. Les experiències que s'han seleccionat són RSECoop i Empresa responsable, Empresa compromesa.

Els motius per seleccionar aquestes dues experiències responen al fet que són iniciatives promogudes des de l'àmbit privat, per organitzacions de segon nivell que representen els seus membres associats i que impulsen una metodologia per facilitar que els seus membres facin una aposta per la RS. I aquesta circumstància és comparable amb la situació i rol de la RS3S respecte de les organitzacions que formen part de la xarxa.

2.2. El mètode d'obtenció de dades

El mètode d'obtenció de dades serà empíric. La recollida d'informació es planteja partint del marc conceptual en el que es fonamenta aquest treball i s'ha estructurat en blocs que facilitin el seu posterior anàlisi, tal i com es presenta al gràfic següent:

Gràfic 5: Blocs d'informació- vinculació amb el marc conceptual

El sentit de la RS. Existeix un cert consens en les organitzacions del Tercer Sector sobre quin ha de ser el sentit de l'RS? En les experiències analitzades, es va identificar un sentit, un interès comú a totes les organitzacions susceptibles de participar-hi?

Sentit de la RS i Beneficis per al Tercer Sector

LEGITIMITAT I COHERÈNCIA

Els reptes de les organitzacions del Tercer Sector. S'identifiquen reptes d'abast sectorial?

La RS com a resposta als reptes plantejats. Quina és la percepció de les entitats del Tercer Sector? Què va succeir en les experiències analitzades?

Característiques i reptes diferencials del Tercer Sector

ENFORTIMENT CAPACITAT ESTRATÈGICA

Els grups d'interès. Quins són els prioritaris? Han d'esdevenir el pivot sobre el que construir la RS en les organitzacions del Tercer Sector? Com s'ha tractat aquest tema en les experiències analitzades?

Metodologia implantació adaptada per al Tercer Sector?

SI

Les eines d'ajuda i orientació. Quines són les que més valoren les organitzacions del Tercer Sector? Quines han estat determinants en les experiències analitzades?

Sentit i objectius de la guia

**ITINERARI + EINES =
RS EN ESTRATÈGIA, GESTIÓ I
INTERVENCIÓ**

Font: Elaboració pròpia

Per les organitzacions que formen part del projecte RS3S l'obtenció de dades es realitzarà principalment a través d'entrevistes personals. Les entrevistes seran semiestructurades amb un guió inicial dels temes a tractar, però amb flexibilitat per adaptar-se a les circumstàncies de cada entitat i als temes que puguin apuntar-se durant l'entrevista. Les entrevistes, en funció de la ubicació de l'organització i de la disponibilitat d'agenda, podran ser presencials o telefòniques.

La informació obtinguda de cada entrevista s'enregistrarà mitjançant notes que l'autora prendrà durant el seu desenvolupament i s'informarà a l'entrevistat d'aquesta circumstància; en finalitzar l'entrevista, s'informarà a la persona entrevistada que abans de tractar la informació obtinguda i d'incorporar-la al treball de consultoria, se li facilitarà una transcripció de l'entrevista amb la finalitat que validi la informació recollida, podent efectuar les esmenes i observacions que en aquell moment consideri adients.

A continuació es presenta el guió inicialment previst per les entrevistes el qual reflecteix els blocs temàtics anteriorment esmentats:

- ✓ Quin és el sentit de la RS en les organitzacions del Tercer Sector?
- ✓ Quins són els reptes que la teva organització te plantejats per als propers 2-3 anys?
- ✓ Quins són els principals grups d'interès de la teva organització? Com poden influir en la teva organització?
- ✓ Quins àmbits de la teva organització es veurien afectats per la integració de criteris de RS?
- ✓ La integració i gestió de la RS ajudaria a la teva organització a superar els reptes que té plantejats?
- ✓ Quins elements d'ajuda valoraries determinants per iniciar un procés d'implantació de la RS?

Per obtenir informació d'altres organitzacions del Tercer Sector (que no pertanyen al projecte RS3S) es preveu disposar d'un qüestionari. El qüestionari permet a l'autora accedir a una base més àmplia d'organitzacions (donada la limitació de temps que comporten els terminis de lliurament del treball) i obtenir uns resultats que complementin els obtinguts en les entrevistes; les dades que s'obtinguin, des del punt de vista estadístic, no seran representatives però si que permetran una petita aproximació qualitativa. El qüestionari es trametrà per correu electrònic aprofitant eines obertes com ara els formularis de google.

El qüestionari segueix l'esquema corresponent als blocs temàtics esmentats a l'inici d'aquest capítol. El qüestionari consta de les preguntes següents:

- Quin és el sentit de la RS en una organització del Tercer Sector?
Segons la teva opinió, de la llista que es mostra a continuació selecciona els tres elements que donarien sentit a que una organització del Tercer Sector volgués incorporar i gestionar la seva Responsabilitat Social.

- Generació de confiança
- Actuar amb coherència
- Acompliment de la missió
- Gestió eficaç
- Obtenir legitimitat social
- Transmissió de valors
- Millorar l'impacte social
- Altres

La llista d'opcions s'ha elaborat considerant les opcions que s'han plantejat en els diferents treballs analitzats per identificar el marc conceptual.

Es demana la selecció de tres opcions per facilitar l'exercici d'elecció per part de l'entitat (no és limita a una única opció i s'evita la possibilitat de que es triïn totes les opcions proposades).

- Quins són els principals reptes que la teva organització té plantejats per als propers 2-3 anys?

- De les temàtiques que es mostren a continuació, les identifies com a reptes a contemplar a la teva organització?
Indica el teu grau d'acord, indicant 1 si estàs totalment en desacord o 5 si estàs totalment d'acord.

- Millorar la viabilitat econòmica
- Captació i retenció de talent
- Avaluació i mesura de l'impacte generat
- Millorar la rendició de comptes
- Millorar la qualitat de la intervenció
- Incrementar la base social
- Enfortir la capacitat estratègica
- Diversificar les fonts de finançament
- Altres

La llista d'opcions s'ha elaborat considerant les opcions que s'han plantejat en els diferents treballs analitzats per identificar el marc conceptual.

La graduació de l'acord d'1 a 5 permet una escala (habitualment utilitzada en diferents àmbits) en la qual es contempla la posició neutre i facilita que aquells entrevistats sense una posició clara no esbiaixin els resultats cap a l'acord o el desacord.

- Quins són els principals grups d'interès de la teva organització?
De la llista següent, selecciona tots aquells que siguin rellevants per a la teva organització, bé per la influència que l'organització pot tenir sobre ells o bé per la influència que aquest grup pot tenir sobre l'organització.

- Personal Voluntari
- Personal Remunerat
- Proveïdors
- Junta de govern
- Donants
- Usuaris
- La comunitat on opera l'organització
- Clients
- Empreses
- Administració pública (local, autonòmica, estatal, europea, ...)
- Patronat
- Finançadors
- Socis
- Altres

- L'establiment d'una relació, amb comunicació i diàleg, amb els grups d'interès de la teva organització, com pot influir en la seva estratègia i gestió?
Indica el teu grau d'acord sobre els aspectes que es mostren a continuació, indicant 1 si estàs totalment en desacord o 5 si estàs totalment d'acord.

- Facilita la prioritització d'accions, sense perdre de vista la nostra missió
- Facilita la identificació dels reptes prioritaris
- És més fàcil trobar finançament per als projectes
- Ajuda a trobar solucions innovadores
- Millora la capacitat de generar impacte social
- Contribueix a generar confiança
- Altres

La llista d'opcions s'ha elaborat considerant les opcions que s'han plantejat en els diferents treballs analitzats per identificar el marc conceptual.

La graduació de l'acord d'1 a 5 permet una escala (habitualment utilitzada en diferents àmbits) en la qual es contempla la posició neutre i facilita que aquells entrevistats sense una posició clara no esbiaixin els resultats cap a l'acord o el desacord.

- Quins àmbits de la teva organització es veurien afectats per la integració de criteris de Responsabilitat Social?
Selecciona tots els àmbits que consideris adients.
 - Comunicació externa
 - Gestió del Voluntariat
 - Finances i captació de recursos
 - Gestió de Recursos Humans (remunerat)
 - Comunicació interna
 - Disseny de programes d'intervenció
 - Administració i comptabilitat
 - Execució de la intervenció
 - Direcció
 - Altres

La llista d'opcions s'ha elaborat considerant les opcions que s'han plantejat en els diferents treballs analitzats per identificar el marc conceptual.

- En la teva opinió, integrar i gestionar la RS ajudaria a la teva organització a superar els reptes que actualment té plantejats?
 - Si, la meva organització ja gestiona la seva RS
 - Si, és una opció que s'ha plantejat però encara no s'ha iniciat el procés per a integrar i gestionar la RS
 - Si, però és una opció que no s'ha plantejat
 - No

- En cas que a la teva organització no s'hagués iniciat un procés per a integrar i gestionar la RS, quines valors que serien les causes?
Selecciona totes les opcions que consideris adients.
 - No sabem per on començar
 - Els beneficis d'encetar aquest procés no estan clars
 - Manca de temps, el dia a dia no ens deixa
 - No es considera necessari, l'organització té altres prioritats
 - No disposem dels recursos econòmics que requeriria
 - Altres

- Per encetar un procés d'integració i gestió de la RS en la teva organització, en quins dels àmbits que es relacionen a continuació, valors que seria determinant comptar amb ajuda i orientació?
Selecciona totes les opcions que consideris adients.
 - Identificació dels grups d'interès
 - Acompanyament extern durant tot el procés
 - Disposar d'un full de ruta, amb el detall dels passos que caldria seguir
 - Integració de la RS en els processos i procediments que afecten el dia a dia de l'organització
 - Integració dels criteris de RS en l'estratègia de l'organització
 - Elaboració del pla d'acció
 - Establiment i gestió de la comunicació i el diàleg amb els grups d'interès.
 - Altres

La llista d'opcions s'ha elaborat considerant les opcions que s'han plantejat en els diferents treballs analitzats per identificar el marc conceptual.

- Aquest és un espai per a que puguis transmetre la teva visió o valoració sobre qualsevol aspecte que consideris adient sobre la RS en les organitzacions del Tercer Sector.

- Per finalitzar, indica les característiques de la teva organització:
 - o Àmbit d'actuació: Local, Autonòmic, Nacional o Internacional
 - o Nombre d'empleats: <10, entre 11 i 50, entre 51 i 200 o >200
 - o Nivell de responsabilitat de la persona que ha respòs el qüestionari: Direcció, Cap d'àrea, Cap de departament, Responsable de projectes, Tècnic, Altres.

Per recollir els testimonis de les persones que tenen responsabilitat en les iniciatives RSECoop i Empresa responsable, Empresa compromesa, s'ha elaborat un guió adaptat a la realitat de cada projecte per poder desenvolupar l'entrevista semiestructurada.

A continuació es presenta el guió utilitzar per a cada experiència:

- RSECoop:
 - ✓ Quin és el sentit de l'RS a les cooperatives?
 - ✓ Quin va ser el principal motiu que impulsà el projecte? Es volia resoldre algun repte o dilema que les cooperatives tinguessin detectat? Quin?
 - ✓ Quins són els principis en els que es basa la metodologia?
 - ✓ Com tracta RSECoop la comunicació i el diàleg amb els grups d'interès? I la materialitat?
 - ✓ Quantes empreses utilitzen la metodologia que planteja RSECoop?
 - ✓ Què és el que més valoren?
 - ✓ Quines propostes de millora de l'eina s'han detectat?
- Empresa Responsable, Empresa Compromesa:
 - ✓ A que responen les iniciatives que la Cecot impulsa per promoure la RS? S'ha detectat algun repte o dilema comú a les empreses?
 - ✓ Quins són els principis metodològics?
 - ✓ Com es tracta la comunicació i el diàleg amb els grups d'interès?
 - ✓ Què és el que més valoren les empreses?

La informació obtinguda de cada entrevista s'enregistrarà mitjançant notes que l'autora prendrà durant el seu desenvolupament i s'informarà a l'entrevistat d'aquesta circumstància; en finalitzar l'entrevista, s'informarà a la persona entrevistada que abans de tractar la informació obtinguda i d'incorporar-la al treball de consultoria, se li facilitarà una transcripció de l'entrevista amb la finalitat que validi la informació recollida, podent efectuar les esmenes i observacions que en aquell moment consideri adients.

2.3. El mètode de raonament

El mètode de raonament serà, principalment deductiu, doncs partint del marc conceptual plantejat, s'anirà baixant el grau de concreció mitjançant la incorporació de les dades obtingudes i de les especificitats del propi projecte RS3S, per arribar als aspectes concrets que es plantegen en els objectius; és a dir, com valoren les pròpies organitzacions del Tercer Sector que han de ser les eines d'ajuda que les incentivin a encetar un procés d'implantació o aprofundiment de la RS.

3. ANÀLISI DE DADES I RESULTATS

3.1. Recollida de dades.

3.1.1. Entrevistes a organitzacions que formen part del projecte RS3S

La xarxa RS3S està formada per 15 organitzacions⁴. Es va sol·licitar a les persones designades pel client com a interlocutors que facilitessin a l'autora d'aquest treball, als efectes de poder dur a terme el pla de treball acordat, les dades de contacte de les organitzacions (identificació de la persona a entrevistar, telèfon i correu electrònic) a entrevistar. Finalment es van disposar de les dades de tres organitzacions i només ha estat possible realitzar l'entrevista a una d'elles. A l'annex 1 s'inclou la síntesi de la informació obtinguda en el decurs d'aquesta entrevista.

Per tal de poder disposar d'informació de més organitzacions, encara que suposés perdre qualitat en la informació obtinguda, l'autora va optar per obrir a les organitzacions de la xarxa RS3S el qüestionari previst per les organitzacions no pertanyents a aquesta xarxa. No s'ha obtingut cap resposta.

Les organitzacions de la xarxa RS3S no han participat en el procés de recollida de dades per aportar la seva visió sobre la RS. Les raons explicatives d'aquest fet són diverses:

- En primer lloc, la gestió de la comunicació amb els interlocutors de la RS3S ho s'ha gestionat de forma eficaç, doncs no s'ha aconseguit el suficient grau d'implicació en aquest treball i, en conseqüència, no han exercit amb la suficient intensitat el seu paper d'enllaç i dinamització de les entitats associades vers la consultoria.

Com a reflexió autocrítica, la comunicació mantinguda amb els interlocutors de la RS3S no ha aconseguit transmetre i posar en valor l'objectiu del treball i com aquest pot influir positivament en l'assoliment dels objectius de la xarxa i, per tant, contribuir a l'enfortiment i creixement del projecte.

- Un altre factor es pot atribuir a la posició que les organitzacions tenen en relació a la RS fonamentada en la idea de que no necessiten incorporar la RS perquè ja estan desenvolupant accions amb impacte social (Pradini i Sánchez, 2007).

En aquest escenari, de no haver tingut la limitació temporal de les dates de lliurament d'aquest treball, hagués estat necessari encetar accions per millorar la comunicació amb els interlocutors de la RS3S i per proporcionar a les entitats adherides argumentacions sobre els beneficis i avantatges que es generen a les organitzacions del Tercer Sector quan gestionen la seva RS.

Per optimitzar la comunicació amb el client s'hauria d'haver acordat un protocol de comunicació amb els compromisos de cada part, establint clarament canals de comunicació i temps màxims de resposta.

Per posar en valor l'aportació d'aquest treball al projecte RS3S s'hauria d'haver previst l'elaboració d'un document sintètic de les conclusions obtingudes de la literatura analitzada; així mateix, per generar confiança amb el client, aquest document s'hauria d'haver presentat presencialment o amb un canal que permetés interacció en temps real, per tal que el client pogués verbalitzar tots els dubtes i qüestions en relació a l'enfocament del treball.

Amb la complicitat i la implicació dels interlocutors de la RS3S, ja es podria encetar una acció per cercar la participació de les entitats adherides al projecte. Una acció que, necessàriament,

⁴ La relació d'entitats està disponible a: <http://rs3s.org/index.php/acerca-de-la-red/miembros-de-la-red>

hauria d'estar pensada, definida i executada conjuntament entre els interlocutors de la RS3S i la consultora.

3.1.2. Qüestionari a organitzacions no pertanyents al projecte RS3S

El qüestionari s'ha tramés per correu electrònic personalitzat a una selecció de vint organitzacions amb les quals l'autora disposa d'un mínim grau de vinculació a través de xarxes socials professionals (linkedin). El període de recollida de dades va ser des del 22 de novembre de 2015 fins el 8 de desembre de 2015.

A continuació s'adjunta el text del correu amb el que es demanava la col·laboració de les entitats:

"Sóc alumna del màster universitari en Responsabilitat Social Corporativa que imparteix la UOC.

Actualment estic desenvolupant el treball de fi de màster que vol sumar amb el projecte Red para la sostenibilidad del tercer sector (rs3s.org). Aquest projecte impulsa la implantació de la responsabilitat social en les organitzacions del Tercer Sector com a estil de gestió. El que es planteja en aquest treball és identificar els fonaments i aspectes claus que hauria d'incloure una guia d'ajuda i orientació amb la qual les organitzacions que apostin per la Responsabilitat Social, trobin un itinerari i unes eines facilitadores del procés d'integració de la RS.

Et demano la teva col·laboració dedicant uns minuts per respondre aquest qüestionari; tot seguit trobaràs els links a la versió catalana i castellana.

català: <http://goo.gl/forms/MNsqhzP3nP>

castellano: <http://goo.gl/forms/JBjWWcs6GZ>

Moltes gràcies pel temps que has dedicat a aquest projecte i per la teva valuosa contribució."

S'han obtingut només quatre respostes. A continuació es presenta el perfil de les entitats que han col·laborat responnent el qüestionari:

Àmbit d'actuació	Local	1
	Autonòmic	1
	Nacional	--
	Internacional	2
Nombre d'empleats	<10	--
	11-50	2
	51-200	1
	>200	1
Nivell de responsabilitat de la persona que respon el qüestionari	Direcció de l'organització	3
	Cap d'àrea	1

Les causes que han originat aquest baix nivell de resposta són similars a les identificades en el cas de les entitats de la RS3S:

- D'una banda, la gestió que la consultora ha fet amb els contactes de les entitats a les quals s'ha tramés el qüestionari no ha estat eficient. La tramesa del correu personalitzat no ha estat suficient per motivar que la persona destinatària decidís dedicar el seu temps a respondre el qüestionari.

- D'altra banda, es posa de manifest un possible posicionament de les entitats de manca d'interès per la RS en línia amb la creença de que no necessiten incorporar la RS en les seves organitzacions perquè ja desenvolupen accions socials.

Per obtenir una major resposta a la sol·licitud de resposta als qüestionaris la consultora hauria d'haver previst accions de comunicació i seguiment addicionals. A continuació s'indiquen algunes accions a mode d'exemple:

- Contacte previ a la tramesa del qüestionari situant la temàtica del treball i la necessitat de comptar amb les pròpies entitats com a parts interessades, ja que és un treball que no té sentit si no respon a les seves necessitats i expectatives.
- Contacte posterior a la tramesa del qüestionari per obrir un canal de comunicació que facilités que les entitats poguessin transmetre dubtes i comentaris en relació a l'emplenament del qüestionari o sobre diferents aspectes relatius a la RS.

Per superar la barrera que suposa el posicionament de les entitats vers la RS, de no tenir la limitació de temps que comporten els terminis de lliurament d'aquest treball, s'hauria d'haver realitzat un focus grup o bé una sèrie d'entrevistes personals semiestructurades com les plantejades per a les entitats pertanyents a la RS3S.

3.1.3. Entrevistes als responsables de RSECoop i Empresa responsable, empresa compromesa

- RSECoop
Càrrec de la persona entrevistada: Director de la Confederació de Cooperatives de Catalunya.
Data de l'entrevista: 12-11-2015
- Empresa Responsable, Empresa Compromesa
Càrrec de la persona entrevistada: Responsable d'Intermediació Laboral a la CECOT.
Data de l'entrevista: 19-11-2015

A l'annex 2 s'inclou la síntesi de la informació obtinguda en el decurs d'ambdues entrevistes.

3.2. Anàlisi de dades

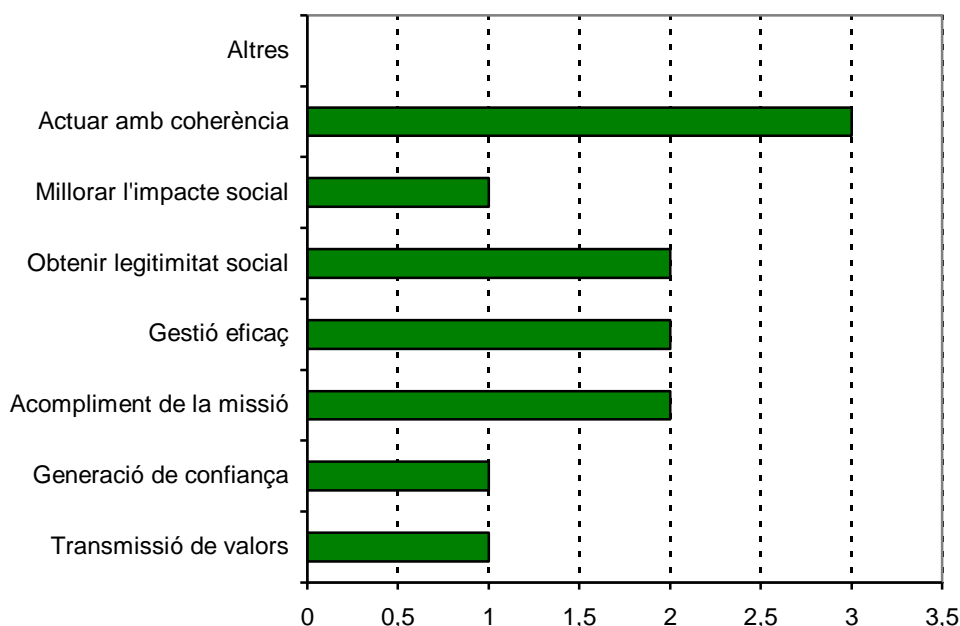
3.2.1. El sentit de la RS

De la informació recollida a les entrevistes i qüestionaris es desprèn que existeix una coincidència en el que les organitzacions del Tercer Sector interpreten com a "sentit de l'RS".

D'una banda, l'entitat de la xarxa RS3S va manifestar que "responde principalmente a la generación de confianza. Este aspecto se considera clave puesto que si todos los actores implicados en la actividad de la entidad tienen confianza hacia ella, permite generar un mayor impacto social y, a su vez, legítima a la propia entidad."

D'altra banda, en els qüestionaris a organitzacions del Tercer Sector, els conceptes més esmentats per senyalar el sentit de l'RS han estat: Actuar amb coherència, Obtenir legitimitat social, Acompliment de la missió i Gestió eficaç.

Gràfic 5. El sentit de la Responsabilitat Social en una organització del Tercer Sector



Font: Elaboració pròpia, a partir de les respostes obtingudes a la pregunta "Quin és el sentit de la Responsabilitat Social en una organització del Tercer Sector?" del qüestionari tramés a entitats del Tercer Sector.

En ambdós casos, la legitimitat (ja sigui com a generadora de confiança o conseqüència d'ella) i la generació d'impacte social o acompliment de la missió estan presents en la percepció de quin és el sentit de la RS en les seves organitzacions.

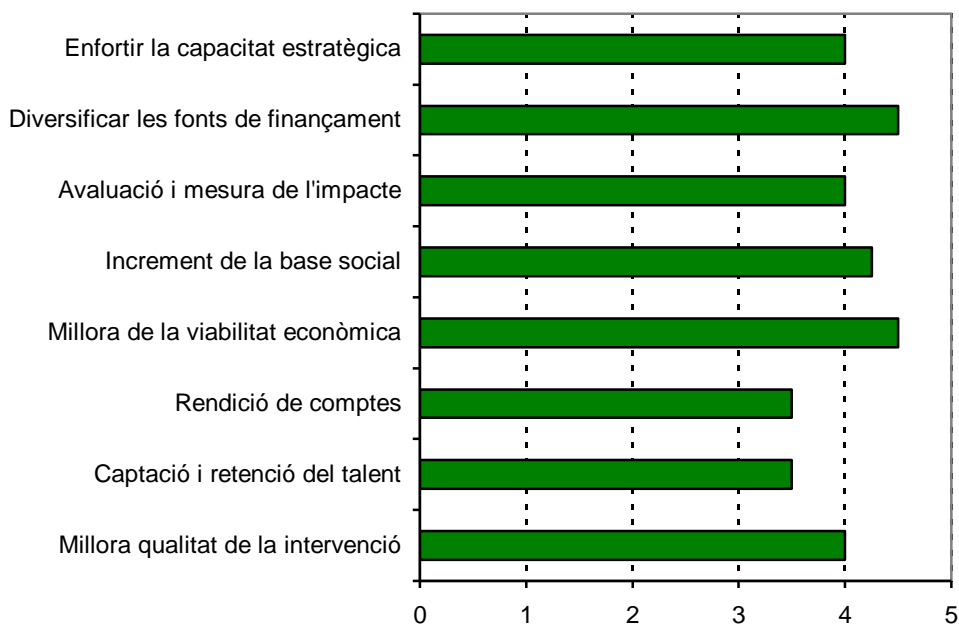
Quant a les experiències analitzades, a RSECoop s'identifica clarament quin va ser el sentit, l'interès comú, que va propiciar l'inici del projecte: "La RS se percibe en el ámbito cooperativo como una herramienta, una oportunidad, de poner en valor su forma de trabajar fundamentada en sus siete principios cooperativos". Addicionalment, en les cooperatives d'iniciativa social (operen en el Tercer Sector), també s'identifica la RS com eina que permet generar confiança.

3.2.2. Els reptes de les organitzacions del Tercer Sector

Els reptes que les organitzacions han identificat, tant a través de l'entrevista com dels qüestionaris, són d'àmbits coincidents, tot i que cadascuna els concreta segons la situació i la realitat de la seva organització:

- Adaptació al canvi: a nivell organitzacional, a nivell de models d'atenció, per tenir capacitat d'innovació.
- Viabilitat econòmica: millorar la viabilitat econòmica de l'entitat, obtenir concertacions amb l'Administració Pública, aconseguir la sostenibilitat econòmica dels projectes, diversificar les fonts de finançament de les entitats.
- Maximitzar l'impacte social i millorar la qualitat de la intervenció.

Gràfic 6. Els reptes identificats per les entitats del Tercer Sector

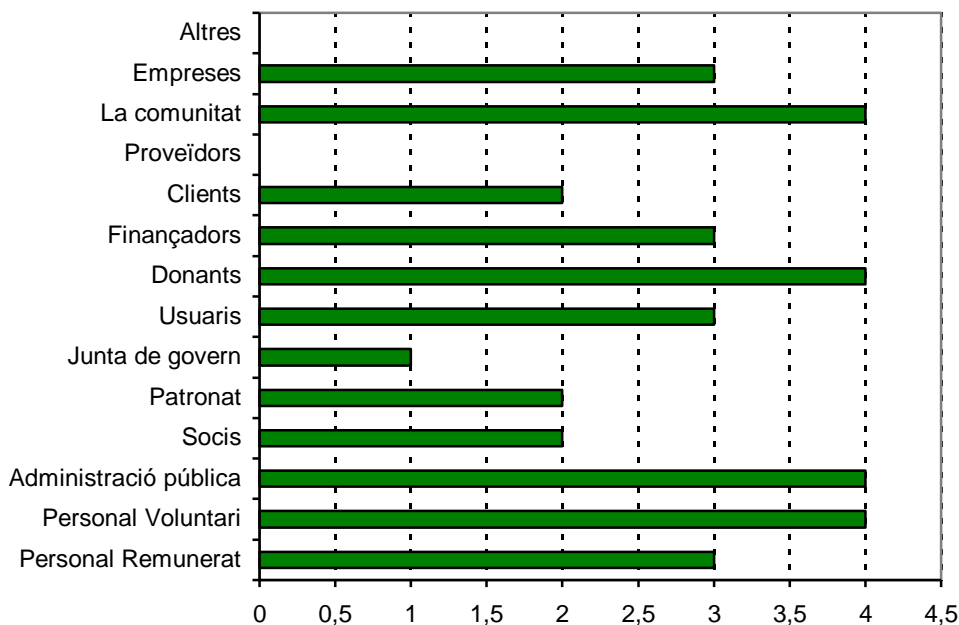


Font: Elaboració pròpia, a partir de les respostes obtingudes a la pregunta "De les temàtiques que es mostren a continuació, les identifiquem com a reptes a contemplar a la teva organització?" del qüestionari tramès a entitats del Tercer Sector.

3.2.3. Els grups d'interès

En les respostes al qüestionari els grups d'interès prioritaris que més s'han esmentat són: Voluntaris, Donants, Administració Pública, la Comunitat on opera.

Gràfic 7. Els principals grups d'interès identificats per les entitats del Tercer Sector



Font: Elaboració pròpia, a partir de les respostes obtingudes a la pregunta "Quins són els principals grups d'interès de la teva organització?" del qüestionari tramès a entitats del Tercer Sector.

En el gràfic 7 s'aprecia que l'usuari no s'identifica com el principal grup d'interès. Aquest fet pot tenir correlació amb els principals reptes de les organitzacions no lucratives identificats per Escobés i Lòpez-Arostegui (2007), doncs cap dels reptes fa referència als diferents aspectes que poden impactar de forma directa en els usuaris i que tenen a veure amb com duen a terme la seva intervenció.

Els reptes que Escobés i Lòpez-Arostegui (2007) identifiquen estan relacionats en com l'organització es projecta cap a la societat (reforçar identitat, creació de vincles amb l'entorn, visualitzar l'aportació social i la creació de valor) i en com aconsegueixen finançament i sostenibilitat econòmica (alinejar recursos amb la identitat, garantir la sostenibilitat). Per tant, des d'aquesta perspectiva, es pot afirmar que els grups d'interès que s'identifiquen com a prioritaris (comunitat, donants, administració pública, personal voluntari) estan estretament relacionats amb els reptes que les organitzacions del Tercer Sector tenen plantejats.

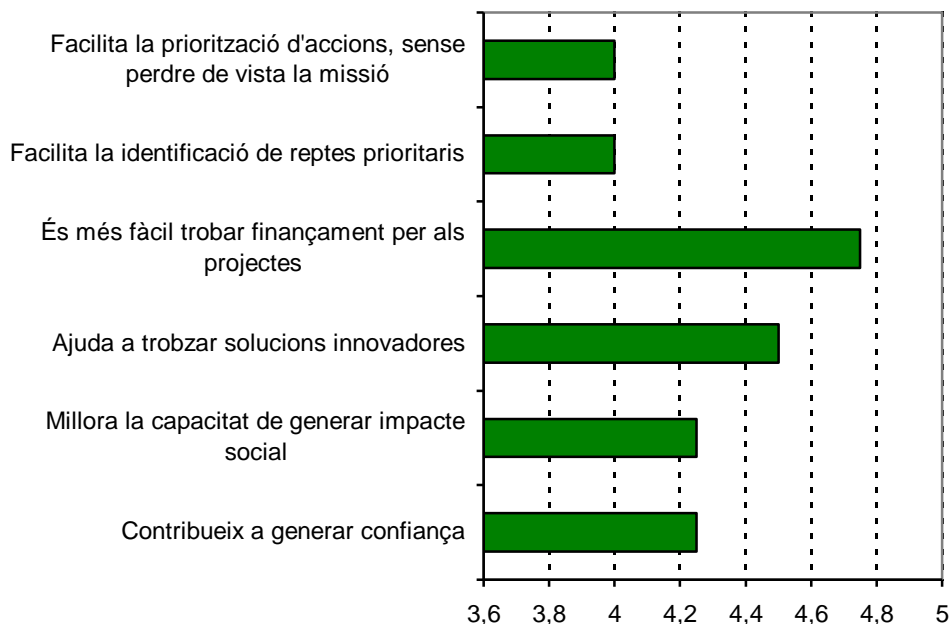
Aquesta prioritització de grups d'interès també està alineada amb el plantejament de Vidal (2005) que vincula el concepte de RS al de societat relacional i que entén que les organitzacions han de desenvolupar la seva actuació de forma integrada amb l'entorn.

D'altra banda, Pradini i Sánchez (2007) fan èmfasi en que el model de la RS en les organitzacions del Tercer Sector ha de posar la centralitat en cobrir les necessitats de les persones, és a dir, l'usuari ha de ser l'epicentre de l'organització, la qual ha d'estar totalment enfocada a ell.

Les entitats valoren que la principal influència dels grups d'interès que han identificat com prioritaris se circumscriu a l'àmbit del finançament (gràfic 8), a que els sigui més fàcil finançar els seus projectes:

- L'administració pública és un dels principals finançadors de les organitzacions del Tercer Sector. Els darrers anys de crisi econòmica han suposat la reducció del finançament que provenia de l'administració pública i, també, que aquesta ha pagat amb retard a les entitats beneficiaries de subvencions i finançament públic.
- Aquesta circumstància ha propiciat que el Tercer Sector comencés a prendre una major consciència de la necessitat de diversificar les seves fonts de finançament. En aquest sentit, grups d'interès com donants i empreses comencen a ser prioritaris per les organitzacions del Tercer Sector.
- D'altra banda, el personal voluntari, a més de ser una manera d'aconseguir legitimitat social i de permetre que les actuacions es desenvolupin de forma integrada amb l'entorn, també aporten un element de sostenibilitat dels projectes i de les actuacions de les organitzacions del Tercer Sector.

Gràfic 8. Com influeixen en les organitzacions els grups d'interès identificats per les entitats del Tercer Sector



Font: Elaboració pròpia, a partir de les respostes obtingudes a la pregunta "L'establiment d'una relació, amb comunicació i diàleg amb els grups d'interès de la teua organització, com pot influir en la seva estratègia i gestió?" del qüestionari tramès a entitats del Tercer Sector.

L'entitat entrevistada va identificar altres grups d'interès: en primer lloc les persones, enteses en un sentit ampli que inclou empleats, usuaris i familiars dels usuaris; i a continuació els òrgans de govern, l'administració pública i la comunitat on opera.

En ambdós casos, es considera que gestionar el diàleg i la comunicació amb els grups d'interès pot contribuir a assolir els reptes plantejats.

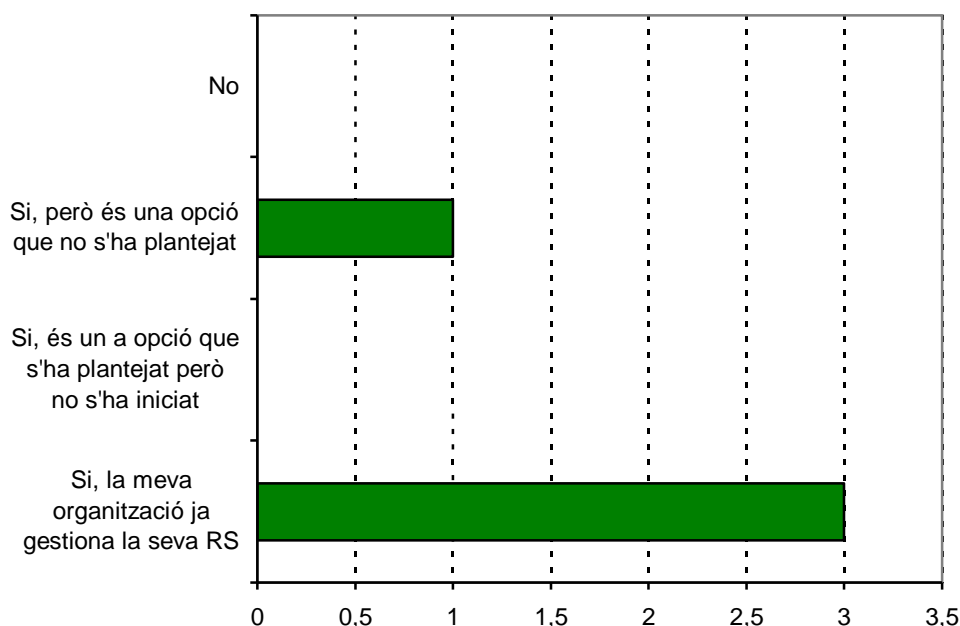
En el cas de l'RSECoop el tema dels grups d'interès no està present d'una forma explícita, doncs es considera quelcom integrat en la pròpia manera de fer de les cooperatives, fonamentada en els seus principis.

En el cas d'Empresa Responsable, Empresa Compromesa, els grups d'interès és un aspecte tangencial, poc gestionat "doncs moltes empreses són molt receloses de la seva identitat i pel ritme del dia a dia".

3.2.4. La RS com a resposta als reptes plantejats

Les cinc organitzacions del Tercer Sector que han col·laborant aportant la seva visió, manifesten que la RS si que pot contribuir positivament a facilitar l'assoliment dels reptes que tenen plantejats; quatre d'elles manifesten que ja estan treballant aspectes de RS i només una diu que no es planteja encetar un procés d'implantació de RS atès que tenen altres prioritats.

Gràfic 9. La RS ajuda a superar els reptes de les entitats del Tercer Sector?



Font: Elaboració pròpia, a partir de les respostes obtingudes a la pregunta "En la teva opinió, integrar i gestionar la RS ajudaria a la teva organització a superar els reptes que actualment té plantejats?" del qüestionari tramés a entitats del Tercer Sector.

En el cas de l'entitat entrevistada, afegeix un condicionant important per l'inici d'un hipotètic procés formal d'implantació de la RS: "La organización iniciaría un proceso formal para implantar la RS, si este proceso se llevase a cabo de forma natural, sin forzar".

Com contempen Cordero i De la Cruz (2012) la integració de la RS no ha de suposar un afegit ni una sobrecàrrega en els processos i procediments de l'organització, sinó que ha de ser un element facilitador i generador de coherència entre la raó de ser i la manera es desplega.

En opinió de l'autora aquest condicionant és molt important, doncs per que el procés d'implantació i integració de la RS sigui natural, tota l'organització ha d'estar alineada, ha d'existir una cultura i uns valors comuns i, per que això sigui possible, ha d'existir un lideratge responsable que gestioni i condueixi el procés de canvi que significa implantar la RS en una organització.

Quant a les experiències analitzades, la valoració de l'RSECoop és positiva i considera que aquesta iniciativa va contribuir significativament "para que la RS, la rendición de cuentas y los procesos de mejora continua tuvieran una presencia estratégica en las cooperativas".

3.2.5. Les eines d'ajuda i orientació

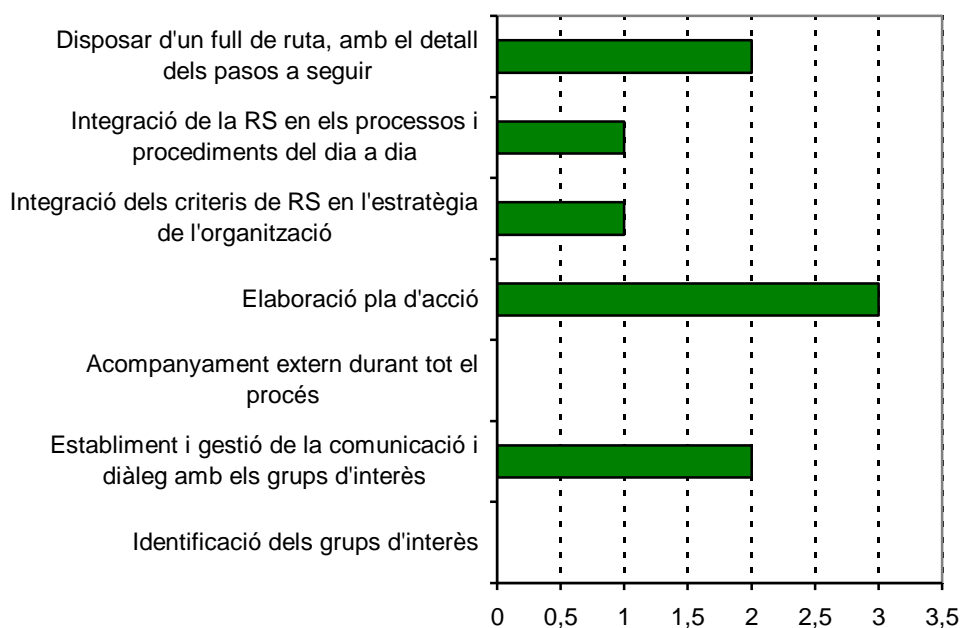
L'entitat entrevistada, va manifestar que les eines d'ajuda que més valoraria en un procés d'implantació d'RS serien:

- "Disponer de un diagnóstico inicial.
- Disponer de una hoja de ruta, como primer paso para identificar los recursos necesarios y ver si se puede afrontar el proceso.
- Identificación de los grupos de interés.

- *Acompañamiento externo, sobre todo en las fases iniciales.*
- *Finalmente, será necesario el plan de acción."*

Les ajudes que més s'han esmentat en els qüestionaris són: Elaboració del pla d'acció, Disposar d'un full de ruta i Establiment i gestió de la comunicació i el diàleg amb els grups d'interès.

Gràfic 10. Els àmbits prioritaris per comptar amb ajuda i orientació en un procés d'integració de la RS



Font: Elaboració pròpia, a partir de les respostes obtingudes a la pregunta "Per encetar un procés d'integració i gestió de la RS en la teva organització, en quins dels àmbits que es relacionen a continuació, valors que seria determinant comptar amb ajuda i orientació?" del qüestionari tramès a entitats del Tercer Sector.

L'RSECoop disposà d'una bateria de plantilles i d'una aplicació informàtica com suport al full de ruta que va plantejar (diagnosi, pla d'acció, implantació, memòria de sostenibilitat) i també va oferir a les cooperatives un acompanyament personalitzat durant tot el procés. Aquest darrer aspecte es considerat per la persona entrevistada com un clar factor d'èxit per que trenta quatre cooperatives completessin tot l'itinerari previst fins a elaborar la memòria de sostenibilitat.

D'altra banda, aquest acompanyament va estar possible perquè la iniciativa comptava amb recursos econòmics suficients provinents del Fons Social Europeu.

Des de la iniciativa Empresa Responsable, Empresa Compromesa, es valora que les eines d'ajuda i l'orientació que es facilitin a les organitzacions han de prendre en consideració les expectatives i possibilitats reals de cada organització per encetar un procés d'implantació de RS perquè, en altre cas, es podria generar un desencant que impedis posterioris accions.

CONCLUSIONS

A continuació es presenten les conclusions que donen resposta a l'objectiu d'aquest treball. Aquestes parteixen de les conclusions obtingudes sobre el marc conceptual i sobre les dades recollides així com també a partir de la consideració de la raó de ser i dels objectius de la RS3S. Per tant, aquest capítol es planteja com un recorregut per identificar i explicitar les bases en les que s'hauria de fonamentar el disseny d'una guia d'ajuda que faciliti la integració de la RS.

Les conclusions que s'extreuen de les dades analitzades presenten importants limitacions a conseqüència, principalment, de l'escassa resposta de les entitats pertanyents a la xarxa RS3S i també d'altres entitats del Tercer Sector que no pertanyen a aquesta xarxa.

Per tant, les conclusions que es presenten seguidament s'han de prendre amb les màximes reserves, doncs res no assegura que siguin representatives de les entitats que conformen la xarxa RS3S, ni tampoc de la resta d'organitzacions del Tercer Sector. No obstant, també és cert que les dades obtingudes presenten coherència amb el marc conceptual en el qual es fonamenta aquest treball:

- El sentit de la RS se centra en la legitimitat i la coherència.
- S'identifiquen uns reptes propis del sector, als quals la RS pot contribuir per generar respostes més eficients.
- La metodologia per integrar la RS ha de prendre en consideració les particularitats del sector.
- Les eines d'ajuda prioritzades reforcen la transversalitat del procés d'integració de la RS.

Els reptes que s'han identificat en aquest treball coincideixen amb alguns dels que Escobés i López-Ariostegui (2007) ja van identificar en el seu article, doncs estan principalment relacionats amb la necessitat de garantir la sostenibilitat de l'entitat. Aquesta necessitat té un lligam important amb la legitimació de l'organització, de la seva capacitat per generar confiança, per actuar amb coherència, millorant i posant en valor el seu impacte social i accedint així als recursos necessaris (humans, financers, materials) per desenvolupar la seva missió.

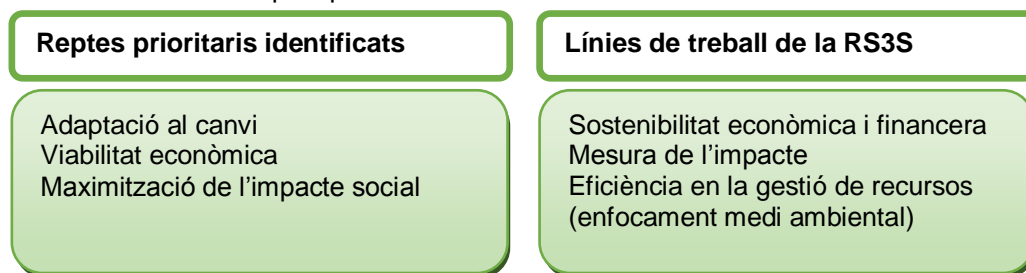
Aquests conceptes coincideixen amb els que les entitats que han participat en la recollida de dades d'aquest treball han identificat com el sentit de la RS: la legitimitat (ja sigui com generadora de confiança o conseqüència d'ella) i la generació d'impacte social o acompliment de la missió amb coherència.

El sentit de la RS identificat en el procés de recollida de dades d'aquest treball està d'acord amb la visió de Cordero i de la Cruz (2012) que es recull al marc conceptual: la RS és l'eina adient per que les organitzacions del Tercer Sector generin i protegeixin la seva legitimitat social, perquè la RS requereix actuar amb coherència i genera com principals beneficis l'enfortiment de l'organització i la millora de la capacitat de desplegar la seva raó de ser.

Els reptes que han manifestat l'entitat entrevistada i les entitats que han respost el qüestionari (adaptació al canvi, viabilitat econòmica i maximització de l'impacte social) es poden resoldre satisfactòriament amb la gestió de la RS, així ho reconeixen les pròpies entitats i així es desprèn del propi marc conceptual.

Aquests reptes estan parcialment en sintonia amb les línies de treball del projecte RS3S (gràfic 11).

Gràfic 11. Els reptes prioritaris identificats vs les línies de treball de la RS3S



Font: Elaboració pròpia.

La RS3S promou la línia de sostenibilitat econòmica i financera que es correspondria amb el repte de viabilitat econòmica i la línia de treball de mesura de l'impacte es correspondria amb el repte de maximització de l'impacte social. El repte d'adaptació al canvi no es veu reflectit en les línies de treball de la RS3S i la línia de treball d'eficiència en la gestió de recursos, amb un enfocament mediambiental, no està entre els reptes prioritaris que han manifestat les entitats.

Les dades recollides permeten deduir quins són els principis metodològics prioritaris per les entitats participants en aquest procés:

- La coherència com a via per generar legitimitat social i confiança.
- El compromís amb els grups d'interès: les entitats reconeixen els seus grups d'interès prioritaris en funció dels seus reptes i reconeixen que la gestió de la comunicació i el diàleg amb ells facilitaria l'assoliment dels seus reptes.
- La transversalitat no està molt present donat que les entitats no consideren que tots els àmbits de l'organització estan afectats per la RS. En canvi, l'entitat entrevistada manifesta que només encetaria un procés formal d'integració de la RS si aquest procés fos natural, sense estridències, i això només és possible si la RS té la condició de transversalitat, si tota l'organització està alineada, si la RS arriba a tots els racons de l'entitat, en definitiva si la RS és integral i integrada.
- La transparència i la rendició de comptes tampoc és un tema molt explicitat per les entitats quan esdevé una condició necessària per generar confiança, per poder legitimar a la pròpia organització.
- La millora contínua és un altre dels principis metodològics no explicitats per les organitzacions, però que necessàriament s'ha de prendre en consideració per que la integració de la RS sigui plena, per que realment s'afavoreixi una millora en la generació de valor, en la creació d'impacte social. Aquesta si que és una fita que les entitats han verbalitzat.

Per tant, es pot concloure que els principis metodològics identificats en el marc conceptual⁵ tenen sentit i són necessaris d'acord amb la informació que han transmès les pròpies entitats del Tercer Sector.

Les eines i ajudes que es dissenyin des de la xarxa RS3S per facilitar que les entitats facin una aposta decidida per implantar i integrar la RS han de prendre en consideració diferents aspectes que, d'una banda, han manifestat les entitats i, d'altra banda, les experiències analitzades han considerat com a factors crítics d'èxit.

⁵ Els principis metodològics són: Coherència, Transversalitat, Compromís amb els grups d'interès (prioritzant les persones destinatàries de la intervenció de l'organització), Transparència i Rendició de comptes i Millora continua.

A continuació es relacionen les eines que seria prioritari desenvolupar així com els aspectes clau que s'haurien considerar per cada una d'elles:

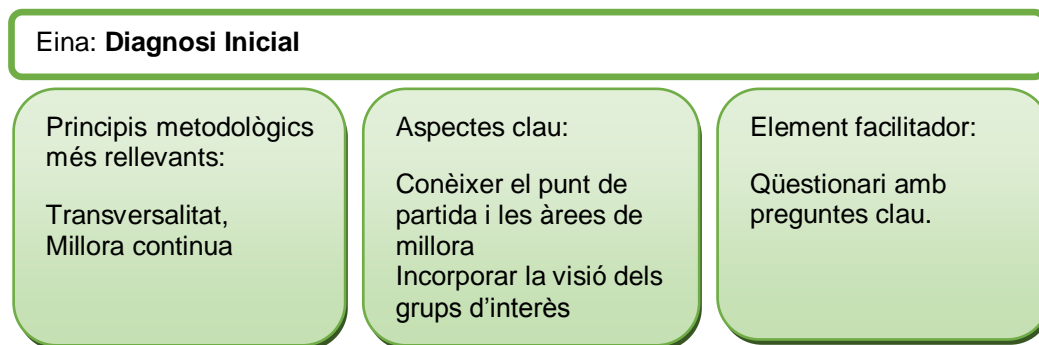
- Diagnosi inicial. Totes les entitats participants han manifestat que ja estan gestionant aspectes de RS, per tant, és necessari donar eines a les organitzacions per tal que puguin realitzar una diagnosi de quina és la seva situació de partida respecte de la RS.

D'altra banda, la diagnosi inicial esdevé també una eina que potencia el principi de millora continua en el moment que la diagnosi es realitzi periòdicament per mesurar els avenços i els aspectes de millora.

La diagnosi inicial també contribueix a que les entitats tinguin una percepció de l'abast transversal de la RS i ha d'incorporar necessàriament la perspectiva i la visió dels grups d'interès.

Un element d'ajuda per facilitar la diagnosi pot concretar-se en un qüestionari que plantegi les preguntes clau per identificar la informació necessària que s'ha de comprovar en cada un dels àmbits de la organització.

Gràfic 12. La diagnosi inicial



Font: Elaboració pròpia.

- Full de ruta. El full de ruta ha d'estar necessàriament fonamentat en la diagnosi i ha de ser coherent amb les prioritats estratègiques, expectatives i reptes de cada entitat. El principi de transversalitat ha d'inspirar especialment el full de ruta per assegurar que la RS s'estén per tots els àmbits i nivells de l'organització.

Així el full de ruta ha de prendre en consideració el nivell estratègic, totes les àrees de gestió i la intervenció amb els destinataris.

En el full de ruta per l'àmbit estratègic, és important incorporar una reflexió sobre quina és la raó de ser de l'entitat (missió i valors), com s'explicita i si cal encetar una reformulació per que els aspectes de RS estiguin incorporats. És el punt de partida per possibilitar que cada organització actuï amb coherència (coincidència entre el que es diu que s'és i entre el que es fa).

També és imprescindible incorporar la materialització del compromís de l'equip de govern de l'organització amb el procés d'implantació de la RS; aquesta materialització pot ser a través de la redacció de la política de RS, de la redacció d'un codi de conducta o altres mitjans que cada organització consideri adients. En qualsevol cas, requereix d'un exercici de comunicació i de transparència a totes les persones que formen part de l'organització.

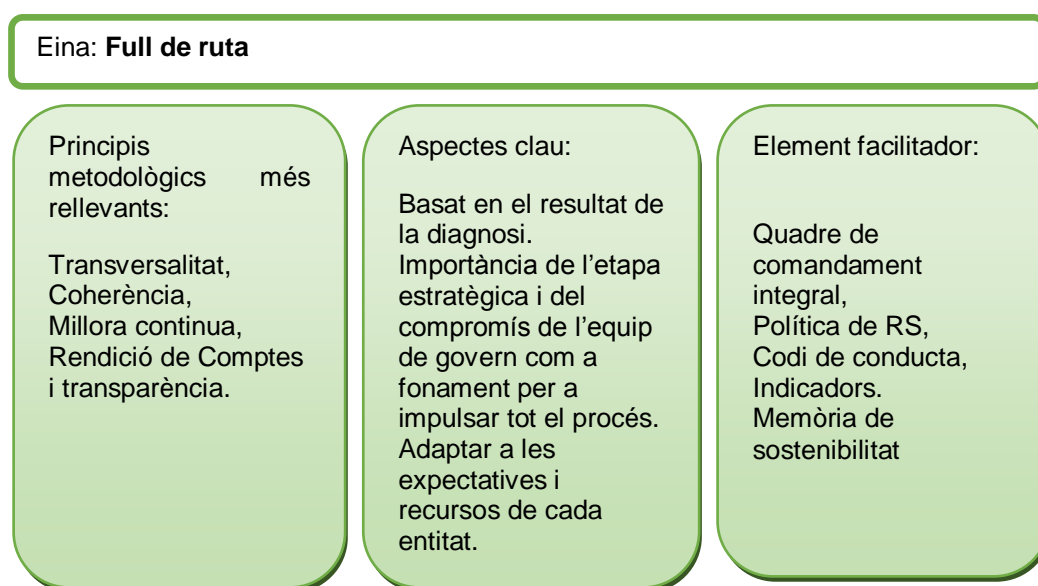
Com va expressar l'entitat entrevistada, el full de ruta que es dissenyi per implantar la RS ha de facilitar que cada organització pugui fer una estimació dels recursos que

necessària per encetar i culminar el procés d'implantació. Cada entitat ha de poder valorar si pot encetar aquest procés d'implantació i en quin grau pot fer-lo.

Com també s'expressa des de la iniciativa d'Empresa Responsable, Empresa Compromesa, és necessari prendre en consideració les expectatives i possibilitats reals de cada organització per encetar un procés d'implantació d'RS, perquè en altre cas es podria generar un desencant que impedis posterioris accions.

El full de ruta no pot obviar la rendició de comptes ni el principi de millora continua. En aquest sentit, la RS3S ja disposa d'un conjunt d'indicadors que s'han de prendre en consideració per a avaluar l'assoliment de cada organització en matèria de RS. La memòria de sostenibilitat esdevé un element clau per a que l'entitat faci un exercici de rendició de comptes i de transparència vers els seus grups d'interès i vers la societat en general.

Gràfic 13. El full de ruta



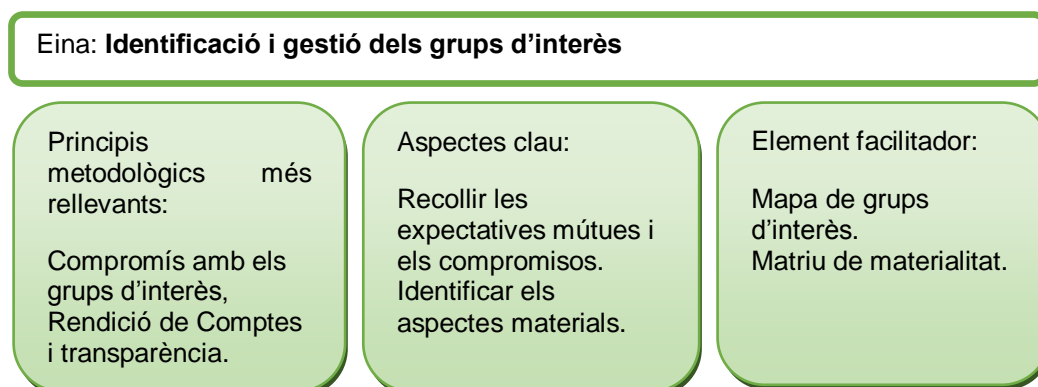
Font: Elaboració pròpia.

- Identificació i gestió dels grups d'interès. Totes les entitats coincideixen en la necessitat de disposar d'eines que ajudin a identificar els grups d'interès i a gestionar la comunicació i el diàleg amb ells. Aquesta és una eina prioritària, atenent a la importància que els grups d'interès tenen en la legitimitat de l'organització, en la generació de confiança i en el desplegament de la missió, per a maximitzar el seu impacte social.

D'acord amb els reptes que han manifestat les entitats, els grups d'interès prioritaris serien les persones de l'organització (treballadors, voluntaris i destinataris de les accions) i aquells grups que proporcionen recursos econòmics (donants, finançadors, administració pública).

En conseqüència les eines de suport han de fer un èmfasi específic per a recollir i gestionar adequadament i amb transparència les expectatives mútues i els compromisos amb aquests grups d'interès. Pot resultar molt útil que les eines de suport es concretin en la facilitació de pautes i plantilles per que les entitats puguin elaborar el seu mapa de grups d'interès i la seva matriu de materialitat.

Gràfic 14. Identificació i gestió dels grups d'interès



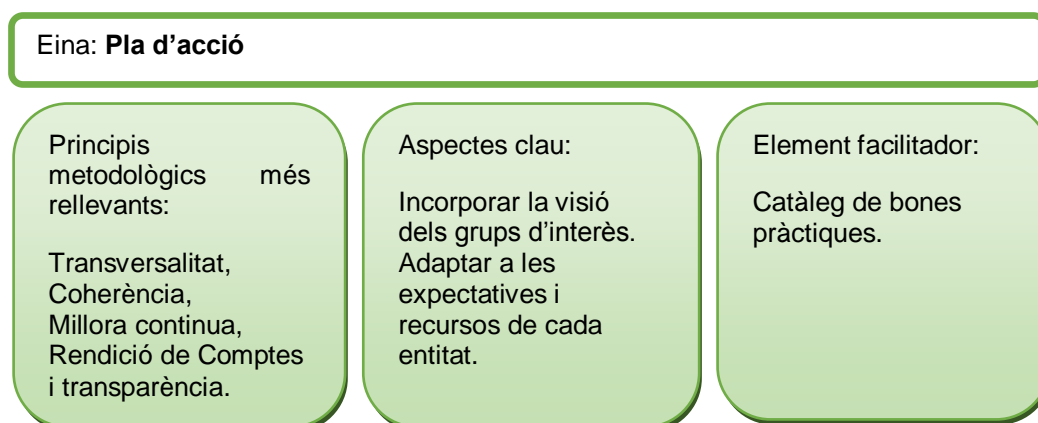
Font: Elaboració pròpia.

- Pla d'acció. També totes les entitats coincideixen en la necessitat de disposar d'eines i ajudes per elaborar el pla d'acció, per concretar i aterrar accions que tinguin com a resultat la integració de la RS. En opinió de l'autora, en aquest cas també són vàlids els comentaris realitzats per al full de ruta quant a transversalitat i identificació de recursos necessaris per la seva execució.

La RS3S ja ha identificat un seguit de bones pràctiques vinculades a les línies de treball que impulsa, que estan duent a terme les entitats que en formen part. Aquestes pràctiques són susceptibles d'incorporar-se en un catàleg d'accions per a que altres entitats puguin incorporar en els seus plans d'acció.

D'altra banda, cada acció ha d'incorporar indicadors per a poder avaluar-la i establir un cercle de millora continua.

Gràfic 15. El pla d'acció



Font: Elaboració pròpia.

- Acompanyament personalitzat. Finalment, no es poden obviar els factors que RSECoop ha transmès com a factor clau d'èxit: oferir a les entitats acompanyament personalitzat durant tot el procés i comptar amb suport institucional que garanteixi la disponibilitat de recursos econòmics i personals que assegurin aquest acompanyament.

Recomanacions

Les recomanacions que l'autora proposa en aquest treball es fonamenten en els resultats de l'anàlisi de dades recollides durant el desenvolupament de la consultoria i tenen per objectiu:

- Aconseguir la implicació de les entitats de la RS3S.
- Que la guia i les eines que finalment es dissenyin s'acostin el màxim possible a les expectatives de les entitats de la RS3S.
- Activar i impulsar, des de la interioritat de la pròpia organització, el procés de canvi que significa implantar la RS en una organització.

Les recomanacions proposades són:

- a. L'escassa resposta de les entitats a la sol·licitud de participació en el procés de recollida de dades unida al problema plantejat inicialment⁶ i a com es pretén donar resposta amb el present treball⁷, porta a l'autora a realitzar unes primeres recomanacions:
 - La concreció de les eines d'ajuda i orientació i la seva posada a disposició de les entitats, ha d'anar acompanyada d'una acció per conscienciar i sensibilitzar a les entitats de la xarxa RS3S del que significa incorporar la RS en les seves organitzacions, que desperti l'interès per aquest tema.
 - No seria adequat avançar en la concreció de les eines sense prendre en consideració les expectatives i necessitats de totes les entitats de la xarxa, per tal que les eines resultants siguin el més eficaces possibles.
 - Per tant, seria adequat pensar en una primera acció consistent en una entrevista individualitzada amb cada una de les entitats, similar a la que s'ha plantejat en el marc d'aquest treball.
- b. Tot i que les conclusions estan fonamentades en unes dades poc representatives, una segona recomanació de l'autora seria contrastar amb les entitats de la RS3S quins són els reptes prioritaris per tal d'adequar, si s'escau, les línies de treball que s'impulsen per tal de donar resposta a les necessitats i expectatives de les entitats que ja formen part de la xarxa o a d'altres susceptibles d'incorporar-se.
- c. El full de ruta i el pla d'acció haurien de ser modulables, amb la identificació de diverses eines concretes i clau, per a que cada entitat pugui utilitzar aquelles que millor responguin a les seves necessitats i reptes.
- d. Ha d'existir un lideratge responsable que gestioni i condueixi el procés de canvi que significa implantar la RS en una organització. D'aquesta forma s'afavoreix que el procés d'implantació i integració de l'RS sigui natural, que tota l'organització estigui alineada, perquè es promou la creació d'una cultura i valors comuns que impregnin tots els àmbits de l'organització.

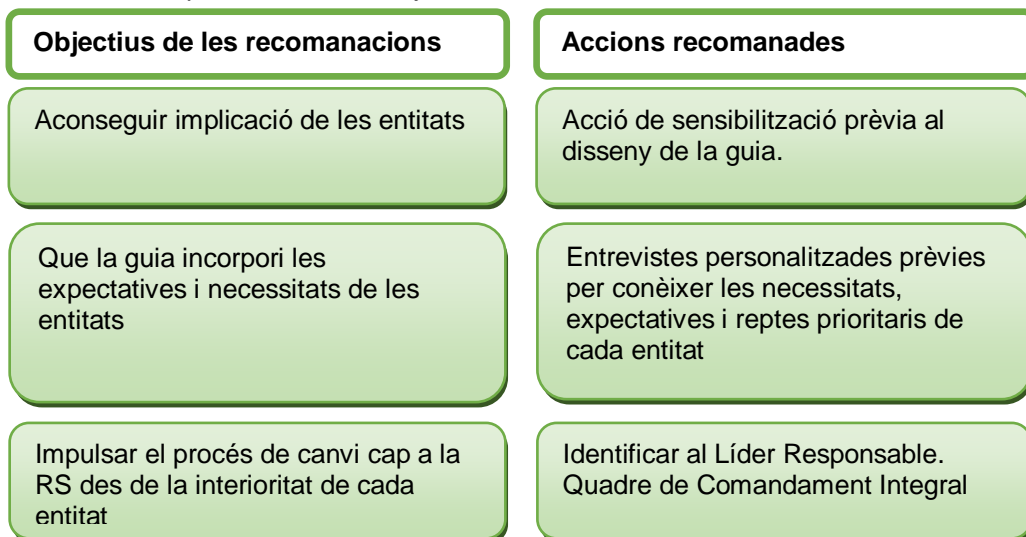
⁶ Que les entitats que formen part de la xarxa RS3S facin una aposta decidida per incorporar la Responsabilitat Social, com aspecte clau per construir i mantenir la seva legitimitat davant la societat i davant els seus grups d'interès, reforçant la seva capacitat de generar impacte i de crear valor social.

⁷ La contribució d'aquest treball per facilitar que les entitats facin aquesta aposta decidida per la RS, se centrarà en identificar els fonaments i aspectes claus per poder dissenyar una guia d'ajuda i orientació amb la qual les organitzacions trobin un itinerari i unes eines facilitadores del procés d'integració de la RS en les seves organitzacions.

- e. El Quadre de Comandament Integral és una eina vàlida i molt potent per ajudar a les organitzacions a integrar i implementar la RS a nivell de definició d'estratègia (la RS afecta i a l'hora s'incorpora en l'estratègia de l'organització) i també per facilitar un lideratge responsable que impulsi el procés de canvi cap a la RS influint en el comportament de persones clau de l'organització.

En el gràfic present es recull la correspondència entre els objectius i les accions recomanades:

Gràfic 16. Correspondència entre objectius i accions recomanades



Font: Elaboració pròpia.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Barrera Duque, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 17(30), 59-76.
- Berbel Giménez, Gaspar; Reyes Gómez, Juan David i Gómez Villegas, Mauricio (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Revista Innovar*. Vol 17, Núm. 29 pp 27 – 48.
- Canyelles, Josep Maria (2014). Gestió estratègica d'ONL. Desenvolupar un model de gestió estratègica amb QCI adequat per al tercer sector. Projectes socials de la FPT, INTRESS i IreS.
- Canyelles, Josep Maria (2008). Definició de Responsabilitat Social. Una proposta per als nous temps. *Responsabilitat Global*. <http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2014/04/definicio-de-responsabilitat-social-una.html>
- Cordero, Carlos y de la Cruz, Cristina (2012). La Responsabilidad Social en las organizaciones del Tercer Sector. Orientaciones para su aplicación. *Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia*.
- Delclòs, Anna, Hernández, Chantal i Restoy, Damià (2010). Empresa responsable, empresa compromesa. *Cecot*.
- Diaz, Almudena (2014, febrer). "Razones por las que al Tercer Sector le interesa la RSC" [article en línia]. *Diario Responsable* [Data de consulta: 15 d'octubre de 2015].
<http://diarioresponsable.com/opinion/17132-razones-por-las-que-al-tercer-sector-le-interesa-la-responsabilidad-social-corporativa->
- Escobés, E., & Arostegui, R. L.-. (2007). Reptes actuals de les organitzacions no lucratives d'intervenció social. *Educació social: revista d'intervenció socioeducativa*, (37), 17-40.
- Foretica (2008). SGE 21:2008 Sistema de gestión ética y socialmente responsable.
www.sg21.foretica.org
ISBN: 978-84-612-4207-8
- Lavado, José Antonio (2003). Liderazgos, "un arma cargada de futuro". *Training & Development Digest*, mayo 2003.
- Lavado, José Antonio (2011). El poder de la confianza, *Revista profesiones*, núm 133, septiembre-octubre 2011. Pp 24-25.
- Otxoa-Errante, Rosa (2012). PYME y cooperativas ante el reto de la RSE : la nueva ISO 26000. *Oñati Socio-legal Serie*, 2, 57-79.
- Pradini, J., & Sánchez, E. (2007). La responsabilidad social en el Tercer Sector. *Salud y drogas*, vol 7, núm 1 pp 137-151.
- SAI (2014). Responsabilidad Social 8000. Norma Internacional emitida por Social Accountability International.
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937>

Suarez-Zuloaga, Ignacio (2004). Liderazgo sin mitos. HARVARD Deusto Bussines Review, 2004.

Vidal, Pau (2005). La Responsabilidad Social de las organizaciones no lucrativas. Observatori del Tercer Sector de Catalunya.

rsecoop.coop [web amb eines i guia d'implantació de RS per a cooperatives]

www.codietic.cat [web del Codi ètic de les associacions de Barcelona]

xertatu.net [web amb eines i guia d'implantació de RS per a empreses de Bizkaia, promoguda per la Diputació Foral]

ANNEXOS

Annex 1: Presentació de la "Red para la sostenibilidad del Tercer Sector (RS3S).

ECODES actua com a entitat adjudicatària del finançament atorgat pel "Programa Ciutadania Activa" per impulsar el projecte "Red para la sostenibilidad de Organizaciones del Tercer Sector" (RS3S); el projecte compta amb un grup promotor integrat per ECODES i per la Fundació Pere Tarrés.

Les persones amb les que s'exercirà la interlocució seran les integrants del grup promotor:

Empresa	Nom	Càrrec
Ecodes	Charles Castro	Análisis y Estudios
Fundació Pere Tarrés	Walter González	Coordinador de Área de Tercer Sector, Evaluación y Voluntariado
	Daniel Ferrer	Técnico de proyectos

Taula 1

La xarxa RS3S defineix la seva missió com: disposar d'un espai de col·laboració i generació de coneixement entre entitats compromeses amb la sostenibilitat organitzacional i l'entorn global. I la seva visió com: aconseguir que s'estengui en el conjunt del Tercer Sector una cultura de sostenibilitat a través de la identificació, testeig i aplicació d'indicadors.

La RS es contempla com un factor clau d'eficàcia i desplegament de l'essència, identitat i raó de ser de les organitzacions, que possibilita que les parts interessades s'identifiquin amb la seva missió i valors, la recolzin i participin en la definició i consecució dels seus objectius, obtenint també una certa satisfacció de les seves necessitats i expectatives.

Els principals objectius que la xarxa RS3S te plantejats són:

- Agrupar 50 organitzacions compromeses amb la sostenibilitat i oferir-les metodologies i eines adequades de RS per a millorar la seva eficàcia, eficiència i competitivitat.
- Què les organitzacions socials siguin més competitives i eficients en les activitats que desenvolupen.
- Generar nous espais de creativitat i innovació.
- Definir eines per sistematitzar i estandarditzar el mesurament de l'impacte.
- Visibilitzar la contribució i compromís de les organitzacions socials amb el desenvolupament sostenible, possibilitant aliances i cooperació.

Al setembre 2015 va finalitzar la primera fase del projecte, durant la qual s'ha creat una web que facilita a tots els membres l'accés a les eines, informacions i recursos que es generen des de la xarxa. En aquesta primera fase, la xarxa compta amb 15 entitats adherides (l'objectiu és assolir 50 membres en els propers 2 anys).

Durant aquesta primera fase, el treball en xarxa de les 15 entitats ha permès identificar una bateria d'indicadors, que abasten els diferents àmbits de les organitzacions, i avançar en la seva definició. Actualment ja s'han definit 10 indicadors que s'estructuren en 3 eixos: Eficàcia

en la gestió de recursos⁸, Sostenibilitat econòmica i financera⁹ i Mesura de l'Impacte¹⁰ de la feina de les entitats socials (assoliment de la raó de ser).

També ha facilitat la recopilació d'un seguit de bones pràctiques o experiències, que poden sumar i ajudar a que les organitzacions siguin més sostenibles.

El encàrrec rebut s'emmarca en els dos primers objectius i recolzat en el fet que les pròpies entitats sòcies han manifestat la necessitat de comptar amb una eina d'ajuda que les orienti en el procés d'implantació i integració de la RS en les seves organitzacions.

⁸ Els indicadors d'eficiència són: Reducció del consum energètic, Proporció de materials reciclats o reciclables i Inversió en eficiència energètica.

⁹ Els indicadors de sostenibilitat són: Diversificació de les fonts de finançament, Coherència pressupostària i acompliment de les previsions i Despeses d'estructura respecte la despesa total.

¹⁰ Els indicadors d'impacte són: Assoliment de la missió, Impacte de l'activitat, Retorn econòmic i Percentatge de despesa corresponent a proveïdors locals, de comerç just o de l'economia social.

Annex 2: Síntesi de la informació obtinguda en les entrevistes a entitats pertanyents a la xarxa RS3S.

Entitat 1.

Característiques de l'entitat: Es una entidad sin ánimo de lucro declarada de utilidad pública. Su objetivo fundamental es promover, fomentar y apoyar todo tipo de acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias en la provincia donde opera en diferentes ámbitos: vivienda, empleo, salud, formación, ocio y tiempo libre, deporte, autonomía personal y social...

Para conseguir este objetivo y proporcionar a las personas con discapacidad intelectual los servicios requeridos, dispone de una red de infraestructuras adecuadas. En la actualidad gestiona 6 centros en toda la provincia, dando apoyo a más de 400 personas con discapacidad intelectual, gracias a más de 250 profesionales implicados.

Càrrec de la persona entrevistada: Director d'Administració

Data de l'entrevista: 04-12-2015

Lloc: conversa telefònica

Informació obtinguda:

Durante el período de un año el equipo directivo de la entidad estuvo valorando iniciar un proceso para implantar formalmente la RS en su sistema de gestión y obtener la correspondiente certificación. Finalmente este proceso se descartó porque se publicaron dos normas de calidad que afectaban directamente a su actividad y se valoró prioritario iniciar el proceso para obtener las certificaciones de estas normas (UNE 158101 y UNE 158201).

También se plantea la cuestión sobre cuál es la utilidad de la RS puesto que la actividad de la entidad genera poco impacto ambiental y ya se trata de una organización que genera un importante impacto social.

Hace dos años también se llevó a cabo un estudio para conocer el SROI en dos proyectos; se valora que este dato contribuyó significativamente a la obtención de financiación pública y, por tanto, a su puesta en marcha.

En los diferentes centros de trabajo que la entidad tiene en la provincia donde opera, se prioriza la contratación y compras a proveedores de proximidad.

El sentido de la RS en una organización del Tercer Sector responde principalmente a la generación de confianza. Este aspecto se considera clave puesto que si todos los actores implicados en la actividad de la entidad tienen confianza hacia ella, permite generar un mayor impacto social y, a su vez, legitima a la propia entidad. Otros aspectos importantes que dan sentido a la RS serían que esta facilita que la entidad actúe con coherencia y pueda transmitir sus valores de forma adecuada.

Los principales retos que la entidad tiene planteados para los próximos años son:

- *Mejorar la organización interna, adaptándose a los nuevos tiempos, para que la gestión sea más eficiente.*
- *Concertar con la Administración Pública el mayor número de plazas en los centros de la entidad.*
- *Que el CET sea viable económicamente y no genere pérdidas.*

A nivel sectorial, un reto importante es la generación de empleo para los colectivos con discapacidad y también el mantener los derechos de estas personas.

Los principales grupos de interés que se identifican son:

- *Las personas.*
 - o *Los trabajadores, porque son personas que tratan con personas (atienden sus necesidades).*
 - o *Los usuarios, su razón de ser.*
 - o *Los familiares de los usuarios, que deben estar aún más presentes en el día a día de la entidad.*
- *Los órganos de gobierno de la entidad que deben preservar y transmitir los valores de la organización.*
- *La Administración Pública, sobre todo en su rol económico de aportar recursos y sostenibilidad a la entidad.*
- *La comunidad donde opera la entidad.*

Se valora que el establecimiento de una relación, con comunicación y diálogo, con estos grupos de interés prioritarios puede influir positivamente a generar confianza, a mejorar la capacidad de generar impacto social (aquí es fundamental escuchar a las familias de los usuarios y a los empleados para definir nuevas estrategias) y, también, a facilitar la financiación de nuevos proyectos.

Los principales ámbitos de la organización que se verían afectados por la implantación de la RS serían: la gestión de recursos humanos, la gestión del voluntariado (que además está en crecimiento) y la comunicación externa e interna (que desde hace tiempo es un área prioritaria).

La organización iniciaría un proceso formal para implantar la RS, si este proceso se llevase a cabo de forma natural, sin forzar.

Finalmente, las ayudas que más se valorarían en un proceso de implantación de RS serían:

- *Disponer de un diagnóstico inicial.*
- *Disponer de una hoja de ruta, como primer paso para identificar los recursos necesarios y ver si se puede afrontar el proceso.*
- *Identificación de los grupos de interés.*
- *Acompañamiento externo, sobre todo en las fases iniciales.*
- *Finalmente, será necesario el plan de acción.*

Annex 3: Síntesi de la informació obtinguda en les entrevistes a RSECoop i Empresa Responsable, Empresa Compromesa.

RSECoop

La RS se percibe en el ámbito cooperativo como una herramienta, una oportunidad, de poner en valor su forma de trabajar fundamentada en sus siete principios cooperativos¹¹.

Por este motivo la finalidad última de la iniciativa RSECoop era facilitar a las cooperativas la elaboración de memorias de sostenibilidad como vía para poder medir, visibilizar y hacer tangible su valor diferencial y, en consecuencia, poder establecer mecanismos de mejora.

Otros retos planteados a los que la iniciativa quería dar respuesta fueron:

- *La necesidad de fortalecer la cohesión de las personas socias, para favorecer e impulsar su involucración en la cooperativa.*
- *Mejorar los niveles de autogestión y autocontrol internos.*
- *Mejorar los niveles de confianza hacia la gestión de las cooperativas; este aspecto es especialmente relevante para las cooperativas de iniciativa social y para aquellas cooperativas que acceden a licitaciones y subvenciones públicas.*

Así mismo, con el proyecto RSECoop se pretendió crear una marca propia, un sello de calidad, para reconocer a aquellas cooperativas que se sumasen al proyecto.

La metodología RSECoop incorpora aspectos metodológicos del modelo EFQM y también tiene en cuenta las especificaciones GRI para elaborar la memoria de sostenibilidad.

RSECoop facilitó, gracias al compromiso de la federación, que 34 cooperativas se sumasen al proyecto y elaborasen su memoria de sostenibilidad de acuerdo con la metodología y las herramientas que se contemplaron. Las 34 cooperativas contaron con el apoyo de tres consultoras especializadas que facilitaron formación y acompañamiento durante todo el proceso, desde la diagnosis, pasando por la implantación, hasta llegar a la elaboración de la memoria.

Cabe resaltar que esta iniciativa, además del liderazgo del movimiento cooperativista, a través del compromiso de la Confederación y las federaciones, también contaba con el apoyo de la Generalitat de Catalunya y del Fondo Social Europeo, lo que comportó el poder disponer de los recursos económicos suficientes.

Los factores del éxito de la iniciativa se fundamentan en el proceso de acompañamiento especializado (la labor de las tres consultoras) y personalizado para cada cooperativa y en el triple apoyo comentado (movimiento cooperativo- Generalitat – UE).

¹¹ Los principios cooperativos son: "1r Principi: participació voluntària i oberta. 2n Principi: gestió democràtica. 3r Principi: la participació econòmica dels socis. 4t Principi: autonomia i independència. 5è Principi: educació, formació i informació. 6è Principi: cooperació entre cooperatives. 7è Principi: interès per la comunitat.

Es quatre primers principis són la garantia i les condicions en què els membres prenen la propietat, el control i el benefici de l'empresa. El principi de l'educació és un compromís d'adhesió efectiva i, per tant, una condició prèvia per al control democràtic. Cooperació entre cooperatives és una estratègia de negoci, sense la qual les cooperatives continuen sent econòmicament vulnerables. L'últim principi, la preocupació per la comunitat, és sobre la responsabilitat corporativa i la corresponsabilitat de les empreses en el desenvolupament del territori on actuen més enllà del dinamisme econòmic; a més, és la porta perquè les cooperatives, en la promoció i formació cooperatives, es bolquin en preocupacions socioeconòmiques, com la protecció de l'entorn, la dinamització de barris, la creació d'ocupació..." (font: <http://www.cooperativescatalunya.coop/index.php/el-model-cooperatiu/principis-i-valors#.VmUy63YvfIU>)

Ciertamente, con la llegada de la crisis económica, algunas empresas relajan sus esfuerzos en los temas de RS y las organizaciones se centran más en gestionar aspectos y temas del día a día, en definitiva es porque no han conseguido incorporarlos en el cuadro de indicadores de gestión de la organización; sin embargo otras, especialmente las cooperativas del ámbito social, han sabido hacer de ella un elemento diferencial que pone en valor su modelo organizativo.

La herramienta RSECoop tuvo un papel impulsor, pionero, para que la RS, la rendición de cuentas y los procesos de mejora continua tuvieran una presencia estratégica en las cooperativas, aunque actualmente cuesta extender el modelo. Muchas de las cooperativas, que se adhirieron al RSECoop, han ido evolucionando su forma de rendir cuentas a la sociedad y de establecer mecanismos de mejora, hacia otras nuevas iniciativas que han ido surgiendo, y que de alguna forma recogen el testigo de RSECoop, como pueden ser el impulso a la realización de memorias de sostenibilidad dentro del programa Aracoop y la realización del Balance Social cada año por un mayor número de entidades.

Empresa Responsable, Empresa Compromesa

Des de la Cecot es vol donar resposta a les necessitats que les empreses plantegen en relació a la RS i en cap cas es qüestionen els plantejaments de cada empresa com tampoc se'n deriva cap obligació de la mateixa empresa, sent aquesta la que pren la darrera decisió sobre qualsevol actuació proposada.

Així, la Cecot impulsa projectes d'RS en àmbits i temàtiques concretes, sempre proporcionant un acompanyament molt personalitzat, que permeten obtenir algun resultat a curt i mig termini; en un altre cas, es pot produir un efecte de desencant i no encetar noves accions. El punt de partida sempre és anar més enllà de l'abast de la llei, del que és estrictament d'obligat compliment.

La dimensió de l'empresa condiciona clarament el tipus de projecte d'RS que aquesta pugui decidir encetar, doncs és determinant dels recursos disponibles; la major part de les empreses associades a Cecot són petites i mitjanes empreses, que no disposen de departament específics per a gestionar l'RS, i en les que habitualment la gestió del dia a dia té un pes molt important.

Per tant, és molt difícil impulsar projectes que abastin l'RS com a un eix transversal de l'empresa i, quan s'ha fet, ha quedat en una mera declaració de principis.

Quant als grups d'interès, també és un aspecte poc "gestionat", doncs moltes empreses són molt receloses de la seva identitat i pel ritme del dia a dia.

L'elaboració de memòries de sostenibilitat i donar visibilitat a l'RS no es percep com un tema rellevant per a les empreses, doncs no tenen un requeriment específic dels seus clients.

Un aspecte important per a les petites i mitjanes empreses és el relacionat amb l'acció social, per això des de Cecot s'estan duent a terme iniciatives per a posar en contacte Empresa i Tercer Sector.

Un altre aspecte que s'impulsa des de la Cecot és la difusió de l'RS a través del recull d'iniciatives concretes que han desenvolupat les empreses.

ÍNDEX DE GRÀFICS

Gràfic 0: Marc conceptual	6
Figure 0: Conceptual Framework	8
Gràfic 1: Fonts i recursos utilitzats.....	15
Gràfic 2: Relació entre els eixos de treball per a configurar el model conceptual.....	16
Gràfic 3: Marc conceptual	26
Gràfic 4: Resum visual de la metodologia emprada	28
Gràfic 5. El sentit de la Responsabilitat Social en una organització del Tercer Sector	37
Gràfic 6. Els reptes identificats per les entitats del Tercer Sector	38
Gràfic 7. Els principals grups d'interès identificats per les entitats del Tercer Sector	38
Gràfic 8. Com influeixen en les organitzacions els grups d'interès identificats per les entitats del Tercer Sector.....	40
Gràfic 9. La RS ajuda a superar els reptes de les entitats del Tercer Sector?	41
Gràfic 10. Els àmbits prioritars per comptar amb ajuda i orientació en un procés d'integració de la RS.....	42
Gràfic 11. Els reptes prioritars identificats vs les línies de treball de la RS3S	44
Gràfic 12. La diagnosi inicial.....	45
Gràfic 13. El full de ruta.....	46
Gràfic 14. Identificació i gestió dels grups d'interès.....	47
Gràfic 15. El pla d'acció.....	47
Gràfic 16. Correspondència entre objectius i accions recomanades.....	49