

# Empresa i societat

L'entorn de l'empresa

Alejandro Santana Mariscal

PID\_00176273



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. La perspectiva d'entorn en els enfocaments teòrics que estudien l'empresa com a organització</b> .....	7
1.1. L'estudi de l'empresa com a organització .....	8
1.1.1. Enfocament clàssic o mecanicista .....	8
1.1.2. El model burocràtic .....	10
1.1.3. Enfocament organícista o humanístic .....	11
1.1.4. Enfocament sistèmic .....	13
1.1.5. Enfocament estratègic .....	14
1.1.6. Enfocament simbòlic culturalista .....	15
1.1.7. Enfocament d'empresa xarxa .....	17
<b>2. La importància de l'entorn en les organitzacions: implicacions per a l'empresa</b> .....	21
2.1. Entorn general .....	21
2.1.1. Dimensions de l'entorn general .....	22
2.2. Entorn específic .....	24
2.2.1. Les característiques de l'entorn específic .....	25
2.2.2. Els agents directes de l'entorn .....	26
2.2.3. Elements de l'entorn específic .....	27
<b>3. Models d'anàlisi de l'entorn en les organitzacions</b> .....	28
3.1. Anàlisi PESTEL .....	28
3.2. Mètode d'escenaris .....	29
3.3. El diamant de la competitivitat de Michael Porter .....	31
3.4. Anàlisi DAFO .....	32
3.5. El model de les cinc forces .....	34
<b>4. La interacció entre l'empresa i l'entorn</b> .....	36
4.1. Responsabilitat social de l'empresa .....	36
4.1.1. La funció social de l'empresa .....	37
4.1.2. El concepte de <i>responsabilitat social de l'empresa</i> .....	38
4.1.3. Dimensions de la RSE .....	39
4.2. Teoria de l'agència .....	40
4.2.1. Pressupòsits de la teoria de l'agència .....	41
4.3. Teoria de l'accionista .....	43
4.3.1. El govern de l'empresa .....	44
4.4. Teoria de les parts implicades ( <i>stakeholders</i> ) .....	45

4.4.1.	Què són els <i>stakeholders</i> ? .....	46
4.4.2.	Qui són les parts implicades o <i>stakeholders</i> ? .....	46
4.4.3.	Pressupòsits de la teoria de les parts implicades o <i>stakeholders</i> .....	47
<b>5.</b>	<b>Casos pràctics sobre la influència de l'entorn en les empreses</b> .....	<b>50</b>
5.1.	El Happy Meal es posa a dieta: McDonald's reduirà el 20% de les calories dels seus menús infantils substituint la meitat de patates per fruita ( <i>El País</i> , 28 de juliol de 2011) .....	50
5.2.	El destí del llibre ( <i>Babelia, El País</i> , 3 de setembre de 2011) .....	51
<b>6.</b>	<b>Annex. L'empresa com a organització o institució social</b> .....	<b>54</b>
6.1.	Orígens de la sociologia enfocada a l'empresa .....	54
6.2.	La importància de l'empresa en altres camps de la sociologia ....	55
6.3.	L'empresa com a institució social .....	57
6.4.	Objecte d'estudi de la sociologia de l'empresa .....	58
<b>Resum</b> .....		<b>59</b>
<b>Glossari</b> .....		<b>61</b>
<b>Bibliografia</b> .....		<b>62</b>

## Introducció

En l'entorn actual, que es caracteritza per canvis constants i incertesa, les empreses han de dissenyar estratègies de negoci per afrontar-ho, preveient les oportunitats i situant les seves metes segons les seves capacitats i recursos, amb la finalitat de sobreviure i millorar. Per a aconseguir aquest objectiu, és fonamental que les empreses coneguin el seu entorn i siguin capaces d'adaptar-s'hi, o de canviar el que pot ser millorable. Això comporta configurar una filosofia nova en la direcció i gestió empresarial que consisteix no solament a maximitzar beneficis, sinó a optimitzar el potencial de rendiment i a entendre que l'organització empresarial és un agent que actua en la societat i per a la societat en conjunt.

En actuar en societat, es pot dir que l'empresa interacciona amb altres agents socials i, en conseqüència, ha de preveure les condicions en què actua i harmonitzar-ne el funcionament intern, per donar respostes adequades als canvis que puguin produir-se en l'entorn. L'empresa que aconsegueixi consolidar-se i sobreviure, serà la que aconsegueixi anticipar-se al futur. Així doncs, qualsevol empresa que pretengui funcionar adequadament, i aconseguir uns resultats satisfactoris, ha d'interessar-se per conèixer tan bé com sigui possible l'entorn en què actua.

En aquest mòdul didàctic, abordarem la importància que l'entorn ha tingut en els enfocaments que analitzen l'empresa com a organització. Explicarem la implicació per a l'empresa de les dimensions i agents que formen aquest entorn. La intenció és analitzar les diferents perspectives teòriques que estudien aquesta entitat, com a organització, i saber el pes que donen a l'entorn. Aquestes perspectives van des de l'enfocament clàssic al sistèmic, fins als més recents, com seria l'enfocament de l'empresa xarxa. Així mateix, explicarem diferents models que són utilitzats per a dur a terme anàlisis de l'entorn, amb les aportacions que fan i els desavantatges que tenen. Finalment, estudiarem la interacció entre l'empresa i l'entorn, i ens centrarem en la importància que ha adquirit la teoria de la responsabilitat social de l'empresa i teories que tenen en compte aquesta interacció, com el cas de la teoria de les parts interessades (*stakeholders*).

## **Objectius**

L'objectiu d'aquest mòdul didàctic, centrat en l'entorn social de l'empresa permetrà a l'estudiant:

- 1.** Conèixer la importància que té l'entorn en els enfocaments que estudien l'empresa com a organització.
- 2.** Identificar les dimensions i elements de l'entorn que poden incidir en l'activitat empresarial.
- 3.** Conèixer les teories que estudien l'empresa com a organització, i la importància que donen a l'entorn en el seu objecte d'estudi.
- 4.** Conèixer models per a analitzar l'entorn.
- 5.** Entendre la interacció que es genera entre l'empresa i l'entorn, com també la importància de la funció empresarial en la societat actual.

## 1. La perspectiva d'entorn en els enfocaments teòrics que estudien l'empresa com a organització

És molt freqüent estudiar l'empresa com una organització independent, les actuacions de la qual no afecten l'exterior i que tampoc es veu afectada pel que passa a l'exterior. No obstant això, l'empresa, com que és un agent social, interactua amb els altres agents socials. Això suposa un flux d'influències constant entre el sistema empresarial i la resta de l'economia, de la societat i fins i tot del medi natural en el qual opera i desenvolupa les seves activitats. En aquest apartat tractarem els enfocaments teòrics que tracten l'empresa com una organització, però sense oblidar la importància que donen a l'entorn en els seus fonaments conceptuals. Per a això, caldrà recordar el que s'entén per *organització*.

Les **organitzacions** es poden definir com a grups socials estructurats, permanents i que tenen objectius concrets. Els trets característics i genèrics d'una organització són que constitueix un grup humà, amb una existència ininterrompuda i orientada a un objectiu comú, i que es troba dotada d'una jerarquia d'autoritat i responsabilitat, els membres de la qual desenvolupen activitats i tasques diferenciades que requereixen una coordinació racional i intencionada.

Encara que hi ha diverses taxonomies de l'organització, podem establir la classificació següent, basada en la naturalesa econòmica i no econòmica dels objectius i activitats.

Una taxonomia d'organitzacions

		Objectius econòmics	Objectius no econòmics
Activitats econòmiques	Extractives Productives Distribució Consum	Empreses	Organitzacions de serveis públics
	Polítiques	Lobby	Partits polítics
	Culturals	Companyia artística	Museus
	Religioses	Secta	Esglésies
	Militars	Empresa de seguretat	Exèrcit
	Esportives	Club de futbol	Fundació esportiva municipal

Font: adaptada de J. M. Fuente Sabaté; J. García-Tenorio Ronda; L. A. Guerras Marín; J. Hernangómez Barahona (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.

És important destacar la importància de la universalitat de les organitzacions, respecte a l'administració, ja que la tasca administrativa és necessària per a coordinar qualsevol organització i que, substancialment, és molt semblant en tots els tipus d'organitzacions. S'assumeix que aquesta tasca consisteix a fer servir de manera racional els recursos per tal d'aconseguir un excedent d'eficiència en l'organització.

### 1.1. L'estudi de l'empresa com a organització

Per poder entendre la dimensió social de l'organització empresarial explicarem les aportacions sociològiques que expliquen el comportament de l'empresa com a organització, i quina importància donen a l'entorn en el seu objecte d'estudi.

#### 1.1.1. Enfocament clàssic o mecanicista

Aquest enfocament sorgeix com a conseqüència de la Primera Revolució Industrial i el desenvolupament del que es coneix com *el primer capitalisme* (1720-1850). Aquest va donar pas al que es coneix com **l'empresa moderna**, que es caracteritza per la concentració de treballadors en un espai físic dedicat a la producció i que va tenir com a conseqüència la separació de l'espai familiar i el laboral. A més, va propiciar l'ampliació de mercats i l'increment del consum, com també la necessitat d'ampliar el volum de l'empresa, la qual cosa va reforçar la necessitat d'incrementar la producció d'aquesta organització. Es planteja que l'objectiu de l'empresa és la consecució mecànica de l'eficiència, ja que s'assumeix que l'individu és una prolongació de la màquina i que ha de funcionar com a tal.

Dins d'aquest enfocament, tenim dues formulacions teòriques que analitzen l'empresa com a organització:

1) **L'organització científica del treball:** aquesta formulació teòrica va donar pas al que es coneix com el *taylorisme*. Va ser formulada per **Frederick W. Taylor** (1890-1930) i va quedar plasmada en la seva obra *Scientific Management* (1911). Ell considerava necessari que es determinés científicament, el millor mètode per a fer l'activitat dins de l'empresa, com també procedir de manera racional a seleccionar, capacitar i motivar els treballadors. L'objectiu fonamental de l'empresa era augmentar el rendiment dels treballadors i evitar la pèrdua de temps. Per això, l'eficiència es considera una peça fonamental per al funcionament de l'empresa sota aquest enfocament.

L'organització científica del treball produeix una separació entre el treball manual i intel·lectual. Això té com a conseqüència que els treballadors manuals només desenvolupen tasques d'ordre mecanicista i, els altres treballadors són considerats els portadors de la seva capacitat intel·lectual per a gestionar

#### Bibliografia complementària

F. W. Taylor (1980). *Management científico*. Barcelona: Oikos-Tau.



l'empresa. Es considera que la millor manera d'augmentar l'eficiència és vincular el sou del treballador a la capacitat productiva que té. Això signific que el treballador ha de treballar més per tal de guanyar més.

2) **El model administratiu:** és un l'enfocament conegut com la *teoria clàssica* que va ser formulada per **Henri Fayol** (1841-1925) en la seva obra *Administration générale et industrielle* (1916), el qual centra la seva anàlisi en la formació dels directius. Fayol considera que els directius descuiden les funcions relacionades amb el comerç, les finances, els recursos humans, etc. Per això, Fayol està interessat a desenvolupar una **concepció formal de l'empresa**, com un model organitzatiu, entenent-se com el conjunt de funcions vinculades entre si, mitjançant la comunicació i l'autoritat. En aquest sentit, considerava indispensable que l'empresa tingués un conjunt de normes establertes que havien de ser respectades pels membres, per donar importància a l'autoritat. Així mateix, Fayol assenyalava la importància de desenvolupar una concepció mecànica de la comunicació, que facilités l'establiment d'un sistema de treball que funcionés eficientment dins de l'empresa.

Dins d'aquest enfocament clàssic, les contribucions principals van ser donar importància a la jerarquia com a mecanisme i establir regles que facilitessin el funcionament de l'empresa. Per a això, es va considerar necessari establir una autoritat centralitzada i línies clares d'autoritat, com també emfatitzar l'especialització i competència per a augmentar l'eficiència i, en conseqüència, la capacitat de l'empresa. En aquest sentit, els treballadors només es veuen motivats pel factor econòmic. L'únic mecanisme que genera un augment en la productivitat és la instauració d'un sistema de redistribució que compensi els que produeixen més i que penalitzi els qui no aconsegueixen els mínims exigits.

No obstant això, una de les crítiques principals a la teoria clàssica és que parteix del concepte de *sistema tancat* per analitzar les organitzacions, la qual cosa és completament irreal en el nostre entorn. Els diferents models clàssics no van considerar la influència de l'entorn en les organitzacions. Una altra crítica important es refereix al fet que van fer una suposició irreal pel que fa a la conducta humana, i van equiparar el treballador amb una màquina. En aquest sentit, es critica el seu formalisme i mecanicisme excessius, sense tenir en compte altres elements com poden ser les relacions afectives i de companyia entre els membres de l'organització.

Finalment, podem afirmar que l'enfocament clàssic no té en compte l'element de l'entorn en la seva anàlisi, ja que l'ignora en el seu objecte d'estudi, i en conseqüència, no el considera d'interès. Per a aquest enfocament, l'essencial és estudiar com funciona internament l'organització i, en conseqüència, elaborar un mètode de treball que racionalment li permeti ser més eficient i expandir la seva activitat de negoci.

### Bibliografia complementària

H. Fayol (1984). *Administración Industrial y General, previsión, mando, coordinación y control*. Barcelona: Ediciones Orbis.

### 1.1.2. El model burocràtic

El model burocràtic té el seu origen en les idees de Max Weber (1884-1920), que es veu reflectit en la seva obra titulada *Wirtschaft und Gesellschaft* ('Economia i societat', 1921-1922), sobre l'empresa com una organització burocràtica. Segons ell, la burocràcia era un instrument de control social molt poderós i que estava al servei dels buròcrates, però que servia d'instrument de defensa per als interessos de la burgesia. Weber plantejava que les grans empreses privades podien ser un exemple de burocràcia, i justificava aquesta idea dient que aquestes empreses se centraven en la distribució de tasques objectives i, en conseqüència, en la importància de la competència per a exercir un rol i la recerca d'eficiència.

L'anàlisi de Weber del **principi d'autoritat**, que defineix com la probabilitat de trobar obediència dins d'un grup determinat, la qual és acceptada per la persona dominada. En el cas específic de l'empresa, s'estableix aquest poder com a legítim, quan els membres obeeixen els superiors a canvi d'una recompensa econòmica, un reconeixement social o la satisfacció d'altres interessos particulars. Aquest principi provoca que l'autoritat es distribueixi jeràrquicament i tingui una estructura piramidal amb una distribució clara de funcions definides per regles o normes precises, i la selecció o promoció dels seus membres suposa que els candidats o candidates han de demostrar les capacitats i coneixements que tenen.

Les aportacions del model burocràtic se centren en la **racionalitat** en relació amb l'assoliment d'objectius de l'organització, la definició del càrrec i que se sap què cal fer i qui ho ha de fer. De fet, el funcionari sap què li exigeixen i quins límits hi ha entre les seves responsabilitats i les dels altres; al mateix temps, el negoci és conduït d'acord amb regles conegudes.

Una de les crítiques a aquest model se centra en la frustració que genera en els individus, ja que els aparta del poder i els allunya de tota forma de participació en la presa de decisions. Per això, els individus s'orienten a aconseguir prestigi i estatus com un substitut del poder real. Aquesta és una qüestió que explica la importància que es concedeix al prestigi social en la societat actual. Una altra crítica rellevant és que Weber analitza les organitzacions a escala general, sense establir diferències, ni detallar les característiques organitzatives particulars, al moment d'incorporar aspectes fonamentals de la burocràcia. A més, es considera que l'organització burocràtica limita la llibertat i la creativitat de l'individu, ja que les dimensions humanes són confinades per unes normes impersonals i anònimes que regulen tots els procediments.

Finalment, podem considerar que el model burocràtic té en compte l'entorn, ja que aquest model suggereix que l'organització empresarial no és una entitat independent de la societat. No obstant això, aquest enfocament distingeix un

#### Bibliografia complementària

M. Weber (1993). *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva*. Mèxic: Fondo de Cultura Económica.

model mecànic caracteritzat perquè té poca obertura cap a l'exterior i sense problemes d'eficiència sempre que l'entorn es mantingui estable i amb un nivell d'incertesa baix.

### 1.1.3. Enfocament organicista o humanístic

L'enfocament organicista o humanístic posa èmfasi en les persones que treballen o participen en les organitzacions i no en les tasques que fan. Aquest enfocament té origen en l'aparició de la teoria de les relacions humanes que va sorgir als Estats Units, a partir de la dècada dels anys trenta, que van ser desenvolupades per especialistes en psicologia social, com **Elton Mayo** (1932) o **Abraham Maslow** (1954). El seu naixement va ser conseqüència del desenvolupament de les ciències socials, principalment de la psicologia, i en particular de la psicologia del treball. Aquesta última es va orientar cap a l'anàlisi de l'activitat laboral, en una primera etapa, i a l'adaptació del treballador a aquesta activitat, en una segona.

L'enfocament organicista o humanístic permet distingir dues escoles:

1) **Teoria de les relacions humanes**: considera que els individus participen en grups socials i es mantenen en interacció social constant. Segons aquesta teoria, s'ha d'entendre per *relacions humanes* les accions i actituds resultants dels contactes entre persones i grups socials. A més, considera que, tot i que cada individu té una personalitat diferenciada, pot incidir en el comportament i les actituds de les persones amb qui manté contacte. Fins i tot, subratlla que aquest individu pot rebre molta influència dels seus semblants. Per tant, la teoria de les relacions humanes assumeix que l'entorn i les actituds, com també les normes informals de cada grup social, afecten el comportament dels individus. Per això, la comprensió de la naturalesa de les relacions humanes que es desenvolupen en l'empresa pot facilitar a l'administrador obtenir millors resultats dels subordinats, ja que fa més fàcil crear una atmosfera en la qual cada individu és estimulat a expressar-se lliure i sanament.

Les aportacions d'aquest enfocament són les següents:

- La superació de l'*Homo economicus*: es considera que els individus estan més orientats per estímuls emotius i socials que no pas econòmics.
- Es continua donant importància a l'eficiència, però es considera necessari superar l'alienació en què es troben els treballadors i se centra a fer partícip aquest col·lectiu de l'organització.
- Per a les relacions humanes, el grup passa a ser la unitat d'anàlisi bàsica en l'estudi de l'estructura de relacions informals que s'estableixen en l'empresa.

#### Bibliografia complementària

E. Mayo (1972). *Problemas humanos de una sociedad industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

A. H. Maslow (1954). *Motivation and personality*. Nova York: Harper & Row.

2) **El model de recursos humans:** va ser una resposta a l'evidència empírica que els treballadors tenien més bona actitud a la feina quan hi havia canvis en la seva activitat que no pas davant una tasca monòtona. Segons aquest model, la feina pot generar més satisfacció, si permet l'autorealització del treballador i garanteix que s'impliqui en l'organització empresarial. Es pot considerar que el model de recursos humans és una reformulació de les premisses dels enfocaments anteriors i n'identifica els errors. Si abans s'entenia que la motivació es podia aconseguir mitjançant el premi i el càstig, com en l'enfocament clàssic i de la teoria de relacions humanes, el model de recursos humans se centra en l'**autorealització**.

Entre els canvis principals introduïts pel model de relacions humanes podem considerar la importància que dóna a l'entorn, ja que aquest model es considera un **sistema obert**. Així mateix, reconeix que la cultura organitzativa és un element essencial de l'empresa, la qual cosa implica que l'organització empresarial es converteix en un microcosmos de la societat. Es produeix un canvi de comprensió global de l'element humà que implica tenir en compte la seva qualificació, l'equip més que els individus i apostar més per l'autonomia, com una forma d'autocontrol més que no pas control extern.

L'aportació de l'enfocament organicista o humanístic és que potenciar les relacions grupals entre els membres de l'organització fa augmentar la producció. Amb la inclusió del model dels recursos humans, s'afegeix l'autorealització a la feina a la dimensió social, i es continua així la tendència psicologicoindividualista iniciada per l'escola de les teories de les relacions humanes. Per tant, aquesta visió incorpora la necessitat d'adaptar l'organització a les necessitats de l'element humà, i d'allunyar-se de la posició que manté l'escola mecanicista. No obstant això, una crítica que es fa contra aquest enfocament és que implícitament es considera l'individu un obstacle en el moment d'incrementar la productivitat. No obstant això, les motivacions econòmiques passen a un segon pla en relació amb les necessitats de reconeixement, aprovació social i la participació dels grups socials. Una altra de les crítiques cap a l'enfocament organicista, és la falta d'atenció al factor tecnològic; particularment, la importància que pot tenir la tecnologia en les possibilitats d'autorealització de l'empresa. Fins i tot, aquest enfocament ha mostrat poc interès en les condicions de vida dels treballadors de base, ja que només se centra en els aspectes psicològics de les persones que afecten al seu desenvolupament dintre de l'empresa i no té en compte la seva situació socioeconòmica.

Finalment, podem considerar que la teoria de les relacions humanes, igual que l'enfocament clàssic, continua ignorant els elements externs a l'empresa. No obstant això, el model de recursos humans dóna importància a l'entorn i, en conseqüència, ja el considera en el seu objecte d'estudi. Aquest model assenyala que és necessària una forma nova d'organització de l'empresa per a poder adaptar-se als canvis socials, i en conseqüència, als canvis que vénen

de l'exterior de l'organització empresarial. No obstant això, el perfil excessivament psicològic fa que es perdi de vista i s'oblidi de tractar l'entorn en profunditat.

#### 1.1.4. Enfocament sistèmic

Aquest enfocament ofereix una visió més completa de l'empresa i els seus problemes d'organització, ja que considera indispensable garantir la coordinació entre els diferents departaments i àrees de l'empresa, i d'aquesta amb l'entorn. En aquest sentit, l'empresa és part d'un sistema més gran, que és la societat. L'enfocament sistèmic, estableix que les organitzacions tenen totes les característiques dels sistemes oberts, ja que l'entorn afecta l'organització. Autors com **Bertalanffy** o **Kast** i **Rosenzweig** emfatitzen que les societats són sistemes complexos d'elements col·locats en interacció, i que produeixen un tot que no pot ser comprès si s'agafen les parts de manera independent.

Per exemple, els defensors dels sistemes sociotècnics assenyalaven que l'empresa ha de ser vista com un sistema obert a l'entorn, i la interrelació entre aquests dos elements ha de ser considerat un factor essencial per a assolir l'equilibri. El concepte de **sistema sociotècnic** posa èmfasi en la importància de reorganitzar el treball, no solament en l'aspecte tècnic, sinó per tenir en compte les necessitats dels treballadors i treballadores. En canvi, la **teoria general de sistemes** planteja que les propietats dels sistemes no poden separar els seus elements, ja que el sistema només es pot estudiar en conjunt com un tot, involucrant totes les parts i les interaccions d'aquestes.

D'altra banda, la teoria general de sistemes fa una distinció entre sistemes tancats i sistemes oberts. Els primers els considera com a sistemes en els quals l'equilibri depèn de les condicions inicials, perquè no presenten cap tipus d'intercanvis amb l'exterior. En canvi, en un sistema obert es pot assolir per relacions amb l'entorn. Per això, es considera que tots els sistemes socials són sistemes oberts, com és el cas de les empreses. A partir d'aquí, sigui la societat o l'individu, poden ser analitzats com un sistema compost per diversos elements mútuament interrelacionats i que interactuen amb l'entorn. Entre les aportacions i crítiques a aquest enfocament, tenim les següents:

Aportacions i crítiques a l'enfocament sistèmic

Aportacions	Crítiques
Resulta útil considerar l'empresa com un sistema, ja que en reflecteix els components més importants i en demostra les relacions.	És complicat definir on comença i on acaba el sistema i l'entorn.
La importància d'evidenciar que els processos que relacionen les organitzacions amb l'entorn no segueixen una direcció única.	El paper de la subjectivitat dels actors, directius o directives, en la definició de l'entorn.

Font: elaboració pròpia basada en M. A. Domínguez; S. Carrasco; A. Coco (2003). *Sociologia de l'empresa*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

#### Bibliografia complementària

D Kast.; J. E. Rosenzweig (1987). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias*. Mèxic: McGraw-Hill Int.

L. Bertalanffy (1976). *Teoría General de Sistemas*. Ed. Petrópolis. Vozes.

Aportacions	Crítiques
La utilització del concepte de <i>sistema</i> facilita la realització de l'abstracció per a determinar amb claredat l'estructura interna subjacent al conjunt d'interrelacions socials que es donen entre els actors.	Si bé les necessitats d'equilibri han de dotar les empreses d'objectius clars, l'evidència indica que apareixen contradiccions internes respecte d'aquests objectius. Per exemple, els directius poden tenir més interès a revalorar els títols de propietat de l'empresa que a assolir beneficis econòmics.

Font: elaboració pròpia basada en M. A. Domínguez; S. Carrasco; A. Coco (2003). *Sociologia de l'empresa*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Finalment, la teoria considera l'entorn com el mitjà o el context en què s'integra o interactua l'empresa: de l'entorn provenen les energies necessàries perquè funcioni un sistema obert (*inputs*) i aquestes energies transformadores (*outputs*) aniran destinades a l'entorn. Així mateix, l'organització rep de l'entorn la informació respecte als efectes causats pels seus *outputs* i la seva valoració. A més, la teoria posa en relleu l'existència d'una retroalimentació constant, per la qual els *inputs* generen aprenentatges per mitjà del procés d'assaig i error. Per exemple, l'anàlisi de la demanda proporciona una bona informació útil a les empreses sobre les característiques del mercat.

### 1.1.5. Enfocament estratègic

Aquest enfocament té origen en els anys seixanta, quan la innovació tecnològica adquireix gran rellevància pel seu dinamisme: la tecnologia comença a ser un element que distingeix els països més desenvolupats dels que no ho són. Aquest enfocament forma part de la **teoria de la contingència**, la qual distingeix dues orientacions, que són les següents:

- 1) La primera se centra en l'anàlisi de la relació entre l'estructura organitzativa i els factors interns, especialment la tecnologia emprada i les dimensions de l'empresa.
- 2) La segona posa èmfasi en la vinculació entre l'estructura interna de l'organització i les característiques de l'entorn, ja que aquest últim té un caràcter imprevisible.

De fet, aquest enfocament creu que la tecnologia ha de ser considerada una variable fonamental per a explicar l'estructura organitzativa. Per això, la tecnologia és percebuda com un conjunt d'instal·lacions, màquines, instruments i tècniques disponibles en cert moment per a executar la tasca productiva, com ho assenyalen **Mintzberg, Ahlstrand i Lampel (1998)**.

Les aportacions principals d'aquest enfocament són les següents:

- L'esforç per a evidenciar la forma d'organització, tenint en compte el sector en què es porti a terme l'activitat empresarial.

#### Bibliografia complementària

H. Mintzberg; B. Ahlstrand; J. Lampel (1998). *Strategy safari. A guide tour through the wilds of strategic management*. Nova York: The Free Press.

- La rellevància concedida a la tecnologia i a l'entorn, dos elements que han guanyat importància en enfocaments posteriors.
- L'esforç globalitzador de la seva proposta analítica.

Aquest enfocament ha estat criticat perquè es considera que abusa de les generalitzacions a partir de casos particulars. També es critica que fa servir indicadors molt simples per a mesurar fenòmens que són molt complexos. Aquest va ser el cas de l'estudi que va fer **Woodward** (1965-1970) i que recull informació sobre els diferents tipus de tecnologia per demostrar que l'estructura de l'organització no depèn de la dimensió que tingui sinó del tipus de producció, en concret pel tipus de tecnologia utilitzada. A més, l'estudi es va centrar en un nombre limitat de grans empreses.

Finalment, aquest enfocament considera fonamental la influència que l'entorn té en l'estructura de l'empresa i, en conseqüència, ha d'adaptar-se als canvis ambientals i intentar controlar-los i manipular-los. Per exemple, tenir en compte l'aparició d'una nova legislació o política comercial, la qual pot influir en l'empresa. Per això, una de les decisions més rellevants per a una empresa és l'elecció de l'entorn sobre el qual actuarà, és a dir, el sector en què desenvoluparà la seva activitat, els mercats en què oferirà els seus productes o serveis i la seva ubicació.

#### **1.1.6. Enfocament simbòlic culturalista**

L'enfocament simbòlic culturalista posa èmfasi en els processos que estableixen vinculacions entre els comportaments dels individus i les estructures de les organitzacions empresarials. Per això, hem de situar aquest enfocament en el seu context històric, el qual sorgeix com a conseqüència de l'emergència del Japó com a potència econòmica i, també, per l'expansió en els anys setanta i començament dels anys vuitanta del paradigma fenomenològic.

La **fenomenologia** és la que estudia la relació entre els fets, sense que importi si aquests són reals, ideals o imaginaris, i l'àmbit en què es fa present aquesta realitat, és a dir la consciència. Per això, es considera que el subjecte assumeix que la realitat és comprensible des dels conceptes del sentit comú que gestiona, i que aquesta comprensió és correcta.

A la fi dels anys setanta i començament dels vuitanta, la societat nord-americana observa l'ascens de l'economia japonesa i de les seves empreses, la qual cosa evidencia de quina manera un país podia sortir dels efectes negatius d'una guerra mundial. Això va provocar que els nord-americans interpretessin que la cultura d'una societat pot ser traspasada a una empresa i generar efectes po-

sitius en la seva actuació. En el cas concret del Japó, es perceben les empreses japoneses com a competitives, i es reconeixia que l'optimització dels resultats d'una empresa no depèn només de variables estrictament econòmiques.

D'altra banda, aquest enfocament nou es relaciona amb l'entrada en crisi del paradigma del funcionalisme estructural en la teoria social i amb l'auge de la fenomenologia. Conjuminat a aquesta situació, comença una recuperació de la metodologia qualitativa com una forma d'aproximació bàsica en els fenòmens socials, ja que es para esment especial a la investigació del significat que els individus atribueixen a les accions en el si de les organitzacions. Per això, aquest enfocament i els seus autors més representatius, com **Hofstede**, comencen a concentrar el seu objecte d'estudi en un factor que havia estat fins llavors força ignorat: la cultura organitzativa de l'empresa.

La **cultura organitzativa empresarial** és un concepte que se centra en els aspectes immaterials, i és el conjunt de normes, valors compartits i maneres de pensar que determinen el comportament de les persones que presten els seus serveis en una empresa, i que configuren la imatge externa de l'organització empresarial. D'una banda, tenim les manifestacions visibles de l'empresa, com seria la manera en què està estructurada l'organització, la seva infraestructura material, la manera de vestir dels seus membres o els símbols. D'altra banda, tenim les presumpcions bàsiques i les creences sobre la realitat concreta de l'empresa o els seus membres.

L'enfocament simbòlic culturalista ofereix com a contribució principal la imatge coherent dels diversos elements que apareixien dispersos en la literatura especialitzada sobre les organitzacions. Per exemple, tenim el cas de les normes explícites i implícites, la imatge interna i externa, o els valors de l'organització empresarial. Aquest enfocament cobreix el procés de gestió de la cultura organitzativa de l'empresa, ja que aquesta última té un caràcter dinàmic, mentre que la cultura és considerada un procés que interactua amb els membres de l'entorn social. Per tant, assenyala que tot canvi organitzatiu comporta un canvi cultural. L'empresa es converteix en una realitat subjectiva i personal, ja que la seva percepció és la que ha de guiar l'actuació dels individus que formen part de l'organització.

La idea central de la gestió de la cultura organitzativa és que aquesta cultura ha de facilitar l'adaptació dels integrants de l'organització empresarial, i els ha de proporcionar un esquema de comportament que sigui útil per a les activitats de l'empresa. A més, aquest enfocament inclou la relació de la cultura organitzativa i el seu entorn, ja que consideren aquest últim un element essencial per a comprendre el que passa en les empreses. Des d'aquest enfocament, es reconeix que la supervivència d'una organització empresarial depèn de la seva capacitat per a modelar o contribuir a la configuració de l'entorn amb què

### Bibliografia complementària

G. Hofstede i altres (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly* (35, pàg. 286-316).



interactua. Segons aquest enfocament, la delimitació de l'entorn depèn de la percepció dels directius de l'empresa. Com que és una construcció particular dels actors, permet comprendre millor que les estratègies empresarials tenen una part subjectiva i que aquestes estratègies ofereixen a l'empresa previsions d'acció sobre el context en què se situa.

Una cosa important que hem de destacar és l'aportació que ofereix aquest enfocament en termes de la cultura organitzativa, ja que aquesta última transmet els coneixements que són fonamentals per a la convivència d'un grup: la cultura facilita l'adaptació dels membres, i els proporciona un esquema de comportament que resulta útil en la vida quotidiana de l'empresa. No obstant això, podem afirmar que una crítica a l'enfocament simbòlic culturalista està relacionada amb la manera en què situa l'entorn, ja que el situa com a generador d'unes influències que poden ser amenaçadores o avantatjoses, però que aquesta valoració té un component subjectiu alt, i la porta a terme qui decideix en una organització, és a dir, independentment de la situació en la qual es trobi l'empresa. Per tant, l'entorn acaba essent una construcció social de l'organització i la seva percepció depèn dels directius de l'organització: no hi ha un entorn com una realitat objectiva i independent de l'experiència dels directius de l'empresa.

### 1.1.7. Enfocament d'empresa xarxa

L'enfocament d'empresa xarxa és una resposta a les necessitats d'adopció de mesures per a reduir els riscos que generen els canvis d'escenari en el qual es desenvolupa actualment l'activitat de l'empresa. Vivim en un món globalitzat, caracteritzat per un capitalisme estès mundialment, la deslocalització d'activitats empresarials, falta de mà d'obra disposada a treballar en les condicions que ofereixen les empreses amb esquemes d'organització clàssics, com també problemes de productivitat, salarials, etc. Aquests canvis han provocat un increment de la incertesa i inseguretat en el món empresarial, la qual cosa explica el sorgiment d'aquest enfocament.

Aquest enfocament d'empresa xarxa proposa que l'organització empresarial aconseguixi més flexibilitat i es pugui arribar a trencar amb la concepció de l'empresa com una unitat. L'**empresa xarxa** constitueix el nou paradigma organitzatiu del capitalisme global; la seva naturalesa íntima consisteix a estar connectada i el seu èxit al món depèn de la seva capacitat per a generar xarxes robustes i estables o generar rendibilitat o efectes xarxa potents. Per això, **Manuel Castells** (1997) considera que les organitzacions d'èxit són les que tenen capacitat de generar coneixement i de processar informació amb eficàcia; d'adaptar-se a la geometria variable de l'economia global. Així, l'organització ha de diluir-se en una sèrie d'estructures formalment independents, però que actuen de manera conjunta com si es tractés d'una sola organització. L'organització empresarial es constitueix en una estructura organitzativa difusa en què apareixen diverses empreses formalment interconnectades.

#### Bibliografia complementària

M. Castells (1997). *La sociedad red. Vol. 1: La era de la información. Economía, cultura y sociedad*. Madrid: Alianza.

Podem distingir quatre tipus d'empresa xarxa:

1) **Empreses amb base jeràrquica:** l'empresa dominant imposa a les altres aspectes com els procediments de treball o la tecnologia.

2) **Empreses amb centre de gravetat concentrat:** les empreses que no són dominants poden gaudir d'una autonomia relativa, tot i estar dominades per una altra empresa. Un exemple d'aquest tipus d'empresa xarxa és el grup d'empreses (*holding*), la societat del qual no desenvolupa pròpiament una activitat, però ha estat creada per a tenir accions d'una altra empresa o empreses.

3) **Empreses amb centre de gravetat múltiple:** són empreses que es caracteritzen perquè tenen diverses firmes, les quals ocupen posicions de poder, i s'alternen en les dominacions.

4) **Empreses sense centre de gravetat:** no hi ha el tipus de relacions de poder que en les anteriors.

A partir dels tipus d'empresa xarxa anteriors, podem establir una classificació o lògica organitzativa estratègica que sistematitza les diverses situacions que es poden presentar en les organitzacions empresarials, a saber:

1) La configuració d'una **xarxa de pimes** que inclouen l'especialització flexible i les **xarxes multidireccionals**. Tots dos elements donen un caràcter d'horitzontalitat en les relacions interempresarials. L'especialització flexible fomenta la cooperació entre empreses, per la qual cosa no hi ha relacions de poder. En el cas de les xarxes multidireccionals, es posa més èmfasi en altres funcions, com la comercialització i la innovació, que en la producció.

2) La configuració d'un **entramat empresarial**, en el qual la gran empresa és la protagonista i és la que ocupa una posició de poder. La idea és que hi ha unes empreses satèl·lits que es mantenen captives de la gran empresa. Un exemple d'això és el toyotisme, ja que l'empresa matriu subcontracta diferents funcions productives i això provoca la creació d'una constel·lació d'empreses de dimensions diverses sobre la seva propietat total o parcial. Per a les empreses petites, la gran empresa representa l'únic i principal mercat, quan en són proveïdors, o la seva proveïdora exclusiva, quan es dediquen a distribuir en règim de concessionària o similar.

3) La **xarxa de grans empreses** que són davant d'un entramat horitzontal d'empreses de grans dimensions. Com a exemple d'aquesta classificació, tenim les aliances estratègiques que busquen la flexibilitat mitjançant pactes entre dues firmes o més, les quals pretenen tenir independència jurídica i de govern, tot i que això pugui suposar la creació d'una empresa nova en què es concreti la cooperació. Podem distingir tres tipus d'aliances, a saber:

- l'aliança vertical, que promou la cooperació amb els proveïdors i els distribuïdors;
- l'aliança horitzontal complementària, que es dóna entre empreses no competidores, i
- l'aliança horitzontal competitiva, que es dóna en una situació temporal de cooperació entre competidors.

Finalment, l'enfocament de l'empresa xarxa considera, com els enfocaments sistèmic i simbòlic culturalista, l'entorn com un element clau per a entendre la nova forma organitzativa sorgida de l'empresa, el seu funcionament i la seva evolució més recent. Dins de l'enfocament d'empresa xarxa, podem trobar **teories institucionalistes** que emfasitzen l'estudi de la influència que l'empresa pot exercir sobre l'entorn sense negar la influència d'aquest últim sobre l'organització.

Les teories institucionalistes parteixen de la idea que les organitzacions són el resultat d'opcions estratègiques que es produeixen en un context social determinat que exerceix com una condició influent. Dins d'aquesta perspectiva, podem trobar dues perspectives: les primeres són les que consideren que l'entorn institucional és una massa àmplia de models i pautes culturals que poden ser utilitzades en l'estructuració de l'empresa; i les segones, en canvi, assenyalen que els membres de l'organització estan compromesos amb els processos cognitius en la construcció de la realitat de l'empresa.

En un segon grup de teories podem situar la **teoria de l'ecologia de les poblacions organitzatives**. Aquest enfocament considera que l'empresa és el resultat de processos socials, és a dir, les organitzacions estan sotmeses a un procés evolutiu que sorgeix dels mateixos principis de l'evolucionisme darwinista. Això suposa que les empreses es veuen sotmeses a un procés continu d'adaptació a l'entorn i, en conseqüència, han d'estar exposades a un aprenentatge continu i un desenvolupament d'innovacions. Això pot contribuir al fet que siguin competitives, ja que han d'adaptar-se per superar favorablement el procés de selecció. Per això, els canvis tecnològics resulten essencials en aquest procés de selecció, ja que obliguen a la reacció de l'organització empresarial.

Finalment, tenim les teories que es denominen **economia dels costos de transacció**. Aquestes teories estableixen que l'empresa té un paper d'agent social col·lectiu. Això suposa que l'empresa es percep com una estructura organitzativa que ha d'establir i garantir transaccions fiables. Parteix de la base que les parts estan interconnectades per un contracte que regula una transacció en què hi poden haver problemes de frau, d'informació escassa o de racionalitat limitada. Això implica el reconeixement d'uns costos de transacció, per part

de l'empresa, vinculats a l'establiment, seguiment i control dels contractes establerts per a la consecució dels recursos necessaris per al seu funcionament, que s'agreguen als costos de producció tradicional.

Una primera crítica que rep aquest enfocament és la influència de la tecnologia en el procés de gestació i de difusió de l'empresa xarxa. Això fa preguntar-se si l'empresa xarxa és un efecte de la revolució tecnològica, ja que l'ús que s'assigna a les noves tecnologies depèn de les decisions humanes: les estratègies organitzatives que permeten el funcionament de l'empresa xarxa no són conseqüència directa del canvi tecnològic. Per exemple, el toyotisme sorgeix el 1948 o els conglomerats existeixen al Japó des d'abans de la Segona Guerra Mundial. No obstant això, no es pot negar la importància de l'empresa xarxa, ja que la seva aplicació i desenvolupament van facilitar les innovacions tecnològiques. Per exemple, l'empresa Benetton n'és una mostra, ja que la gestió de la seva producció i la seva distribució va ser possible gràcies a la comunicació instantània des dels punts de venda a la seu de Venècia. Això va permetre a l'empresa matriu conèixer en temps real l'evolució de la demanda. En aquest sentit, la xarxa és realment efectiva com a mecanisme de flexibilització.

## 2. La importància de l'entorn en les organitzacions: implicacions per a l'empresa

Actualment, els enfocaments de l'administració donen una gran importància a l'entorn organitzatiu i la naturalesa de les relacions que vinculen l'empresa. Aquests enfocaments analitzen l'organització, tenint en compte la dependència respecte de l'entorn i la necessitat de situar l'equilibri extern com una condició natural per a aconseguir la seva eficàcia dins de la societat. Arran d'aquesta necessitat, s'han formulat dos principis fonamentals:

1) **Principi de competitivitat:** l'organització se centra en la recerca de l'eficiència per mitjà d'un procés d'adaptació i d'anticipació a les exigències de l'entorn, amb la finalitat de mantenir i millorar la posició de l'empresa a llarg termini.

2) **Principi d'equilibri organitzatiu:** l'empresa busca l'equilibri en el disseny de l'estructura i dels processos de comportament, decisió i aprenentatge organitzatiu. Això suposa que l'empresa crea i manté en funcionament una organització que pot generar les habilitats i desenvolupar les capacitats essencials per ser competitiva en l'entorn.

L'entorn es defineix com tot el que queda fora dels límits de l'empresa i que està format per elements que poden tenir una influència, sigui directament o indirectament, sobre les activitats o operacions del sistema d'organització empresarial. En concret, l'entorn està format pels factors externs a l'empresa que no pot controlar i que poden tenir una influència significativa o no en la seva estratègia. És important recalcar que no tots els elements de l'entorn impacten de la mateixa manera en les activitats de l'organització.

L'entorn es pot classificar en entorn general i entorn específic.

### 2.1. Entorn general

L'**entorn general** és l'entorn social comú a totes les organitzacions d'una societat determinada. Aquest entorn està determinat per la naturalesa i característiques específiques del sistema socioeconòmic.

Es considera que l'entorn general es pot classificar segons la complexitat i dinamisme. Per això, s'estableixen les tipologies següents:

1) **Simple, estable o estàtic:** es considera que té un nivell d'incertesa baix, ja que està format per unes quantes variables que no acostumen a canviar i que quan ho fan emeten senyals de canvi. Aquest entorn pràcticament es troba en extinció, ja que les empreses tenen competidors que lluiten en un mateix entorn, i per un mateix mercat.

2) **Simple, dinàmic o reactiu:** aquest tipus d'entorns tenen una incertesa baixa moderada, formada per poques variables, però que es poden modificar. Aquest entorn requereix un consum important per a buscar i decidir quin conjunt de factors és el més adequat i representa per a l'empresa una despesa de temps important.

3) **Complex i estable:** es tracta d'un entorn en el qual conflueixen moltes variables, però es mantenen bastant inalterables. Per això, la incertesa és força moderada o gairebé nul·la. Es tracta d'un entorn en què hi ha més d'una empresa, la qual cosa fa més difícil seleccionar factors favorables, ja que les estratègies i la rapidesa de les altres empreses per a respondre a aquest entorn, condicionen les estratègies d'elecció pròpies.

4) **Complex i dinàmic:** està format per un gran nombre de variables que canvien substancialment de manera ràpida i freqüent. El grau d'incertesa és elevat perquè no es preveu què passarà. És el més proper a la realitat. Els factors tenen vida pròpia, ja que no poden canviar de signe o desdoblarse en factors positius i negatius.

### 2.1.1. Dimensions de l'entorn general

L'entorn pot classificar-se en quatre grans dimensions per a l'activitat de qualsevol organització en una societat determinada, que són econòmica, educati-votecnològica, politicolegal i sociocultural.

#### 1) Dimensió econòmica

En la dimensió econòmica cal distingir dos aspectes que són fonamentals per a qualsevol organització en una societat determinada:

a) **L'estructura del sistema econòmic:** comprèn elements com el nivell de desenvolupament econòmic, l'estructura dels sectors, el grau de centralització de la planificació del sistema econòmic, el tipus d'institucions econòmiques, com també les característiques de la infraestructura, el sistema financer i bancari, el sistema impositiu, etc.

b) **La situació conjuntural de l'economia:** comprèn aspectes relacionats amb factors macroeconòmics com el nivell del creixement econòmic, la riquesa, la inflació, els tipus d'interès, la desocupació, la balança de pagaments i els tipus de canvi, la situació laboral, etc.

#### Entorn simple, estable o estàtic

Un exemple d'aquest tipus d'entorn podria ser una empresa petita en un àmbit geogràfic aïllat, que, com que és l'única en una dimensió geogràfica determinada, li atorga una situació avantatjosa.

#### Entorn simple, dinàmic o reactiu

Un exemple d'aquest tipus d'entorn podria ser el cas d'una empresa que decideix dedicar-se a la construcció de cases noves i veu un mercat potencial en la tendència a la nova construcció. No obstant això, no té en compte que la tendència rehabilitadora d'edificis i cases pot provocar que les persones s'orientin a comprar cases rehabilitades.

#### Entorn complex i estable

Un exemple d'aquest tipus d'entorn seria el dels petits comerços.

#### Entorn complex i dinàmic

Un exemple d'aquest entorn serien les noves indústries d'alta tecnologia, com el sector de telecomunicació.

## 2) Dimensió educativotecnològica

Aquesta dimensió és rellevant per a l'organització, ja que determina el nivell i disponibilitat de coneixement necessari de les persones, dins de l'organització, per a desenvolupar les seves activitats. Aquest coneixement pot ser adquirit mitjançant el reclutament de personal qualificat o pot ser adquirit o generat dins d'aquesta, amb la finalitat de ser incorporat al sistema productiu. Això suposa considerar dos elements importants:

**a) El nivell educatiu i de preparació professional de la població:** des del punt de vista del treball, aquest aspecte és de summa importància per al desenvolupament de l'activitat en l'organització, especialment quan es tracta de la societat del coneixement. En aquesta última, la creació d'intangibles és el nucli fonamental de la competitivitat empresarial. Per això, el nivell educatiu ha de tenir en compte la capacitat del sistema educatiu per a proporcionar personal qualificat a les organitzacions en tots els nivells d'aquesta, però especialment en els que siguin indispensables en l'activitat de l'empresa.

**b) El desenvolupament de la ciència i la tecnologia en la societat:** aquest aspecte comprèn el grau d'experiència, habilitats i familiaritat que les persones han adquirit en la gestió d'eines, màquines i béns d'equip. El desenvolupament de l'element tecnològic ha de comprendre, també, qüestions com les polítiques d'R+D, els coneixements i la infraestructura científica i tecnològica, la implantació de les tecnologies de la informació i comunicació, entre d'altres.

## 3) Dimensió politicolegal

En aquesta dimensió, el sistema polític i l'ordenament legal d'una societat determinada són components fonamentals, ja que condicionen les regles del joc per al desenvolupament de les activitats i operacions de l'empresa i la relació o actituds dels poders públics i de la societat en general cap a l'empresa i la seva activitat. Per això, els elements com l'estructura i la situació política, és a dir, el grau d'estabilitat política i la correlació de forces polítiques, han de ser considerats per l'empresa. Quant a l'ordenament legal, cal tenir en compte les diferències dins dels àmbits de caràcter nacional, si tractem àmbits autonòmics o regionals, ja que apliquen legislacions específiques i diferenciadores sobre qüestions fonamentals per a l'empresa com són l'ocupació o l'obertura de negocis.

Els components més importants de la dimensió politicolegal que una empresa ha de considerar en una societat determinada són els següents:

## Components i elements de la dimensió politicolegal

Component	Elements
Situació política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Característiques del sistema polític.</li> <li>• Grau de centralització del poder.</li> <li>• Estabilitat política.</li> <li>• Grau de democratització, entre d'altres.</li> </ul>
Política econòmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existència d'incentius a la inversió i contractació.</li> <li>• Política monetària.</li> <li>• Política de preus.</li> <li>• Grau de proteccionisme, entre d'altres.</li> </ul>
Legislació economicolaboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislació que afecta l'empresa en general (laboral).</li> <li>• Legislació que afecta el sector d'activitat (bancària).</li> <li>• Protecció al consumidor.</li> <li>• Defensa de la competència, entre d'altres.</li> </ul>
Legislació mediambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilització dels recursos energètics i naturals en el procés de producció, distribució i comercialització dels productes i serveis.</li> <li>• La producció i la gestió dels residus.</li> <li>• El reciclatge.</li> <li>• La contaminació, entre d'altres.</li> </ul>

Font: adaptats del llibre A. Aguirre; A. M. Castillo; D. Tous (2009). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid: Ediciones Pirámide.

#### 4) Dimensió sociocultural

En la dimensió sociocultural, l'empresa ha de tenir en compte l'estructura demogràfica i sociològica d'una societat, en la qual són rellevants els components culturals, com els valors i les tradicions. Aquest entorn pot incloure els aspectes següents:

- **Demogràfics:** població total, distribució de la població total per edat i sexes, taxes de natalitat o moviments migratoris, entre d'altres.
- **Sociològics:** estructura de classes, hàbits de vida o laborals, mobilitat social, oci i consum, caràcter rural i urbà de la població, entre d'altres.
- **Culturals:** patrons de comportament, valors o creences col·lectives; normes, expressions artístiques, entre d'altres.

#### 2.2. Entorn específic

L'entorn específic és propi de l'àrea d'activitat de l'organització. Aquest entorn correspon al sector o branca d'activitat en la qual aquesta organització desenvolupa les seves operacions o activitats.



L'entorn específic està constituït pel conjunt de components que afecten només les empreses d'un sector. No obstant això, l'entorn específic pot ser afectat significativament per l'entorn general. Així mateix, l'empresa pot arribar a tenir una certa capacitat d'influència sobre l'entorn específic, la qual cosa depèn de la mida i del tipus d'activitat que faci. Aquesta influència pot ser limitada o inexistent.

La importància de l'entorn específic radica en la valoració que l'empresa ha de fer de les amenaces i oportunitats que es desprenen de l'entorn extern a l'organització i que condiciona l'elecció i el disseny de la seva estratègia de negocis, com l'execució d'aquesta. Això és producte de l'impacte que té l'entorn del sector específic en el desenvolupament de les activitats i l'eficiència de l'organització empresarial. Aquest sector es defineix com el conjunt d'empreses que duen a terme una activitat econòmica i venen un tipus de producte ben definit o similar. Des del punt de vista tecnològic, es pot definir com el conjunt d'empreses que utilitzen processos productius o matèries primeres similars en l'elaboració dels seus productes.

### 2.2.1. Les característiques de l'entorn específic

Per a conèixer el marc en el qual l'empresa desenvolupa la seva activitat, és convenient estudiar les característiques de l'entorn específic, la qual cosa permet mesurar el grau d'incertesa amb què s'enfronta per desenvolupar-hi activitats de negocis. Per a això, és convenient estudiar les variables següents, que mesuren el nivell d'incertesa de l'entorn específic:

Variables que caracteritzen l'entorn

Nivell	Variable	Tipus d'entorn
Grau d'estabilitat o de variabilitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprèn els elements que varien o romanen constants al llarg del temps.</li> <li>La variabilitat depèn de la freqüència dels canvis, la seva profunditat o importància, la seva rapidesa o el grau d'incertesa que comporten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estable</li> <li>Dinàmic</li> </ul>
Grau de complexitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estableix la quantitat d'elements de l'entorn significatius per a l'activitat de l'empresa i ens permet contraposar entorns simples i complexos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complex</li> <li>Simple</li> </ul>
Grau de diversitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Els entorns complexos poden tenir un gran nombre de variables dissímils entre si.</li> <li>Els entorns simples solen estar integrats.</li> <li>Els entorns complexos requereixen tenir en compte múltiples factors per a la presa de decisions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divers</li> <li>Integrat</li> </ul>

Font: adaptades del llibre A. Aguirre; A. M. Castillo; D. Tous (2009). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Nivell	Variable	Tipus d'entorn
Grau d'hostilitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tipus d'amenaçes percebudes per l'organització que podrien afectar l'assoliment dels seus objectius i que provenen de fonts molt diverses: poders públics, consumidors, competència, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable</li> <li>Hostil</li> </ul>

Font: adaptades del llibre A. Aguirre; A. M. Castillo; D. Tous (2009). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid: Ediciones Pirámide.

En l'actualitat, es considera que vivim en un món globalitzat, caracteritzat per la seva complexitat i pels canvis constants que presenta. En conseqüència, l'entorn es caracteritza pel seu alt grau d'inestabilitat, a causa de la incertesa i acceleració creixents dels canvis en els elements i agents socials que el componen. En aquest sentit, la **vigilància tecnològica** és un procés que pot contribuir a organitzar la informació que l'empresa capta de l'exterior i de l'organització mateixa per a convertir-la en coneixement que pugui ser útil en la presa de decisions i, així evitar riscos i poder anticipar-se als canvis.

### 2.2.2. Els agents directes de l'entorn

Podem considerar l'existència de quatre agents que influeixen directament en el comportament i actuació de l'empresa, ja que estan molt relacionats amb ella.

1) **Clients**: són els agents que incentiven l'empresa a oferir productes i serveis, no solament als clients habituals sinó als potencials, que poden ser individus o organitzacions.

2) **Competidors**: són els agents que formen l'entorn operatiu de l'empresa i els rivals amb què s'ha d'enfrontar a l'hora d'aconseguir recursos i clients. Els competidors poden suposar una amenaça que produeix costos o que redueix ingressos i, en conseqüència, genera una disminució dels guanys.

3) **Proveïdors**: una empresa no pot ser completament autosuficient i no disposar de tots els recursos que integren els productes que elabora. Per això, l'oferta dels productes de l'empresa depenen del subministrament adequat d'una multitud de proveïdors i de l'existència d'un mercat de treball ampli i capacitat.

4) **Recursos humans**: són els agents que aporten la feina, coneixements, habilitats i experiència, i que fan possible la supervivència, i l'èxit empresarial. Això significa que l'empresa ha de maximitzar les aportacions dels seus membres, en termes de coneixements i habilitats, per poder adaptar-se i sobreviure en un entorn competitiu i incert.

Aquests agents són els que componen l'entorn operatiu de l'organització, i es caracteritzen perquè tenen unes implicacions específiques immediates sobre l'estratègia de l'organització empresarial.

### 2.2.3. Elements de l'entorn específic

A l'hora de fer l'anàlisi d'un sector industrial, s'han d'estudiar els elements següents:

Elements de l'entorn específic

Elements	Idea central	Objectiu d'anàlisi
Mida i pes del sector en l'economia del país	S'estudia el paper estratègic del sector per a l'economia, la seva participació en el PIB i el seu potencial econòmic.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectors bàsics.</li> <li>• Sectors estratègics.</li> <li>• Sectors no bàsics.</li> </ul>
Forces competitives	Basat en el model de Porter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitat de la competència actual.</li> <li>• Aparició de competidors potencials.</li> <li>• Poder negociador amb proveïdors i clients.</li> <li>• Amenaça d'aparició de productes o serveis substitutius.</li> </ul>
Grau de concentració del sector	Mesurament sobre la participació que té un nombre reduït d'empreses sobre el volum total del mercat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectors concentrats.</li> <li>• Sectors fragmentats.</li> </ul>
Grau de maduresa del sector	Es relaciona amb el cicle de vida del sector industrial o de l'activitat econòmica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectors en creixement.</li> <li>• Sectors emergents o nous.</li> <li>• Sectors madurs o en crisi.</li> </ul>

Font: adaptats de M. Porter (1991). *Estrategia competitiva*.

Un exemple de la importància d'aquests elements el podem trobar en el cas del sector bancari espanyol, que és un sector estratègic de l'economia espanyola. Si comparem aquest sector amb el de l'eurozona, podem veure que davant la caiguda del nombre d'oficines en la banca d'aquesta zona, a Espanya la xarxa ha augmentat en gairebé 7.500 unitats (un 20%) des de 1997. De fet, la banca espanyola presenta una densitat de xarxa elevada: 986 habitants per oficina, enfront de 1.735 en l'eurozona. El sistema bancari espanyol ocupa el primer lloc en el rànquing de l'eurozona i el segon en la UE-25. Aquestes dades evidencien que el sector bancari espanyol presenta una forta saturació interna, la qual cosa afecta la competència bancària, si el comparem amb les dades de l'eurozona.

### 3. Models d'anàlisi de l'entorn en les organitzacions

L'objectiu de l'anàlisi de l'entorn és captar informació per a facilitar el desenvolupament de l'empresa en el seu entorn, tant general com sectorial.

Per això, cal tenir eines específiques orientades a facilitar la recopilació i l'anàlisi de la informació que faciliti aquesta tasca. Han de ser eines precises i simples, ja que un excés d'informació pot ser inviable d'analitzar i assimilar. A més, l'anàlisi de l'entorn ha de prestar una atenció especial al seu desenvolupament futur, a llarg termini. Això es deu al fet que és en aquest àmbit temporal en el qual s'han de plantejar les decisions estratègiques.

En principi, explicarem les eines d'anàlisi de l'entorn general, com és el cas del **PESTEL** i el **model d'escenaris**, i després detallarem el cas del **model del diamant de competitivitat**, de Michael Porter, que té en compte el context del país d'origen de l'empresa i les capacitats de l'empresa per a poder competir en el mercat extern. Finalment, descriurem el **model DAFO**, que si bé té en compte l'entorn general, s'enfoca a l'anàlisi de l'entorn específic i el model de les cinc forces competitives.

#### 3.1. Anàlisi PESTEL

L'anàlisi PESTEL és una eina de gran utilitat per a comprendre el creixement o declivi d'un mercat, i en conseqüència, la posició, potencial i direcció d'un negoci. Està compost per les inicials de factors polítics, econòmics, socials i tecnològics, utilitzats per a avaluar el mercat en el qual es troba un negoci o unitat. L'anàlisi PESTEL utilitza aquestes quatre perspectives, que li donen una estructura lògica que permet entendre, presentar, discutir i prendre decisions. Aquestes quatre dimensions són una extensió de la taula tradicional d'avantatges i desavantatges.

Podem afirmar que el PESTEL funciona com un marc per a analitzar una situació determinada, i és d'utilitat per a revisar l'estratègia, posició i direcció de l'empresa.

La plantilla de PESTEL promou el pensament proactiu, en lloc d'esperar reaccions instintives. La plantilla d'anàlisi PESTEL es presenta com una taula en què se situen els elements que formen els quatre factors.

Un exemple de l'aplicació d'aquesta anàlisi el trobem en el sector de línies àeres de baix cost a Europa, com seria el cas de Ryanair, Air Berlin, Easy Jet, Vueling, entre d'altres. Els factors que expliquen l'impuls de baix cost en el sector de les línies àeres a Europa en l'última dècada, els podem veure en la taula següent:

<b>Factors econòmics</b>	
Ampliació de la Unió Europea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminació de barreres d'entrada.</li> <li>• Ingress de competidors nous.</li> </ul>
Crisi econòmica mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caiguda generalitzada del consum.</li> <li>• Disminució del nombre de vols.</li> <li>• Nous substituïts.</li> </ul>
Preus del combustible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caiguda del preu del combustible.</li> </ul>
<b>Factors polítics</b>	
Augment de la pressió sindical (factor polític)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Força dels sindicats.</li> <li>• Reducció de personal.</li> </ul>
<b>Factors socials</b>	
Canvis en l'estil de vida de l'Europeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Més demanda de viatges de negoci.</li> <li>• Més demanda de viatges d'oci.</li> <li>• Més exigència del client.</li> </ul>
<b>Factors tecnològics</b>	
Tecnologies netes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupació pel medi ambient.</li> </ul>
Vendes electròniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda directa per Internet, mòbils, etc.</li> </ul>
Canvis en els paradigmes de pagament	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compres electròniques.</li> </ul>

Es pot afirmar que els compradors exigeixen a les empreses que s'adeqüin a les seves demandes i possibilitats, ja que una gran proporció de la població europea no supera els 20.000 euros anuals. Això pot explicar que els hàbits de compra del client hagin canviat de manera significativa. No obstant això, és convenient que l'empresa tingui en compte els possibles canvis que es presenten en l'entorn general i, per això, és convenient fer una anàlisi de possibles escenaris sobre situacions futures que poden arribar a ser reals.

### 3.2. Mètode d'escenaris

És una tècnica prospectiva d'anàlisi de l'entorn que té com a finalitat crear possibles situacions futures reals, alhora que considera la major part dels elements possibles i n'analitza la coherència interna.

L'objectiu és crear representacions de futurs possibles de l'entorn per a una empresa, a partir de les evolucions més probables de les variables més importants que defineixen el context en el qual actua aquesta organització.

Es caracteritza perquè considera que els problemes no són unidimensionals: cal abordar l'anàlisi de l'entorn d'una manera global i comprensiva. Per això, és un mètode de prospectiva a llarg termini. A més, considera fenòmens no lineals ni evolutius.

Poden distingir-se dos tipus d'escenaris:

Tipus d'escenaris

Escenaris exploratoris	Escenaris d'anticipació
<b>Tendencials:</b> estudiar la inèrcia de l'entorn o empresa.	<b>Normatius:</b> escenaris possibles i desitjables.
<b>Referencials:</b> són els més probables.	<b>Contrastats:</b> molt llunyans de la situació actual.
<b>D'enquadrament:</b> tracten de delimitar l'espai d'actuació de l'empresa.	<b>Utòpics:</b> se situen més enllà del possible.

Font: elaboració pròpia basada en H. Kahn; A. Wiener (1967). *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*.

La construcció d'escenaris es fa seguint una sèrie de passos:

Fases per a la construcció d'escenaris

<b>Delimitació de l'entorn de l'empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confecció de variables internes i externes.</li> <li>• Identificació de la relació entre variables.</li> </ul>
<b>Estudi del patró de canvi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es basa en la consideració històrica de l'entorn.</li> </ul>
<b>Construcció d'escenaris alternatius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segons les tendències possibles de les variables estudiades.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia basada en H. Kahn; A. Wiener (1967). *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*.

L'aplicació del model d'escenaris suposa un procés d'anàlisi sincrònica-diacrònica-sincrònica. L'**anàlisi sincrònica** tracta de comprovar la coherència interna entre les variables clau de l'entorn en un moment determinat. L'**anàlisi diacrònica** combina l'anàlisi de l'evolució temporal i les tendències de cada variable inclosa en la situació present. No obstant això, els escenaris es basen en unes hipòtesis establertes més o menys arbitràriament que no són qüestionades al llarg de tot el procés d'elaboració de l'escenari. Si tal escenari no té lloc, llavors cal canviar les hipòtesis de partida, la qual cosa sol fer-se sobre la base de criteris personals, i això pot desembocar en el disseny d'un escenari més desitjat i potser l'objectivitat del procés llavors és qüestionable.

Un exemple sobre la utilització d'aquest mètode d'anàlisi de l'entorn el trobem en el cas de la companyia Shell, que el va aplicar abans de la crisi petroliera de l'any 1973 i li va resultar de gran utilitat en anticipar-se al creixement i caiguda posterior dels preus del petroli. Quan l'embargament petrolier de l'OPEC es va transformar en realitat l'hivern de 1973-74, Shell no va reaccionar com altres companyies petrolieres, com a conseqüència de l'aplicació d'aquest mètode. Va reduir les inversions en refineries i va dissenyar refineries que es poguessin adaptar al tipus de cru que es podia obtenir llavors. Va predir una demanda d'energia inferior a la que pronosticaven els competidors i sempre amb més precisió. El resultat dels esforços de Shell va ser espectacular. El 1970, Shell era considerada la més feble entre les set companyies petrolieres més grans ("Les set germanes"). Forbes la va anomenar *la germana lletja*. El 1979 era potser –juntament amb Exxon– la més forta.

Si bé aquest tipus d'anàlisi de l'entorn general pot ser convenient per a l'empresa, es poden fer anàlisis que facin més fàcil delimitar els avantatges que l'empresa pot tenir per a adequar-se al seu entorn general i específic, com també els desavantatges o possibles amenaces amb què s'hagi d'enfrontar. Per això, explicarem el model del diamant de la competitivitat de Michael Porter i l'anàlisi DAFO.

### 3.3. El diamant de la competitivitat de Michael Porter

Que un país tingui sectors capaços de competir en el mercat internacional dependrà del context que envolta les empreses, ja que no són ens aïllats. Per això, **Porter** va proposar el model de diamant de la competitivitat, el qual es basa en quatre determinants específiques de les nacions i en dues variables, que contribueixen de manera decisiva al fet que un país generi i mantingui avantatges competitius al mercat internacional.

Les quatre determinants específiques de les nacions segons Michael Porter

<b>Condicions del factor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilitat de força de treball.</li> <li>• Infraestructura adequada.</li> <li>• Nivell de coneixement del personal, etc.</li> </ul>
<b>Condicions de demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La composició de la demanda al mercat.</li> <li>• La inclusió de productes nous.</li> <li>• Creixement de la demanda, etc.</li> </ul>
<b>Indústries connexes i auxiliars</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indústries de proveïdors competitives a escala mundial que facilitin accés a entrades o matèries primeres.</li> <li>• Indústries connexes competitives a escala mundial capaces de compartir o coordinar activitats de la cadena de valor.</li> </ul>
<b>Estratègia, estructura i rivalitat de les companyies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manera de gestionar i triar competir.</li> <li>• Les metes que es volen aconseguir.</li> <li>• El grau de rivalitat interna i la conservació de l'avantatge competitiu.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia basada en M. Porter (1985). *Competitive Advantage*.

Les aportacions d'aquest mètode d'anàlisi de l'entorn són les següents:

- L'anàlisi de la demanda local va més enllà de la grandària i de l'existència d'un mercat recent per a productes nous, ja que inclou la taxa de creixe-

ment de la demanda local, la sofisticació dels compradors, l'estructura del segment de la demanda i la internacionalitat d'aquesta.

- El model del diamant reconeix que les fonts d'avantatge competitiu necessiten actualitzar-se, perquè la competència internacional les exposa a processos d'imitació per part dels competidors.
- El model concedeix una importància vital a la innovació i a la influència que tenen tant la nació com les seves indústries en procés de promoció.
- Amplia la formulació d'estratègies en un entorn internacional i, a més, permet reformular estratègies en un context dinàmic; destaca la innovació i la millora com a fonts de creació i manteniment de l'avantatge competitiu empresarial.

Les crítiques sobre aquest model d'anàlisi de l'entorn són les següents:

- El defecte del model en no incorporar pròpiament l'activitat de les multinacionals, a més de no reconèixer la necessitat de plantejar un diamant intern de la nació i un altre extern de les seves relacions internacionals amb altres socis comercials.
- El model no funciona quan s'utilitza per a mesurar la competitivitat de països petits o menys desenvolupats.
- Una falta de precisió a l'hora de definir conceptes i variables, a més de certa subjectivitat quan es tracta de classificar les empreses existents en sectors competitius del país.

### 3.4. Anàlisi DAFO

En un mercat cada vegada més competitiu, cal tenir presents les qualitats positives i negatives de l'organització empresarial per a fer front als avantatges i amenaces que es presentin en el medi extern.

L'anàlisi DAFO (**debilitats, amenaces, fortaleces, oportunitats**) pot ser utilitzada com una de les eines capaces d'indicar o alertar sobre les condicions que presenta l'empresa per a poder establir-se i consolidar-se en el mercat.

Per a això, és necessari:

- Descriure de manera general l'entorn i la situació de l'empresa.



- Descriure àmpliament i detalladament els aspectes principals que comprenen la situació i que han de ser analitzats.
- Descriure la justificació del projecte i deixar clara la conveniència d'actuar davant la situació i entorn analitzat.

La matriu DAFO analitza elements tant interns com externs. Internament, té en compte les fortaleses i debilitats, entre les quals es poden destacar l'ambient laboral o el lideratge, entre d'altres. I externament, les oportunitats i amenaces que no depenen de l'organització, entre les quals podem esmentar condicions climàtiques o la competència, entre d'altres.

Un exemple que pot ser útil per a entendre l'anàlisi DAFO és l'empresa La Fageda. Aquesta empresa és una iniciativa social que, mitjançant la producció i comercialització d'uns iogurts artesanals, integra laboralment i socialment els disminuïts psíquics i malalts mentals de la comarca de la Garrotxa (Catalunya). A més, aquesta empresa no solament crea el iogurt tradicional sinó que, partint de la mateixa essència (llet), crea una gamma de productes d'acord a les necessitats actuals del mercat, com són els iogurts descremats, postres de lactis i sucre, i iogurts bífidus amb bacteris probiòtics per a regenerar la flora intestinal i afavorir la digestió.

No obstant això, l'activitat de La Fageda s'emmarca en un sector que, com el làctic, està patint una crisi, amb moltes empreses en una situació econòmica difícil. Això es deu al fet que hi ha un desajustament entre la quota lletera assignada i la producció real a Catalunya, fet que provoca problemes de proveïment i una competència en preus. Així mateix, el sector s'enfronta amb un excés de capacitat. Aquesta situació ha obligat moltes empreses a vendre a preus molt reduïts per a aconseguir ocupar al màxim la seva capacitat de producció. A més, hi ha una concentració de la producció lletera en determinades zones (això és més evident en zones d'Espanya com la cantàbrica). Per això, l'entrada de les empreses tradicionals en aquests segments s'enfronta amb la concentració tan elevada que hi ha en aquest nínxol de mercat, en què pràcticament tres empreses dominen el mercat. Aquesta situació porta al fet que l'empresa tingui en compte els aspectes de la taula següent:

Anàlisi DAFO sobre La Fageda

	Positius	Negatius
<b>Origen intern</b> (atributs de l'empresa)	<b>Fortaleses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialització directa al consumidor final per mitjà de locals comercials.</li> <li>• Els locals comercials es troben situats en llocs estratègics.</li> </ul>	<b>Debilitats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital reduït.</li> <li>• No té definida una estructura jeràrquica.</li> </ul>
<b>Origen extern</b> (atributs de l'entorn)	<b>Oportunitats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercats en creixement constant.</li> <li>• L'establiment d'una zona de comerç lliure permet obtenir matèria primera a baix cost.</li> </ul>	<b>Amenaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilitat econòmica.</li> <li>• Aturs i vagues contra el govern.</li> </ul>

La matriu DAFO permet visualitzar quines són les condicions externes a què s'enfronta l'empresa La Fageda i saber si té les capacitats per a enfrontar-se amb aquestes condicions o prendre les mesures pertinents per a millorar les condicions internes i, d'aquesta manera, pal·liar les amenaces i assolir les oportunitats.

No obstant això, es considera que aquest mètode d'anàlisi sobre l'entorn presenta els inconvenients següents:

- No es delimiten ni s'aclareixen correctament els elements centrals de l'entorn i de la situació.
- No detecta amb precisió, entre els membres de l'empresa, què és una fortalesa, una oportunitat, una amenaça o una debilitat.
- Es reuneixen participants per a aplicar el model, però no coneixen clarament la situació ni l'entorn.

Finalment, explicarem un model d'anàlisi de l'entorn específic que es coneix com el **model de les cinc forces**.

### 3.5. El model de les cinc forces

Segons **Michael Porter**, hi ha cinc forces que determinen les conseqüències de rendibilitat a llarg termini d'un mercat o d'algun segment d'aquest. L'empresa ha d'avaluar els seus objectius i recursos enfront d'aquestes cinc forces que regeixen la competència industrial, a saber:

Les cinc forces segons Michael Porter

<b>Amenaça d'entrada de nous competidors</b>	L'atractiu del mercat depèn de com de fàcils de franquejar són les barreres per als nous participants.
<b>Rivalitat entre competidors</b>	Per a una empresa és més difícil competir en un mercat o en un dels seus segments, si els competidors estan molt ben posicionats.
<b>Poder de negociació dels proveïdors</b>	Un mercat no és atractiu quan els proveïdors estan molt ben organitzats, tenen recursos forts i poden imposar les seves condicions de preu i grandària en el producte.
<b>Poder de negociació dels consumidors</b>	Un mercat no és atractiu quan els clients estan molt ben organitzats, el producte té substituïts o no està ben diferenciat o és de baix cost per al client.
<b>Amenaça d'ingrés de productes substituïts</b>	Un mercat no és atractiu si hi ha productes substituïts reals o potencials.

Font: elaboració pròpia basada en M. Porter (1979). "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*.

A més, Porter va assenyalar sis barreres d'entrada que serien útils perquè l'empresa pogués mantenir un avantatge competitiu.

Les sis barreres d'entrada segons Michael Porter

<b>Economia d'escala</b>	Els alts volums permeten reduir costos que dificulten l'actuació d'un competidor nou.
<b>Diferenciació de producte</b>	Si l'empresa diferencia i posiciona el seu producte, el nou competidor ha de fer inversions abundants per enfrontar-se amb el rival.
<b>Inversions de capital</b>	Si l'empresa té forts recursos de capital tindrà una posició competitiva millor davant els competidors nous.

Font: elaboració pròpia basada en M. Porter (1979). "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*.

<b>Desavantatge en costos</b>	Es presenta quan una empresa té avantatge en costos i els nous competidors no poden equiparar-s'hi.
<b>Accés als canals de distribució</b>	Si els canals de distribució estan ben atesos per l'empresa establerta, els nous competidors han de convèncer els distribuïdors que acceptin els seus productes mitjançant reducció de preus i augment de marges d'utilitat per al canal, etc.
<b>Política governamental</b>	Les polítiques governamentals poden limitar o fins i tot impedir l'entrada de competidors nous expedint lleis, normes o requisits.

Font: elaboració pròpia basada en M. Porter (1979). "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*.

Les contribucions d'aquest mètode d'anàlisi són les següents:

- És una eina forta per a l'anàlisi competitiva de l'empresa en el sector industrial.
- Pot proporcionar una entrada útil per, després, fer una anàlisi DAFO.

Les crítiques principals a aquest model són les següents:

- No s'ha de subestimar la importància de les forces existents de l'organització.
- El model ha estat dissenyat per a analitzar estratègies de negoci individuals i, en conseqüència, no fa front a sinèrgies i interdependències dins del *portfolio* de grans empreses.
- El model no considera la possibilitat que una indústria o sector pugui ser atractiu, a causa que certes empreses estan participant en aquesta indústria o sector.
- No es té en compte que els canvis en els entorns es caracteritzen perquè són ràpids, sistemàtics i radicals, la qual cosa requereix acostaments més flexibles, dinàmics i emergents en la formulació de l'estratègia empresarial.
- De vegades és possible crear mercats totalment nous que no pas fer una selecció entre els que ja existeixen.

## 4. La interacció entre l'empresa i l'entorn

El propòsit d'aquest apartat és contribuir a l'estudi del tema de la **responsabilitat social de l'empresa** i la importància que han adquirit enfocaments que analitzen la interacció de l'empresa amb l'entorn per reforçar la idea que aquesta organització incideix en l'entorn general i específic. La idea és tenir present que davant el procés de globalització que comporta una gran transformació social, l'empresa no pot eludir la seva responsabilitat per a contribuir al procés d'una societat cada vegada millor. Per això, intentarem entendre la manera d'actuar de l'empresa, els arguments a favor i en contra d'aquests enfocaments, com també descriure'n el contingut i abast. Així mateix, estudiarem la **teoria de l'agència**, la **teoria de l'accionista** i la **teoria dels stakeholders**, ja que són marcs teòrics que permeten entendre el tipus de relacions que es poden generar entre els directius o gerents de l'empresa i els grups interessats en l'evolució d'aquesta organització, com també la interacció entre el propietari o propietaris d'aquesta i la persona o persones encarregades de la gestió i funcionament de l'empresa.

### 4.1. Responsabilitat social de l'empresa

Actualment, podem assumir que l'empresa és un sistema obert, ja que la seva supervivència i creixement depenen de la capacitat d'interacció que té amb l'entorn social. Per això, la **responsabilitat social de l'empresa (RSE)** ha adquirit gran rellevància com a marc explicatiu que posa èmfasi en la funció que l'empresa té en la societat, si aquesta fa una funció econòmica que és merament maximitzar beneficis econòmics o si va més enllà. En considerar l'empresa un sistema obert, l'enfocament teòric de la RSE explica com l'empresa s'adapta a l'entorn competitiu per poder sobreviure i consolidar-se.

Des d'aquesta perspectiva, es ressalta que l'empresa té un caràcter d'**institució social** rellevant en la nostra societat, ja que ha de fer la funció de produir i distribuir béns, com també serveis per a la col·lectivitat, la qual cosa suposa que hi hagi una interdependència de tots nosaltres amb aquestes organitzacions empresarials en la majoria d'activitats. Si bé no es discuteix la responsabilitat social de l'empresa en l'entorn, el debat sobre aquesta responsabilitat se centra entre si s'ha de circumscriure a la seva funció econòmica o ha d'anar més enllà. En aquest sentit, la RSE es constitueix en un moviment de caràcter social més que en una teoria que va sorgir en els anys setanta i es desenvolupa durant una dècada fins a aconseguir una rellevància a mitjan anys vuitanta. Aquesta situació es va fer evident arran de les aportacions que es van produir en l'àmbit acadèmic al mateix temps que començaven les empreses a elaborar balanços o informes socials.

En la seva primera etapa, la RSE es va consolidar sota la necessitat creixent al món empresarial per a justificar socialment l'empresa com a institució. La finalitat empresarial era defensar-se enfront de posicions polítiques que semblava que qüestionaven la legitimitat de l'empresa. Més endavant, va passar a ser objecte d'investigació i anàlisi científica. El que al començament va ser considerat un moviment ideològic, va aconseguir consolidar un cos teòric ampli gràcies a les contribucions quant a la definició del concepte, delimitació del contingut, justificació de la seva necessitat i elaboració d'instruments i indicadors per al seu mesurament.

En els últims temps, la preocupació i la consciència social ha crescut de manera significativa en tots els àmbits de la vida social, la qual cosa s'evidencia en els diversos moviments socials que persegueixen la defensa d'una gran varietat de causes de fort contingut social, i de les quals es fan ressò els mitjans de comunicació, tant de temes del medi ambient com econòmics. A més, els canvis ocorreguts al món i l'emergència de fenòmens com la globalització econòmica, el desenvolupament de la societat de la informació i els processos creixents de concentració empresarial han provocat una certa preocupació i una consciència social, per la qual cosa el debat del paper de l'empresa en el context social es torna una qüestió central. En aquest sentit, el concepte d'RSE adquireix sentit dins de les relacions de l'empresa i la societat. L'empresa, com a institució social, té un paper específic que ha de complir. No obstant això, les repercussions de la seva actuació poden transcendir els aspectes econòmics i abastar altres esferes de la vida dels individus. Per això, explicarem quin és, segons aquest enfocament, la funció social de l'empresa.

#### 4.1.1. La funció social de l'empresa

Tradicionalment, la ciència econòmica ha situat l'empresa com una unitat econòmica de producció que ha de produir béns i serveis sota criteris d'eficiència i rendibilitat per satisfer les necessitats de la societat. Per complir aquesta funció, l'empresa s'ha de proveir d'uns factors, que són processats per un sistema productiu que permet obtenir uns productes de la venda dels quals recupera els recursos que va invertir i obté un guany com a producte de l'activitat feta.

Des d'aquesta perspectiva econòmica, l'empresa compleix la seva funció social mitjançant el desenvolupament de la seva activitat, com a agent econòmic que col·labora en el benestar de la col·lectivitat i que genera una legítima remuneració, corresponent a la realització de la seva funció econòmica.

No obstant això, es pot considerar que la funció econòmica limita la seva funció social per les raons següents:

#### Bibliografia complementària

Per aprofundir en la RSE com a objecte d'investigació i anàlisi científica podeu veure A. B. Carroll (1994). "Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary". *Business & Society* (33, pàg. 5-29).

Sobre la RSE com a moviment ideològic podeu veure J. Backman (ed.). (1975). *Social responsibility and accountability*. Nova York: New York University Press.

Sobre la RSE com a cos teòric podeu veure K. E. Aupperle; A. B. Carroll; J. D. Hatfield (1985). "An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability". *Academy of Management Journal* (28, pàg. 446-463).

- Es considera una visió restringida que mesura únicament la contribució social de l'empresa per mitjà de la seva aportació a l'activitat econòmica, però no té en consideració les repercussions de l'empresa en l'entorn immediat, ja que els interessos de la col·lectivitat no són només econòmics.
- S'assumeix que el desenvolupament de funcions socials només és competència de l'Estat, ja que es té la visió que el monopoli de la política social és competència seva, i no de les empreses, mentre que aquestes només s'han de centrar a produir béns i serveis. Aquesta visió pot desincentivar la iniciativa social de l'empresa.
- No es té en compte l'evolució de la societat cap a posicions més socials, més humanes, compromeses i solidàries. Aquesta evolució ha suposat un convenciment social creixent de la necessitat que les institucions socials, com l'empresa, participin en la solució dels problemes de l'entorn.

#### **4.1.2. El concepte de *responsabilitat social de l'empresa***

El concepte de *responsabilitat social de l'empresa* (RSE) podem definir-lo com l'obligació ètica i moral voluntàriament acceptada per l'empresa com a institució cap a la societat en conjunt, en un reconeixement i satisfacció de les seves demandes o en reparació dels danys que puguin haver estat causat als membres, com també en el patrimoni comú d'aquesta societat per l'activitat de l'empresa.

És convenient assenyalar que sota aquesta definició no hem de considerar la RSE únicament com filantropia, sinó com l'actitud de l'empresa cap a l'entorn social. Per això, la RSE representa la capacitat per a establir compromisos i retre comptes davant la societat en conjunt, la qual cosa requereix no solament assumir la responsabilitat sinó també gestionar-la.

La RSE és una obligació de l'empresa amb l'entorn social que articula obligacions concretes de l'organització empresarial cap als grups d'interès que formen l'entorn social en què desenvolupa la seva activitat de negocis. Això porta l'empresa a contribuir a promocionar un benestar social més gran i una millora de la qualitat de vida, com també a mantenir una actitud institucional de l'entitat en conjunt, en què els valors socials han d'estar impregnats en la cultura, les estratègies i les polítiques empresarials.

Avui dia, la RSE es vincula a la concepció estratègica de l'empresa i els grups d'interès o parts implicades (*stakeholders*). Per tant, l'empresa és vista com un sistema que només pot assegurar la seva supervivència i creixement, si s'arriben a conciliar els diferents interessos que hi conflueixen: propietaris, treballadors, clients, proveïdors, etc. Així mateix, la RSE s'integra en les finali-

tats pròpies de l'empresa i les de la societat. Per això, s'ha d'entendre com una responsabilitat integral, àmplia i inseparable de la responsabilitat econòmica de l'empresa en relació amb l'entorn social.

#### 4.1.3. Dimensions de la RSE

Les dimensions de la RSE es poden dividir en cinc: econòmica, legal, ètica, filantròpica i ambiental. En cadascuna, és possible trobar-hi diverses maneres d'entendre el comportament social de l'empresa; totes amb conseqüències positives per a l'entorn social, però d'origen, intensitat i consistència diferents. Les dimensions de la RSE són les següents:

Dimensió	Objectiu
<b>Econòmica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferir béns i serveis a la comunitat.</li> <li>• Satisfer necessitats de les persones a un preu just.</li> <li>• Obtenir una recompensa per la seva funció econòmica.</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establir en un marc normatiu bàsic amb el qual han d'operar les empreses.</li> </ul>
<b>Ètiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establir normes i estàndards de conducta justos i que respectin el dret moral de les parts implicades (<i>stakeholders</i>).</li> <li>• Constituir estàndards de conducta que la societat espera que les empreses satisfacin.</li> </ul>
<b>Filantròpiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activitats purament voluntàries orientades pel desig de l'empresa d'implicar-se en activitats socials, que no li són encomanades, però que contribueixen a millorar la seva imatge social.</li> </ul>
<b>Mediambientals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir en compte en la presa de decisions i les accions de l'empresa, l'impacte sobre el medi ambient, la qual cosa suposa establir normes i protocols que contribueixin a disminuir aquest impacte.</li> </ul>

Font: R. A. Araque; M. J. Montero (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.

Un exemple que ens permet observar la barreja de les dimensions econòmiques i filantròpiques, és en el cas de l'organització Ciudad Vieja en la Camiseta o Mujeres Urbanas, situada a Montevideo, Uruguai. Aquesta iniciativa sorgeix el 1986 amb l'objectiu de crear una microemprenedoria productiva de caràcter col·lectivocooperativa, capaç de capitalitzar la realitat local i econòmica de la Ciudad Vieja, i millorar la qualitat de vida dels nuclis familiars involucrats. L'activitat es desenvolupa al centre La Escuelita, situat a Montevideo (Uruguai), que treballa per millorar la qualitat de vida dels nens, adolescents i famílies que es troben en situació de marginació o vida de carrer.

El projecte es va iniciar amb les reunions setmanals d'un grup de tretze mares del centre La Escuelita, amb les quals es treballa en les activitats de caràcter cultural, recreatiu i educativolaboral. Al cap d'un temps, el grup va manifestar el desig de crear una microemprenedoria productiva que generés recursos i ajudés a la recuperació i/o creació d'habilitats per al treball, a la capaciació i l'autogestió. Sorgeix llavors el projecte Ciudad Vieja en la Camiseta, i el grup de dones passa a anomenar-se *Mujeres Urbanas*. La idea és vendre samarretes estampades amb dissenys originals al·lusius a Uruguai i a la Ciudad Vieja i capacitar-se en una sèrie de processos relacionats amb les vendes, l'administració, la serigrafia, etc.

El centre La Escuelita atén actualment 62 nens i adolescents, pertanyents a 29 famílies, que habiten a la Ciudad Vieja i zones properes, fent activitats recreatives, de suport a l'escolarització, d'acompanyament a les famílies en la recerca de sortides a la situació de marginació, i de coordinació amb els recursos educatius, culturals i de salut de la zona.

En el projecte Ciudad Vieja en la Camiseta - Mujeres Urbanas, conflueixen actors empresarials, un programa de caràcter socioeducatiu, i les dones protagonistes de l'emprenedoria. És interessant la forma d'articulació triada per a la gestió, ja que tots els involucrats hi participen activament en diferents aspectes, sense perdre la globalitat

del projecte. Gràcies al contacte quotidià i a les reunions mensuals, intercanvien visions des de les diferents lògiques operants (empresarial, social i de les dones emprenedores), la qual cosa permet generar acords que habiliten al bon funcionament del projecte, i a l'enriquiment de cadascun dels actors.

Un altre exemple sobre la importància que les empreses donen a les dimensions de RSE, la podem trobar en la multinacional Nestlé. Nestlé centra la seva responsabilitat empresarial a gestionar els negocis de manera que generin valor per a l'accionista i, al mateix temps, per a la societat, a llarg termini i de manera sostenible. Aquesta estratègia s'anomena *creació de valor compartit*<sup>1</sup>, és de compliment obligat per a tothom que treballa a la Nestlé en qualsevol país del món, i abraça els diferents àmbits d'actuació de l'empresa. Entre els principis podem destacar la importància que es dóna al consumidor, ja que la nutrició, la salut i el benestar, com també la qualitat i seguretat dels productes, són d'una importància vital, però també ho és la sostenibilitat del medi ambient i les relacions amb clients i proveïdors.

<sup>(1)</sup> *Creating shared value*, en anglès.

Un projecte concret d'aquest exemple és el Pla Nescafé, que Nestlé porta a terme amb la Rainforest Alliance, la Sustainable Agriculture Network (SAN) i 4C. Aquest pla se centra en la transformació de la gestió de les plantacions de cafè amb la finalitat de beneficiar les generacions actuals i futures de pagesos al món. Aquest projecte es basa en criteris bàsics que inclouen tres dimensions de la RSE: protecció mediambiental, ètica i la viabilitat econòmica. Amb això es busca que els pagesos defineixin pràctiques avançades de gestió agrícola i millorar la seva qualitat de vida. Al seu torn, vol aconseguir que les seves operacions siguin més sostenibles, que el cultiu de cafè sigui un negoci atractiu per a ells, i que puguin conservar els recursos naturals, protegir els ecosistemes, garantir els drets i beneficis dels treballadors, com també controlar els costos, millorar la qualitat i diversificar.

## 4.2. Teoria de l'agència

La teoria de l'agència considera les organitzacions empresarials i les seves relacions amb l'entorn com a **xarxes de contractes**<sup>2</sup> establerts entre les parts per a regular els seus intercanvis o transaccions econòmiques.

<sup>(2)</sup> *Nexus of contracts*, en anglès.

En aquest sentit, tot tipus d'ordenament d'activitats econòmiques que es manifesti com a "organitzat" (diferent de com es manifesten altres interaccions en què no es percep cap tipus de regulació) és comprès, amb aquest prisma d'anàlisi del concepte d'*allò contractual*, com una "xarxa" de contractes entre diferents parts. Exemples d'aquest tipus de relació es poden trobar en els contractes de compra, de lliurament, de crèdit, de lísing, d'assegurances, o contractes salarials. Aquest tipus de contractes vinculen jurídicament o tàcitament drets, competències i obligacions de les parts contractants, com també el repartiment dels beneficis.

El concepte va unit a la idea que tota organització, incloent les relacions que té amb l'entorn, pot desagregar-se en relacions entre individus. Per tant, la **teoria de l'agència** pressuposa que no es poden admetre altres relacions o influxos possibles que les derivades de les accions individuals. És, per tant, una teoria en què fins i tot la interacció social és vista com a mers agregats d'accions individuals. Les mateixes organitzacions són vistes, des d'aquest punt de vista teòric, com a meres "ficcions legals" que serveixen només de nexa per a establir una sèrie de relacions contractuals entre els individus. Per tant, es pot considerar una perspectiva limitada sobre el rol de les empreses en la societat actual.



### 4.2.1. Pressupòsits de la teoria de l'agència

La teoria de l'agència s'encarrega d'estudiar les relacions contractuals que produeixen una delegació d'autoritat. Segons aquesta teoria, les empreses aconsegueixen reduir costos establint relacions d'agència. Aquestes relacions agafen la forma de contractes, que no necessàriament han de ser explícits, ni formals. Hi participen dues figures que integren aquesta relació: una és el **principal**, considerat com el propietari o propietaris de l'empresa, que es compromet amb l'**agent**, considerat el gestor o els gestors o directius de l'empresa, per proporcionar-li algun servei, i es delega cert poder en la presa de decisions a aquest últim.

Així, l'agent adquireix obligacions legals i econòmiques cap al principal, les quals tenen com a finalitat maximitzar el benefici del principal. No obstant això, els agents són persones que estan interessades en el seu propi benefici individual i estan motivats per l'expectativa de poder maximitzar les seves utilitats individuals. Aquesta premissa abasta les presumpcions següents sobre el comportament individual de l'agent i del principal:

- 1) El comportament humà respon al model de la **racionalitat econòmica**<sup>3</sup>, ja que s'orienta sobre esquemes de preferències donades amb estabilitat i consistència.
- 2) El comportament individual, segons aquesta racionalitat econòmica, s'orienta a l'assoliment de **maximització** d'una utilitat individual.
- 3) L'individu opera en el seu càlcul des d'una **posició oportunista** (engany, ocultament, corrupció, etc.) de manera que la interacció entre les parts contractants assumirà conductes en què s'intenti no rendir allò contractat. Per això, el contracte principal-agent ha de tenir sempre com a objectiu bàsic la reducció d'aquestes intencions oportunistes de l'agent en la realitat.
- 4) La **funció d'utilitat** abasta una gamma d'objectius molt àmplia: monetaris (sous, premis, dividends, participació en beneficis) i no monetaris (fer carrera, prestigi, posicions de poder enfront d'altres subordinats o veure's realitzat en acceptar el mandat del principal).
- 5) Les parts poden tenir una actitud i grau d'acceptació diferents del **risc** implicat en les seves decisions. En general, se sol assignar més capacitat d'assumpció de riscos al principal i un cert grau de rebot d'aquests riscos per part de l'agent.

Aquesta construcció teòrica implica, com a seqüela de la tendència a maximitzar utilitats pròpies, una alta probabilitat que hi hagi un conflicte d'objectius entre les parts. Es considera que aquest conflicte sorgeix de condicions d'informació incompleta i d'incertesa en què se solen trobar les empreses. Aquest problema pot provocar una selecció adversa, entenent aquesta última com la possibilitat que tenen els agents de falsejar la seva habilitat i

#### Bibliografia complementària

Per aprofundir en les relacions d'agència podeu veure **M. C. Jensen; W. H. Meckling** (1976, octubre). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* (3, pàg. 305-360).

**E. F. Fama** (1980). "Agency Problems and the Theory of the Firm". *The Journal of Political Economy* (88, 2, pàg. 288-307).

<sup>(3)</sup> *Rational choice*, en anglès.

competències per a fer el treball acordat; en altres paraules, els agents poden adoptar decisions inconsistentes amb els objectius del contracte, que responen a les preferències dels principals. A més, aquestes situacions poden generar problemes de *moral hazard*, que es refereix al perill que els agents no dediquin tots els esforços o eludeixin obligacions. Aquesta divergència entre els interessos del principal i l'agent generen inevitablement costos. Els **costos d'agència** són costos residuals que resulten del fracàs de maximitzar el benestar del principal. Poden incórrer-hi tant el principal, amb mesures per a controlar el comportament de l'agent, com l'agent, amb els esforços per a demostrar la seva dedicació als objectius del principal.

En conseqüència lògica dels supòsits anteriors sobre l'oportunisme individual, la teoria dedueix d'aquesta situació previsible la necessitat per part del principal d'arribar a configurar **mecanismes de control**<sup>4</sup> que motivin l'agent a actuar en la línia de decisions favorable als interessos del principal i no a seguir els seus interessos amb estratègies oportunistes. Entre els mecanismes de govern, hi ha els següents:

- Mesures de control burocràtic, com el que exerceix la junta d'accionistes sobre el consell d'administració, i el que aquest exerceix sobre la direcció, i
- la configuració d'incentius com els sistemes de premis o la participació en beneficis.

La configuració del **contracte** amb els agents seria, doncs, una de les tasques principals per a definir adequadament tals mecanismes de govern.

Davant d'aquesta possibilitat de conductes oportunistes, és lògic que la teoria es centri també a buscar mecanismes per a restringir els riscos de tals oportunistes. Aquests mecanismes, incentivament econòmic sobretot, sota la forma de participació en capital o beneficis, o com a sistemes de premis, podrien ajudar a reduir l'oportunisme del principal-agent.

Per exemple, la solució pràctica més usual en les empreses és el recurs al control per mitjà del *Board of Directors* (consell d'administració als Estats Units), o l'*Ausichtsrat* (consell de supervisió a Alemanya) que en cert grau equivalen al conegut consell d'administració d'Espanya. Aquests comitès tenen la funció de supervisar, en interès dels propietaris o accionistes, el comportament de la direcció efectiva, com també reservar-se certa presa de decisió sobre iniciatives amb més risc, o l'aprovació explícita de mesures d'aquest tipus per part de la direcció, com també el nomenament dels directors<sup>5</sup>.

Però els estudis mostren que en situacions crítiques aquests òrgans de control no aconsegueixen assumir aquesta funció amb l'eficiència desitjable. Sembla que tals òrgans no eliminen gairebé cap dels problemes de la relació principal-agent, sinó que com a molt els encobreixen o potser redueixen mínimament. A més, els petits accionistes tampoc poden exercir cap influx, com a

<sup>(4)</sup> *Governance mechanisms*, en anglès.

<sup>(5)</sup> *Top-managers*, en anglès.

conseqüència de la seva falta de coneixements específics, o la seva mínima participació en el poder de sanció de la junta d'accionistes. I l'exercici d'aquests controls no els compensaria, pels costos que hi ha implicats.

### 4.3. Teoria de l'accionista

En el model tradicional, les empreses són controlades i dirigides pel consell d'administració, que té, al seu torn, una responsabilitat regulada legalment. Els accionistes exerceixen els seus drets en la junta general que es fa anualment, i allà analitzen els resultats de l'empresa, nomenen o confirmen els consellers i decideixen mitjançant votació els assumptes del seu interès. Les funcions bàsiques del consell d'administració són triar, avaluar i controlar la direcció de l'empresa, involucrar-se en les qüestions estratègiques i canviar, si cal, l'equip directiu.

Segons la **teoria de l'accionista**, l'objectiu del consell és crear valor per als accionistes. Això suposa seguir estratègies empresarials que incrementin el valor de l'empresa i que així ho reconeguin els mercats. En aquest sentit, la teoria planteja que l'empresa ha d'aconseguir maximitzar la riquesa de l'inversor a llarg termini, per la qual cosa es fa especial èmfasi en els interessos dels accionistes.

#### Bibliografia complementària

M. Friedman (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

En aquest enfocament teòric, s'afirma que l'accionista manté un poder sobre l'empresa i que la considera de la seva propietat, tant en els aspectes relatius al seu ús com al seu canvi de forma i la seva transferència total o parcial, però sempre dins dels límits legals. El consell d'administració és el seu agent, en una aplicació pràctica de la teoria de l'agència, segons la qual hi ha una relació entre el **principal**, l'accionista propietari de l'empresa, l'**agent** i el **consell d'administració**. El principal dóna poder a l'agent perquè actuï en nom seu i aquest ha d'actuar diligentment i defensar els interessos d'aquell. No obstant això, és convenient assenyalar que es considera que la teoria de l'accionista planteja que el directiu ha de satisfer una varietat d'interessos (empleats, clients, proveïdors, organitzacions locals...) que poden influir en el comportament i els resultats de l'empresa. D'acord amb aquesta visió, no resulta suficient per als directius centrar-se solament en les necessitats dels propietaris de l'empresa.

Una de les crítiques que rep aquesta teoria és que es considerin els accionistes com a propietaris de l'empresa, ja que es limiten a prestar diners i a esperar rendiments. Malgrat que es diu que el risc més gran l'assumeixen els accionistes quan inverteixen capital, es pot qüestionar aquesta afirmació, ja que els empresaris i els treballadors també assumeixen riscos quan fan la seva feina. Això es deu al fet que la relació entre capital i accionista és més feble que la relació del treball i el treballador: els capitalistes tenen el capital, mentre que els treballadors fan la feina; el treballador està internament relacionat amb la

feina que fa, mentre que el capitalista només es relaciona externament amb el seu capital. Hi ha una altra crítica que pot ser més radical. Només les coses, les plantes i els animals poden tenir propietari; en canvi, les persones no tenen propietaris. Per tant, les persones no han de tenir amo, ja que això les redueix a la condició de cosa no humana. En aquest sentit, les organitzacions, com que estan compostes per éssers humans, no poden tenir propietaris. Una família, un club o un partit polític tenen membres, però no propietaris.

Finalment, la teoria de l'accionista implica que per a l'empresa pot ser beneficiós comprometre's en certes activitats de responsabilitat social que els grups d'interès no financers percebin com a importants, ja que, en absència d'això, aquests grups podrien disminuir el seu suport a l'empresa. Aquest enfocament de la teoria subratlla les dimensions morals i ètiques per la RSE. Una gestió participativa de l'empresa, en la qual els accionistes puguin tenir informació transparent i actualitzada, i en la qual els treballadors puguin participar activament en la presa de decisions sobre les accions de responsabilitat social, té un efecte directe en la reducció del risc moral i una millora en l'eficiència de l'empresa. En aquest sentit, l'entorn en què actua l'empresa adquireix rellevància per als directius de l'empresa, ja que és el mateix en el qual probablement se situen els seus accionistes.

#### **4.3.1. El govern de l'empresa**

El govern de l'empresa s'ha de vincular amb els mitjans per mitjà dels quals, els qui proporcionen recursos financers s'asseguren una retribució adequada a les inversions que fan. A més, es pot indicar que el govern corporatiu es relaciona necessàriament amb les polítiques que regulen els drets dels accionistes i les responsabilitats dels consells d'administració, sense deixar de banda la relació de l'empresa amb la societat. D'això, es pot derivar que el govern corporatiu està afectat per factors tant endògens com exògens, que s'han d'interrelacionar en un context en què no tots els participants gestionen en proporció equivalent la informació disponible.

En analitzar més detalladament aquest tema, podem sostenir que la informació existent sobre govern corporatiu ha centrat tradicionalment la seva atenció en les relacions contractuals entre els agents que aporten els recursos financers (propietaris i creditors) i la direcció. El plantejament que hi ha sota aquesta relació, és que una eficàcia més gran en la supervisió i el control de la direcció, duta a terme per diferents mecanismes de govern, suposarà una reducció de costos d'agència que, en definitiva redundarà en un valor de l'entitat superior. Per això, es pot inferir que el govern corporatiu ha de preocupar-se de dos grans propòsits:

1) Proveir d'una estructura eficient d'incentiu l'administració, per mitjà del disseny de mecanismes alineadors que permetin la concordança de les finalitats organitzacionals amb les finalitats dels gestors o administradors. Això possibilitarà una contribució apropiada al procés de maximització del valor de l'empresa, en un horitzó temporal de llarg termini.

2) Fixar responsabilitats i altres salvaguardes que impedeixin que els administradors i accionistes controladors usin el control per a extreure valor de l'empresa a costa dels accionistes minoritaris. Aquest objectiu té una rellevància significativa, en els casos de societats anònimes que són controlades per un sol accionista o grup econòmic.

Un exemple clar de les repercussions negatives de no tenir un bon govern corporatiu, el trobem en el cas dels escàndols financers, concretament el cas d'Enron. Ateses les seves singularitats polítiques i delictives, Enron es pot considerar un abans i un després en el tema de fraus empresarials. Aquest gegant empresarial va passar en només setze mesos de tenir cotitzades les accions al seu màxim històric, 90,56 dòlars, l'agost de 2000, a sol·licitar l'expedient de fallida, el desembre de 2001, i a acomiadar pràcticament tota la plantilla. Els punts de caràcter financer principals que van envoltar el cas Enron van ser la deterioració gradual del valor de les accions, l'ocultació d'informació financera i la creació de societats instrumentals. Les pràctiques comptables d'aquesta gran corporació no eren concordes a les pràctiques generalment acceptades, i destacava la manipulació comptable que va permetre mostrar variacions en la situació patrimonial i no evidenciar els riscos empresarials amb claredat.

A més, l'auditoria dels estats financers d'Enron la va fer l'empresa de consultoria Andersen. En els primers moments, la premsa va criticar durament el paper d'aquesta consultora. No era comprensible que els auditors no haguessin detectat la situació tan crítica de l'empresa. Fins i tot, es va descobrir que la consultora no solament havia actuat de manera negligent sinó amb dol: s'havia destruït informació continguda en el grup de papers de treball en previsió que seria sol·licitada judicialment. Aquí és important destacar que si bé els auditors són els garants de la fiabilitat dels comptes, es pot donar el cas que els directius i els administradors de les empreses maquillin comptes. Per això, el que hi ha en el rerefons dels escàndols financers és el fet que s'hi percep una certa concentració de poder, la qual cosa suposa la pèrdua de confiança que haurà de reconstruir-se per mitjà d'un procés llarg i complicat.

#### **4.4. Teoria de les parts implicades (*stakeholders*)**

A final dels anys setanta, les teories de l'administració comencen a centrar el seu objecte d'estudi en els problemes d'administració que involucraven alts nivells d'incertesa i canvi en l'entorn. Fins llavors, s'havia posat poc èmfasi en els aspectes ètics dels negocis, i l'educació per a la gestió estava immersa en la recerca de teories que permetessin més certesa, predicció i control de conductes empresarials. Dins d'aquest context, sorgeix el concepte de *part implicada* o *stakeholder*. Aquest concepte es pot considerar una resposta als següents problemes relacionats amb l'activitat empresarial:

- La creació i comercialització del valor en un context de negoci global i de ràpid canvi, com es crea i comercialitza el valor.
- L'ètica del capitalisme i quines són les connexions entre capitalisme i ètica.

- La mentalitat empresarial i com pensen els gerents sobre la gestió per a una millor creació de valor, com també connectar de manera explícita negocis i ètica.

El terme *stakeholder* o *parts interessades*, va ser encunyat per l'**Stanford Research Institute**, el 1963, per a identificar els grups o persones que són d'importància vital per a l'existència d'una organització empresarial. El terme estava orientat a desafiar la idea que els accionistes (*shareholders*) no són els únics a qui l'administració de l'empresa ha de tenir en compte (d'això, podem deduir que un *stakeholder* és un **interessat** en l'evolució de l'empresa, sense que importi quin rol hi tingui –client, empleat, proveïdor, accionista...–).

#### 4.4.1. Què són els *stakeholders*?

Podem incloure dues definicions sobre el concepte de *stakeholders*. La primera definició és la que va ser proposada per l'**Stanford Research Institute (SRI)**. Aquest institut defineix els *stakeholders* com els grups sense el suport dels quals l'organització deixaria d'existir o que són vitals per a la supervivència i l'èxit de l'organització.

D'altra banda, podem incloure una definició de **Freeman (1984)**, que defineix els *stakeholders* o parts interessades com qualsevol grup o individu que pugui afectar o és afectat per la consecució dels objectius de l'organització. Aquesta definició és considerada més equilibrada i àmplia que la de l'SRI, ja que inclou les persones i grups que són fora de l'empresa, però que també es consideren parts interessades d'aquesta organització.

#### 4.4.2. Qui són les parts implicades o *stakeholders*?

Una manera molt comuna de diferenciar els diferents tipus de parts interessades o *stakeholders* és tenir en compte els grups de persones que tenen relacions amb l'organització. Els grups de parts implicades principals són clients; empleats; comunitats locals; proveïdors i distribuïdors; i, accionistes. A més, es poden considerar altres grups i individus com a parts interessades. Entre aquests últims tenim els mitjans de comunicació; públic en general; socis de negocis; competidors; organitzacions no governamentals; governs; etc.

#### Bibliografia complementària

E. Freeman (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Printman Press.

#### 4.4.3. Pressupòsits de la teoria de les parts implicades o *stakeholders*

La teoria de les parts implicades estudia les relacions entre una empresa i els grups i individus que estan o poden estar afectats per aquesta organització, així aquesta última tindrà la millor oportunitat per a tractar amb efectivitat situacions problemàtiques.

Des de la perspectiva de l'interessat, l'empresa pot entendre's com un grup de relacions entre grups que tenen un interès en les seves activitats. Es refereix a la manera com els clients, proveïdors, empleats, recursos financers, comunitats i gerents interaccionen per crear i comercialitzar plegats el valor de l'empresa. Segons aquesta teoria, entendre una empresa és saber com aquestes relacions treballen i canvien al llarg del temps. En aquest sentit, és mèrit de l'executiu gestionar aquestes relacions i donar-hi forma, per crear el màxim valor possible per als interessats i per gestionar la distribució d'aquest valor.

En cas que hi hagi conflicte d'interessos entre els "interessats", el directiu ha de trobar la manera de replantejar els problemes per poder enfrontar-se amb les necessitats d'un ampli grup d'interessats, i en la mesura en què això s'aconsegueixi, crear encara més valor per a ells. Si, com de vegades passa, cal pactar compromisos, els executius han de pensar en la manera de fer, i després treballar per a millorar, i beneficiar totes les parts implicades. És també una qüestió d'esforç moral, ja que involucra qüestions de valors, elecció, i potencials perjudicis i beneficis per un gran grup o grups d'individus.

Actualment, hi ha un consens general al món acadèmic i investigador, respecte de l'aportació tan important de Freeman en el desenvolupament de la teoria de les parts implicades, ja que és la primera sistematització d'importància respecte d'aquest terme. No obstant això, la identificació de les parts implicades d'una organització a l'hora de gestionar-ne la responsabilitat social, adquireix una gran importància i complexitat, ja que moltes vegades no es té clar qui són les parts interessades i perquè els grups d'interès adquireixen múltiples formes, característiques i definicions.

Aquesta identificació dependrà dels diferents àmbits o sectors als quals pertanyi cada organització, el paràmetre o característica amb el qual es pretengui identificar els actors involucrats i molt especialment, depenent del grau de compromís amb el qual cada institució pretengui assumir el seu comportament socialment responsable. Aquest últim aspecte pot ser determinant per a identificar les parts interessades, a causa que aquest compromís pot oscil·lar en un barem que va des del compliment cosmètic o estètic fins a l'assumpció d'un compromís real i sincer de l'empresa per a establir un diàleg fluid i permanent amb totes les parts implicades, per a fer més gran el seu capital social o relacional, i establir una comunitat d'aprenentatge i participació permanent

amb el seu entorn social. A més, la creació d'un sistema *stakeholder* de relacions entre l'organització i les seves parts interessades, permet que els diferents grups o actors no solament interactuïn de manera bidireccional amb l'organització, sinó que regularment puguin interactuar amb les altres parts interessades en forma de xarxa, amb la qual cosa poden aconseguir intervenir directament en el funcionament de l'organització amb més força.

Les aportacions de la teoria de les parts implicades es poden emmarcar en les següents:

- 1) Permet pensar en un nou paradigma empresarial en què l'empresa es comprèn de manera plural. L'empresa s'ha d'entendre des de la pluralitat d'agents que l'afecten, que hi intervenen i que resulten afectats per aquesta.
- 2) Es pot comprendre que els diferents agents que configuren l'empresa estableixen una sèrie de relacions que poden ser enteses des de la perspectiva no solament del contracte jurídic o social, sinó del contracte moral.
- 3) Adonar-se de l'existència de la responsabilitat social, entesa en sentit ètic, de l'organització empresarial.

Entre els desavantatges d'aquesta teoria, tenim els següents:

- 1) S'ha de fer una anàlisi de les parts implicades regularment, ja que les associacions i el poder d'aquests agents més rellevants pot canviar.
- 2) La gerència de l'organització és la que determina la posició de cada part implicada, fet que suposa una opinió subjectiva sobre la manera com l'empresa ha d'interactuar amb aquests agents.
- 3) És gairebé impossible que l'empresa pugui satisfer les demandes íntegrament de totes les parts implicades. Això li fa fer un acte de conciliació que suposa centrar-se en el grup principal d'agents implicats o intentar balancejar o conciliar els interessos segons el pes.

Un exemple de la relació i els grups que poden afectar o estar afectats per l'organització el representa el Grup British American Tobacco (BAT), el qual promou i desenvolupa programes arreu del món per a combatre el tabaquisme en els menors d'edat. Conscients que es tracta d'un tema de solució complexa per a la societat, BAT intenta reunir els coneixements i opinions de les parts involucrades –governos, comerciants detallistes, pares, docents i els joves mateixos– per assegurar que els programes de prevenció del tabaquisme en la joventut tinguin acceptació i èxit.

El 2004, les companyies desenvolupades pel Grup BAT, van afavorir programes de prevenció a escala detallista en 60 països, programes educatius de prevenció en 26 països i programes publicitaris de prevenció en 27 països. BAT dóna suport a les lleis i normes que estableixen una edat mínima per a comprar productes de tabac, com també sancions per als comerços detallistes que violen aquestes lleis. En molts països on no hi ha organitzacions que puguin desenvolupar aquest tipus d'iniciatives, els programes de les companyies tabaqueres són els únics que hi ha. Encara que responen específicament als requeriments locals, aquests programes solen contenir algun dels elements següents:



- **Educació:** els programes suggereixen assistir els educadors i pares a l'hora de promoció d'un comportament responsable i independent en els nens a fi de resistir la pressió per a començar a fumar. Els programes involucren pares, docents i entitats governamentals.
- **Prevenió a escala detallista:** els programes d'accés intenten restringir la venda de tabac a menors d'edat en els punts de venda. Inclouen mecanismes per a exigir la presentació de documents que indiquin l'edat dels compradors i campanyes d'informació sobre les lleis vigents i els mètodes de prevenció de venda a menors per als comerciants detallistes.
- **Campanyes publicitàries:** la publicitat té un rol fonamental en la comunicació de la prevenció del tabaquisme en la joventut. La publicitat pot apuntar directament els joves o arribar-hi de manera indirecta, per mitjà dels comerciants detallistes, els docents o els pares.

## **5. Casos pràctics sobre la influència de l'entorn en les empreses**

### **5.1. El Happy Meal es posa a dieta: McDonald's reduirà el 20% de les calories dels seus menús infantils substituint la meitat de patates per fruita (*El País*, 28 de juliol de 2011)**

La cadena de menjar ràpid McDonald's s'uneix a la croada contra l'obesitat infantil als Estats Units amb una reducció del 20% de les calories dels seus Happy Meal. La mesura entrarà en vigor al setembre i s'aplicarà en els 14.000 restaurants que té la companyia al país a la primavera de 2012 com a data límit. El pas següent serà una campanya mundial per a reduir el sodi, els greixos saturats i les calories de tota la seva oferta. Els consumidors hauran d'esperar el 2015 per observar una rebaixa substancial dels nivells de sal i cinc anys més per consumir menys sucres i greixos.

La nova hamburguesa infantil s'aprimarà dels 90 grams actuals als 45 i hi haurà la meitat de patates fregides. Així, el menú es mantindrà per sota de les 600 calories. Una altra de les novetats és que la fruita ja no serà opcional. El menú portarà per postres una bossa amb rodanxes de poma pelada i un batut de xocolata amb llet descremada. Els clients que renunciïn a aquesta beguda amb cacau rebran a canvi un paquet extra de fruita.

Aquest canvi en la política nutricional de McDonald's està precedit per la pressió de grups de consumidors nord-americans que fa anys que reclamen ofertes més saludables a les seves hamburgueseries. Els Estats Units tenen un problema d'obesitat infantil, ja que un 13% dels nens nord-americans té excés de pes, segons estadístiques del Govern. Algunes ciutats han començat a prendre mesures per dissuadir els nens i els seus pares d'anar a restaurants de menjar ràpid.

Després que Nova York obligués les cadenes alimentàries a publicar el nombre de calories de cada aliment al costat del preu, San Francisco va declarar la guerra al menú de nens d'aquesta cadena mitjançant l'aprovació d'una llei que prohibeix que els McDonald's o Burger King utilitzin com a reclam joguines juntament amb menjars altament calòrics o rics en sodi i greixos saturats.

Des del 2006, McDonald's ofereix a Espanya complements i postres en els menús infantils que inclouen més fruites i verdures. Sense anar més lluny, el nou menú Happy Meal que la cadena va presentar el mes d'abril ja es va anunciar com a "adaptat a les necessitats nutricionals dels més petits, amb més varietat i molt més equilibrat".

Els menús infantils espanyols inclouen pastanagues i porcions de formatge cremós, una barreta de pinya natural, a més de cirerols i trossos de poma fresca, que ja estaven disponibles des de fa temps. Aquests menús infantils són per sota de les 560 calories, que segons la companyia "són aproximadament un terç de les ingestes diàries recomanades per a la població infantil d'entre 4 i 5 anys".

### **Preguntes sobre el cas:**

- 1) McDonald's es va veure obligat a canviar la composició dels seus productes per diversos elements de l'entorn. A què creieu que va ser degut?
- 2) Considereu que el canvi podrà situar McDonald's en millors condicions enfront dels nous reptes?
- 3) Quin ensenyament es pot treure de McDonald's que sigui aplicable a l'anàlisi de l'entorn per a qualsevol empresa?

### **5.2. El destí del llibre (*Babelia, El País, 3 de setembre de 2011*)**

Trenta-cinc segles després, el llibre viu la seva cinquena mutació en convertir-se en electrònic (després de les tauletes, el rotllo de paper, el còdex i el llibre imprès nascut amb Gutenberg) i afrontar un *big bang* tecnològic impulsat per un escenari competitiu espectacular.

La guerra de tres colossos del món de la cultura digital ha accelerat l'evolució i el desenvolupament del negoci del llibre imprès i digital, les conseqüències del qual estan revolucionant un model editorial centenari. Un duel en el ciberespai amb repercussions a la terra en què la penúltima conquesta no és per un territori sinó pel castellà, amb un potencial de 500 milions de lectors.

El desembarcament imminent a Espanya d'Amazon, Google i Apple (AGA), tres de les empreses globals més importants en l'avantguarda del canvi de la divulgació i adquisició de coneixement i del consum i hàbits culturals, ja està modificant el sector editorial. Aquesta irrupció anunciada ha fet que editorials i llibreries espanyoles agilitin la seva reconversió a la nova època si no volen quedar ressagades o absorbides o desaparèixer, com ja ha passat als Estats Units amb altres grups. Les tres companyies han alterat la cadena de valor del llibre, no solament pel lideratge i l'èxit en les seves especialitats respectives, sinó perquè han ampliat el seu negoci per aconseguir controlar diversos passos del procés editorial fins a arribar al lector, i fins i tot han trepitjat els terrenys de la competència.

Un duel de trons el gir recent dels quals ha fet realitat dos dels temors del sector mundial: Amazon, la llibreria en línia més gran i amb un dispositiu de lectura propi, Kindle, i una tauleta a punt de veure la llum, ha materialitzat els seus plans per convertir-se en editor; mentre que Google, l'empresa mediàtica

més gran del món, amb el major cercador a Internet i l'oferta digital literària més àmplia, es reafirma en la fabricació de mòbils amb la compra de Motorola, i potser millorar la seva aplicació de lectura en els telèfons intel·ligents (*smartphones*) de l'esmentada marca, amb potencial de triomf a l'Amèrica Llatina; al mateix temps que Apple, la companyia que ha fet més amable l'accés a la cultura digital, revolucionant els mètodes de comercialització, i la segona al món per valors, inverteix en la seva ampliació com a llibreria en línia, es parla de la seva aliança amb Microsoft i obrirà una botiga a la Puerta del Sol de Madrid. Segons Sandro Pozzi, corresponsal d'economia a Nova York d'*El País*: "És l'hora del futur i de les aliances, perquè les empreses de la vella indústria només sobreviuran si uneixen les seves forces amb les de la nova tecnologia, i viceversa. És el moment dels enemics necessaris".

A Espanya, en principi, aquestes tres companyies exerciran la funció de llibreries virtuals, d'intermediaris dels editors davant el lector, amb la implantació del model nord-americà de venda per catàleg. És el triomf del *oneclick* i de la venda per impuls. Un mercat dual, imprès i digital, però desigual en l'oferta. Per al llibre tradicional no hi ha problema perquè un comprador pot sol·licitar un títol en castellà a una llibreria i li arriba per correu com ha passat sempre; en canvi, en el format digital l'oferta és molt limitada, les editorials van amb retard en la digitalització (un procés que depèn, en gran mesura, de les negociacions sobre drets amb els escriptors o els seus agents). Això significa pèrdua de clients i facilita la pirateria.

Encara que els desafiaments i reptes immediats no es basen només en el desenvolupament de noves tecnologies i en la creació o enfortiment d'estructures digitals, sinó en la recerca de la convivència entre els mons antic i emergent. Entre altres raons, perquè la majoria encara prefereix llegir llibres en paper (excepte els jurídics, científics o econòmics), perquè encara no es venen gaires dispositius de lectura i perquè a Espanya el percentatge de persones que llegeixen prou llibres cada any perquè els compensi comprar un lector especialitzat és baix (el 58% diu que llegeix i la mitjana de llibres llegits anualment és de 9,6), tret que optin per les tauletes amb diverses aplicacions, que no tenen la lectura perllongada com el seu fort i que són més cares. S'espera un artefacte que compatibilitzi els formats. Això en l'àmbit comercial, perquè els llibres de text són una altra dimensió essencial en què el procés de digitalització també s'ha agilitat, i és aquí per on arribarà el canvi real.

És el llinard del futur del llibre que ha creat o potenciat diverses pors. "El sector tem la gratuïtat a la Xarxa i no veu clara la definició del nou model de negoci ni sap com gestionar la transició a un mercat dual. També li preocupa la pirateria digital; la unificació de l'IVA al del paper, que és del 4%, mentre el digital és del 18%; veu necessari evitar posicions monopolístiques i es requereix replantejar la cadena de valor del llibre", assegura Milagros del Corral, presidenta del Comitè Científic del Fòrum Unesco Focus 2011: Futur del Llibre, celebrat a Monza (Itàlia) al juny, amb delegats de gairebé dos-cents països.

Són els efectes de l'eclosió de la cinquena mutació del llibre al seu format electrònic, després de cinc segles del regnat en solitari del llibre imprès. *Babelia* ha consultat una dotzena de les persones que estan teixint els fils del destí editorial a Espanya (només Amazon no va contestar), amb reflex a l'Amèrica Llatina i tot el món hispanoparlant, les veus del qual aixequen un atlas que albira l'horitzó de la nova època.

1) De l'expansió d'un model planetari i del desembarcament dels seus protagonistes al món editorial espanyol i les seves estratègies...

Luis Collado, director de Google Books Espanya i Portugal: "Google eBooks arribarà a Espanya abans que s'acabi el 2011. Després del llançament als Estats Units a final de 2010, s'ha treballat intensament per a adequar el programa a la realitat legislativa, fiscal i comercial d'Europa i Espanya, la qual cosa fructificarà en el seu llançament. Funcionarem al mercat en espanyol, és a dir, Espanya i l'Amèrica Llatina, com una gran oportunitat que cal atendre pel potencial d'usuaris. El nostre objectiu i la feina que estem fent se centren en la col·laboració amb els actors clau ja existents al món editorial, editors i llibreters...".

2) De l'impacte d'un desembarcament esperat al mercat editorial espanyol i de l'inici d'una nova època amb un mercat dual...

Fernando Esteves, director internacional d'Ediciones Generales del Grup Santillana, del Grup PRISA, amb segells com Alfaguara i Taurus, i editor d'*El País*: "La irrupció d'Apple, Google i, sobretot, Amazon canviarà definitivament la indústria editorial. El llibre en paper cedirà cada vegada més terreny al digital i la cadena de valor del llibre tindrà nova configuració. Hi haurà menys llibreries físiques, més possibilitats d'autoedició, oferta més àmplia i variada, facilitat d'accés als continguts, més coneixement del mercat, dels hàbits de lectura i dels comportaments de compra...".

### **Preguntes sobre el cas:**

1) Quins canvis està produint l'aparició del llibre digital en l'entorn del sector editorial espanyol?

2) L'aparició del llibre digital té en compte els interessos dels agents involucrats en el sector editorial?

3) Quines repercussions té, des de la teoria de les parts implicades, aquest canvi per als grups d'interès del sector editorial?

## 6. Annex. L'empresa com a organització o institució social

Es considera que la sociologia té diversos objectes d'estudi que se centren a analitzar la societat com a producte de l'individu i aquest últim com a producte de la societat. Per això, la societat, com que és un complex divers d'interaccions socials, és objecte d'estudi de la sociologia. Aquesta última intenta explicar les múltiples interaccions que es produeixen i que protagonitzen els individus, els grups, les organitzacions i altres col·lectius. Entre aquest entramat d'institucions o organitzacions socials, tenim l'empresa. El nostre objectiu en aquest apartat és explicar la importància que l'empresa ha tingut en l'estudi de la sociologia i per què és considerada una institució social.

### 6.1. Orígens de la sociologia enfocada a l'empresa

L'origen de la sociologia com a ciència procedeix de l'intent d'explicar els fenòmens sorgits de la Revolució Industrial. Aquesta inquietud tracta d'oferir resposta a les transformacions causades pel procés d'industrialització a Europa, i el món en general. Es considera que la sociologia industrial és la primera que centra el seu focus d'atenció en aquesta preocupació. Per exemple, la propagació de la industrialització i de la integració de la producció i distribució a gran escala, com també els estudis sobre el temps i la racionalització del treball, van ser especialment interessants des de començament del segle XX. A partir d'aquest últim segle, les relacions produïdes en l'empresa i els efectes del desenvolupament empresarial en els sistemes socials comencen a ser font d'anàlisi i investigació per a la sociologia.

En el cas particular de l'empresa, la sociologia considera aquesta organització com un objecte d'estudi central i, en conseqüència, el desenvolupament d'aquesta disciplina social ha estat vinculat amb aquest objecte d'estudi. Fins i tot, podem distingir tres etapes històriques sobre l'estudi de l'empresa des de la perspectiva sociològica:

1) **Sociologia de l'industrialisme**: l'objecte d'estudi d'aquesta època van ser les conseqüències que va tenir la nova manera d'organitzar la producció i de treballar en la societat, al segle XIX. Es va donar un tracte sistemàtic als fenòmens d'estudi del que es coneix com a **sociologia industrial**, **sociologia de l'empresa** i **sociologia del treball**. Sota aquestes àrees de la sociologia, adquireixen rellevància conceptes com la propietat, l'alienació del treball, divisió del treball, entre d'altres. No obstant això, el més rellevant per a qualificar-ne la importància sociològica va ser l'estudi de les conseqüències que aquesta forma de producció va tenir sobre les societats europees en aquella època. Per exemple, per al sociòleg August Comte (1798-1857), la divisió del treball va comportar més especialització i, per tant, més interdependència entre els mem-

bres d'una organització dedicada a produir béns. De manera que la societat moderna es caracteritzarà per una cohesió més gran a causa de la comunitat d'interessos respecte a la producció.

2) **Sociologia econòmica:** aquesta sociologia se situa entre els anys 1890 i 1920, quan el procés d'industrialització es va estendre sobre Europa i els Estats Units. El seu objecte d'estudi es va centrar a explicar els problemes generats per l'activitat productiva, els agents i les institucions econòmiques, en el nostre cas particular, l'empresa. A més, hem de recordar que en aquest període, la industrialització havia generat una forta concentració industrial, com també una integració i distribució a gran escala. Adam Smith (1723-1790), considerat com el pare de l'economia, va viure de prop els inicis de l'industrialisme a Anglaterra, els quals es caracteritzaven per una posició optimista sobre els avantatges d'una productivitat en augment continu, a causa de l'existència de les màquines i les fàbriques que en una societat ben organitzada s'estén a totes les capes de la població. Per això, els estudis sobre el temps i la racionalització del treball van cobrar gran importància sociològica. És en aquest període que la sociologia de l'empresa comença el seu procés de consolidació i especialització.

3) **Sociologia industrial:** aquesta branca de la sociologia es va perllongar fins als anys setanta i coincideix amb dues escoles sociològiques nord-americanes de gran rellevància, l'Escola de Chicago i l'Escola de Harvard. Totes dues van influir en el desenvolupament de l'enfocament estructuralista que va intentar estudiar l'empresa com un objecte d'estudi sociològic, i no merament econòmic. El seu àmbit d'estudi es va enfocar a analitzar les relacions sorgides de la divisió del treball a la fàbrica i els efectes de la industrialització en els sistemes socials.

No obstant això, el desenvolupament posterior de la sociologia de l'empresa comença a substituir el factor humà pel subjecte o actor humà, com a font d'investigació sociològica. Això provoca la presa de consciència sobre l'existència d'una organització informal, que té rellevància per a l'empresa, i que pot influir significativament en els treballadors preocupats per la satisfacció de les seves necessitats.

## 6.2. La importància de l'empresa en altres camps de la sociologia

Per a diferenciar el que estudia la disciplina de la sociologia de l'empresa és convenient diferenciar aquesta especialitat d'altres àrees de la sociologia.

- La **sociologia industrial** estudia el sistema productiu i les formes en què s'organitza el treball entre els diversos agents econòmics implicats en l'activitat industrial. Aquests agents són, específicament, els empresaris i els treballadors industrials, com també les organitzacions patronals i sindicals. A més, estudia el concepte d'*industrialització* i els seus efectes en la societat. Aquest àmbit d'estudi va permetre delimitar els objectes d'estudi de la sociologia de l'empresa i la sociologia del treball.

És convenient destacar que la sociologia industrial i la sociologia de l'empresa s'arriben a utilitzar de manera indiscriminada per a analitzar el que passa en la indústria. Això es deu al fet que la sociologia industrial estudia les actituds i relacions de treball, l'estructura i funcionament de les organitzacions empresarials i laborals, i la relació entre industrialització i camp social. En conseqüència, la sociologia de la indústria no solament estudia els fenòmens de la societat industrial, sinó altres àmbits relacionats amb el que passa dins de l'empresa. A això, s'atribueix l'ús conjunt de les dues sociologies.

- La **sociologia de les organitzacions** es desenvolupa com a resposta al sorgiment de la societat moderna i la seva importància en les organitzacions complexes, com seria el cas de l'empresa. El seu sorgiment és un producte de la consolidació de la societat moderna que genera organitzacions cada vegada més complexes. Per això, se centra a estudiar l'estructura formal i informal de les organitzacions, el comportament dels elements que la integren, com també de la seva activitat interna i dels seus objectius.
- La **sociologia del treball** s'enfoca a estudiar el que passa en el mercat, especialment el que està relacionat amb les remuneracions dels treballadors. De fet, es mostra interessada a estudiar l'evolució de les formes d'organitzar el treball productiu, la seva relació amb els canvis tecnològics i el paper de les organitzacions patronals i sindicals, entre altres temes. No obstant això, hi ha objectes d'estudi que la sociologia del treball no inclou. Aquests són la propietat i l'alta direcció. Això es deu al fet que es considera que la majoria de persones que treballen en l'empresa són treballadors, no propietaris i assalariats. En canvi, els mitjans de producció són considerats propietat d'una minoria.
- La **sociologia econòmica**, que va més enllà de la sociologia de l'empresa, estudia els aspectes econòmics de la realitat social, com els elements econòmics del treball, però no la manera com aquest es manifesta socialment. A més, se centra a estudiar les esferes de circulació i consum, que poden quedar excloses de la sociologia industrial i del treball. Per exemple, el mercat de capital és ignorat per la sociologia del treball i el mercat entre empreses per la sociologia industrial.
- La **sociologia del consum** té com a objecte d'estudi el consum en el procés econòmic. Es relaciona amb l'economia de l'empresa, perquè el consum és un element essencial de l'entorn de l'empresa, ja que li permet conèixer si els seus productes i serveis són acceptats al mercat o pels consumidors.



### 6.3. L'empresa com a institució social

L'empresa, a més de ser una organització, es considera una institució social perquè té una estructura relativament estable de rols socials, ja que els membres que la formen exerceixen determinades formes de comportament socialment sancionades i unificades, amb la finalitat de satisfer necessitats socials. Per aquest motiu, l'empresa es considera una organització orientada a la societat i, en conseqüència, una institució social amb l'autoritat necessària per a fer certes tasques específiques en nom de la societat. Per exemple, un hospital és una organització social, ja que ha estat creat pels membres d'una societat amb l'objectiu o finalitat de contribuir a la sanitat o guarir persones. El seu objectiu és la satisfacció de determinats interessos socials, contribuir a la salut dels membres d'una societat. Si la institució no compleix les finalitats socials per les quals existeix, perd llavors el seu sentit i raó de ser davant la societat. Va destruint progressivament la seva credibilitat i, a la llarga, desapareix. Requeix sempre, en suma, l'aprovació i el suport de tots els que es troben implicats en la seva activitat.

D'altra banda, l'empresa és un agent social en la mesura en què persegueix uns objectius que adquireixen una dimensió interna i externa. Per aconseguir aquestes finalitats ha d'establir unes relacions dins de l'empresa i amb la societat. Això implica establir relacions amb altres agents socials com l'Estat, els sindicats, les organitzacions no lucratives, consumidors, etc. Podríem dir que l'empresa no pot ser indiferent al seu entorn, sinó que n'és un reflex, ja que els valors i normes de la societat en la qual actua són un model que serveix de guia.

En resum, l'empresa és una institució social perquè compleix determinades funcions dins d'una societat, a saber:

- 1) **Creació i generació cultural:** crea un conjunt de valors, normes i símbols interioritzats i compartits per un col·lectiu dins de la societat.
- 2) **Socialització:** com que és una institució social ha d'assignar rols per contribuir a la socialització i educació en la cultura de la societat de la qual forma part.
- 3) **Legitimació social:** l'empresa legitima el sistema social i econòmic d'una societat, mentre que el justifica i proporciona a l'empresa l'estabilitat en el temps, i en l'entorn en el qual desenvolupa la seva activitat. Per exemple, la legitimació es deriva del fet que l'empresa dóna feina o satisfà necessitats dels consumidors, i si l'empresa va bé, l'economia de l'entorn es veu afavorida.
- 4) **Satisfà funcions bàsiques de la societat** i es pot dir que és plurifuncional, ja que satisfà més d'una necessitat.

Tenint en compte tot això, considerem que l'empresa és una construcció social, mentre que es tradueix en la formació d'una unitat social productiva que pren els seus recursos, desenvolupa la seva organització i les seves regulacions socials de la societat en la qual neix. Això significa que l'empresa és una institució social i que es veu condicionada pel seu entorn, però que també pot influir en aquest últim.

#### 6.4. Objecte d'estudi de la sociologia de l'empresa

La sociologia de l'empresa té com a objecte d'estudi l'empresa vista com una organització amb finalitats econòmiques. Es pot afirmar que l'empresa és un conjunt de relacions socials que té origen en la consecució racional d'objectius econòmics, però que no necessàriament aquest és l'únic objectiu que pot perseguir. Per això, la sociologia s'interessa per estudiar l'empresa, entesa com una construcció social que combina recursos tècnics, financers i humans cap a l'obtenció d'un benefici econòmic.

La justificació de desenvolupar una especialitat dins del terreny de la sociologia, que centri el seu estudi en l'empresa, és degut a la necessitat de donar resposta als problemes plantejats pel naixement d'una nova societat més industrialitzada i moderna que sorgeixen en paral·lel amb el procés d'industrialització. No obstant això, com que és considerada l'empresa una institució social, la sociologia també estudia la relació de l'empresa amb la societat, com també les estructures i processos que es generen amb aquesta interacció. En aquest sentit, podem distingir tres perspectives:

- 1) **Nivell macro:** estudiar les relacions recíproques entre l'empresa i la societat.
- 2) **Nivell intermedi:** estudiar els diferents agents o col·lectius que integren l'empresa i les relacions que es generen d'aquesta integració.
- 3) **Nivell micro:** estudiar els grups que formen l'empresa i els processos, l'organització o conflictes socials que es puguin generar dins d'aquesta, entre d'altres.

Així, les diverses maneres d'analitzar l'empresa han deixat pas a la configuració dels diferents nivells d'anàlisi al llarg del temps. Permetent agregar elements que han facilitat la comprensió i evolució de l'empresa, tant internament com externament. En aquest últim cas, la sociologia de l'empresa i enfocaments relacionats s'han preocupat d'estudiar, en les últimes dècades, la importància que l'entorn pot tenir en aquesta organització, com també el rol i repercussions de l'empresa en la societat.

## Resum

En aquest mòdul didàctic hem explicat la rellevància que té l'entorn en l'activitat empresarial. Hem explicat i analitzat els enfocaments que expliquen el comportament de l'empresa com a organització i que tenen en compte l'entorn com un element que incideix en el desenvolupament de la seva activitat, i com aquesta organització pot també tenir repercussions en aquest entorn.

L'entorn podria considerar-se com tot agent i element que envolta l'empresa. Es pot afirmar que la societat en què desenvolupa la seva activitat és el seu entorn i, en conseqüència, ha de tenir en compte els agents i elements que hi interactuen. En aquest sentit, entendre els elements i agents que poden influir en l'activitat de negocis de l'empresa és fonamental. Així mateix, tenir en compte les dimensions de l'entorn que incideixen en el seu comportament, estratègies i polítiques per a poder sobreviure, adaptar-se o anticipar-se als canvis i poder continuar i consolidar-se. L'entorn específic es compon de factors que són fora de l'empresa, i que poden influir-hi directament, com podrien ser els clients o els competidors. En canvi, l'entorn general es compon dels factors que influeixen en l'empresa, però sobre els quals no necessàriament pot influir, com seria la dimensió politicolegal.

Finalment, es remarca que els aspectes relacionats amb l'entorn són importants per a una organització empresarial que busca mantenir-se i consolidar-se en el sector en què desenvolupi la seva activitat de negocis. En quina mesura, l'empresa, com que és una organització social, ha de complir un rol dins de la societat i assumir la seva responsabilitat en els problemes que enfronti aquest entorn social. Per això, és rellevant conèixer les diferents perspectives que han estudiat la importància de l'entorn amb la finalitat de poder considerar aquests enfocaments en la presa de decisions de l'empresa i en la seva interacció amb la societat.



## Glossari

**accionista** *m i f* Persona titular d'una acció o més, per tant, copropietari de la societat segons la seva aportació social.

**enfocament teòric** *m* Conjunt d'idees, conceptes, principis o mètodes utilitzats per a explicar un conjunt molt ampli de fets observats en la realitat.

**entorn** *m* Conjunt de condicions socials, culturals, polítiques, legals i econòmiques que influeixen en la vida de l'individu i l'organització.

**organització** *f* Grup format per persones, tasques i recursos que interactuen en el marc d'una estructura per a complir els seus objectius.

**responsabilitat social de l'empresa** *f* És un concepte pel qual les empreses incorporen inquietuds socials i ambientals a les seves operacions de negocis i a les seves interaccions amb les parts implicades (*stakeholders*).

Sigla: **RSE**

**persona implicada** *m i f* Grup o persona que pot afectar o es veu afectat per una organització o les seves activitats. També, tota persona o grup que pot ajudar a definir les proporcions de valor d'una organització.  
*en stakeholder*

## Bibliografia

**Araque Padilla, R. A.; Montero Simó, M. J.** (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.

**Botten, P.; Dewatripont, M.** (2005). *Contract Theory* (1a. ed.). Regne Unit: MIT The Press.

**Bueno, E.** (2007). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos* (2a. ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

**Cabanelas, J.** (1997). *Dirección de empresas: bases en un sistema abierto y dinámico*. Madrid: Ediciones Pirámide.

**Castillo, J. J.** (1990). "Sociología de las organizaciones". A: L. Moreno; S. Giner (ed.) (1990). *Sociología en España*. Madrid: Centro Superior de Investigaciones Científicas.

**Coelho, P. R. P.; McLure, J. E.; Spry, J. A.** (2003). "The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique". *Mid-American Journal of Business* (18, pàg. 15-24).

**Garrido, R.; De Lucio, J.; Mañas, E.; Peinado, M. L.** (2003). *Análisis del Entorno Económico de la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

**Godet, M.** (1991). *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona: SG Editores.

**Lucas Marín, A.** (1997). *Sociología para la Empresa*. Madrid: McGrawHill-Interamericana de España.

**Luoma, P.; Goodstein, J.** (1999). "Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure". *Academy of Management Journal* (42, 5, pàg. 553-563).

**Mintzberg, H.** (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.

**Morsing, M.; Schultz, M.** (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies". *Business Ethics: A European Review* (15, pàg. 323-338).

**Navas López, J. E.; Guerras Martín, L. A.** (2007). *Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.

**Porter, M.** (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.

**Preuss** (2008). "A reluctant stakeholder? On the perception of corporate social responsibility among European trade unions". *Business Ethics: A European Review* (17, pàg. 149-160).

**Siegel** (2007). "An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility". *Journal of Economics & Management Strategy* (vol. 3, núm. 16, pàg. 773-792).