

Responsabilitat social, prevenció i excel·lència empresarial

Manel Bestraten
August Corrons

PID_00207608



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

Introducció.....	5
Objectius.....	7
1. Conceptes generals sobre responsabilitat social empresarial.	9
1.1. Antecedents històrics en RSE	10
1.2. L'RSE, una necessitat	13
1.3. Què és una empresa responsable?	17
1.4. Prevenció de riscos laborals i RSE	18
2. Tipus de responsabilitats socials.....	20
2.1. Responsabilitats primàries amb els treballadors i la comunitat	21
2.2. Responsabilitats secundàries	23
2.3. Responsabilitats terciàries	25
3. Pla d'actuació en RSE.....	28
3.1. Anàlisi de la situació en matèria d'RSE	29
3.2. Avaluació de les responsabilitats socials	30
3.3. Disseny del programa d'actuació	31
4. Excel·lència empresarial i prevenció de riscos laborals.....	35
4.1. Criteris i subcriteris del model EFQM	41
4.2. Valoració de cada criteri del model EFQM	47
Activitats d'aprenentatge.....	49
Bibliografia.....	51

Introducció

En aquest mòdul s'ofereix una visió sintetitzada de la responsabilitat social de les empreses (RSE), en la qual la prevenció de riscos laborals i l'atenció a les condicions de treball tenen una consideració especial. De ser una necessitat i una creixent exigència social, l'RSE s'ha convertit en un entorn cada vegada més transparent, en una cosa essencial per a la viabilitat empresarial i la seva continuïtat com a font de benefici econòmic. Es tracten aspectes conceptuals sobre aquesta matèria, que ha d'anar més enllà de la filantropia o la mera acció social de les empreses. La responsabilitat social i la competitivitat d'una organització s'han de conjugar perquè l'empresa pugui ser sostenible. S'aporten criteris per a identificar i classificar els diferents tipus de responsabilitats socials amb la finalitat de prioritzar-les, tenint en compte també les característiques de cada realitat empresarial, per a poder desenvolupar un pla d'acció que hauria d'integrar la prevenció de riscos laborals com una de les primeres responsabilitats socials de l'empresa, tal com expressa el Llibre verd de la UE sobre l'RSE.

En la segona part d'aquesta unitat, s'aborda el concepte integrador d'excel·lència empresarial del qual forma part l'RSE i òbviament, també la PRL. El model d'excel·lència empresarial, EFQM (European foundation quality management o Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat), el referent a la UE en matèria de gestió empresarial, ens aporta en la revisió de l'any 2010 elements esperançadors perquè l'atenció a les persones i a les seves condicions de treball siguin considerats valors estratègics per a l'empresa en una economia globalitzada davant un procés de canvis profunds.

Integrar la prevenció en una política empresarial de responsabilitat social i d'excel·lència empresarial hauria de ser beneficiós per al desenvolupament d'aquesta, alhora que determinant per a la sostenibilitat i la competitivitat.

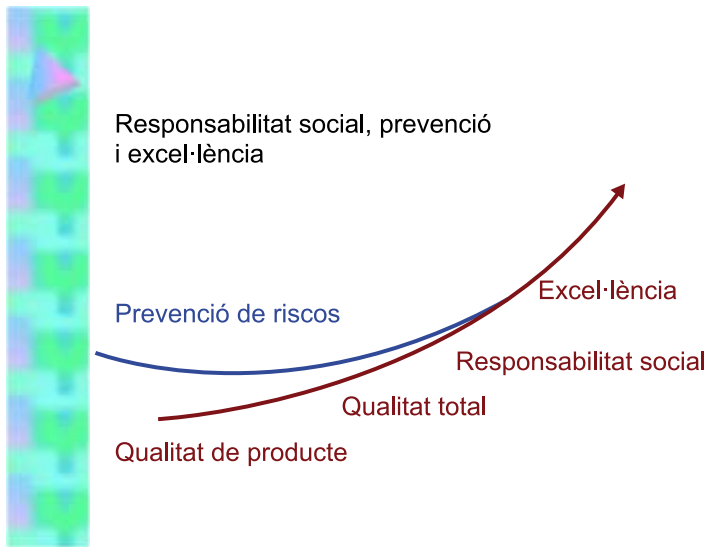
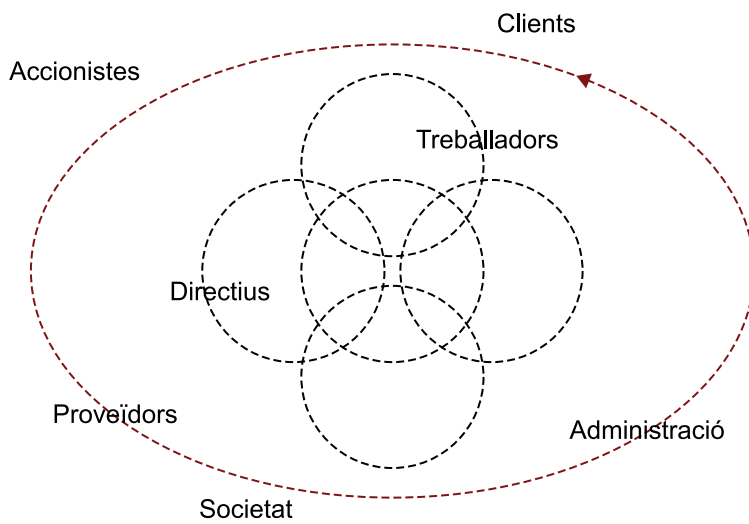


Figura 1. Esquema conceptual del contingut d'aquest mòdul
Entorn d'RSE per a la construcció de l'excel·lència i punts que ho fan possible



Objectius

1. Conèixer conceptes essencials sobre responsabilitat social empresarial i el seu paper en la societat actual.
2. Saber què és una empresa socialment responsable.
3. Saber per què la PRL és element fonamental de l'RSE.
4. Saber identificar els diferents tipus de responsabilitats que l'empresa ha de considerar i disposar de criteris de classificació per a la prioritització.
5. Disposar de criteris per a elaborar un pla d'acció en RSE.
6. Conèixer el model d'excel·lència empresarial EFQM i la transversalitat de la PRL en aquest.
7. Disposar de pautes d'actuació per a aplicar el model EFQM com a base de diagnòstic de la cultura empresarial existent i potenciar amb això la PRL.

1. Conceptes generals sobre responsabilitat social empresarial

La responsabilitat social empresarial (d'ara endavant RSE) no és un aspecte nou en el món empresarial, encara que en aquests últims anys està adquirint una nova dimensió per l'especial interès que comporta, i demana una gestió cuidada com en qualsevol àmbit de valor estratègic, que superi l'anècdota o la filantropia. Qualsevol empresa consolidada que analitzem desenvolupa diversitat d'accions de responsabilitat social respecte als principals grups d'interès amb els quals es relaciona: treballadors, clients, proveïdors i la societat en general. Quina és l'empresa que davant un problema familiar greu o una necessitat apressant d'un treballador no té el mínim interès d'intentar oferir-li la seva ajuda? Quina és l'empresa que es despreocupa que els productes que fabrica puguin generar danys greus al medi ambient? Quina és l'empresa que no presta la seva col·laboració al municipi en què se situa davant un projecte d'interès col·lectiu? Possiblement penseu que aquestes són qüestions interessants però que no formen part de la comesa empresarial, que seria oferir productes de qualitat i obtenir d'això un benefici econòmic. Bé, això és cert només en part, però el que no convé a hores d'ara és confondre els veritables empresaris, que creen riquesa i benestar en la nostra societat, amb els negociants o els simples especuladors que es mouen exclusivament per l'afany personal de lucre en el termini més immediat possible, i contribueixen ben poc o gens a la societat, de la qual sí que s'aprofiten contínuament. En realitat, en un mateix entorn conviuen organitzacions preocupades pels valors propis d'una societat humanitzada i individus o col·lectius guiats exclusivament per finalitats materialistes, fins i tot no ètiques. Per això és important disposar de mecanismes no solament legals per a diferenciar-los.

L'activitat empresarial està associada implícitament als beneficis socials que comporta, de manera expressa i voluntària o fins i tot indirectament, sense pretendre-ho. Tota empresa "sana" que genera llocs de treball és font de riquesa social, més enllà dels beneficis que generin els seus productes i serveis. Aquests beneficis podran ser reinvertits en l'empresa per a assegurar-ne el creixement i continuar generant riquesa, i es convertiran en mans dels seus receptors, juntament amb els salaris percebuts pels seus col·laboradors, en font de consum, a més d'aportar ingressos a l'Administració per a contribuir al desenvolupament econòmic, de manera que se socialitza així la riquesa generada. No oblidem que una empresa existeix en principi per a produir mercaderies o serveis que la societat desitja i necessita, i això en un clima d'estabilitat i confiança. El compliment d'aquest objectiu és la primera i principal responsabilitat. Si fracassa en aquesta missió, no es pot esperar que n'assumeixi altres.

Ja l'any 50 aC, Ciceró va dir que "la justícia és indispensable per a fer negocis". El comerç internacional s'ha pogut desenvolupar perquè les monedes han estat convertibles i es van establir tractats de comerç. No obstant això, encara són necessaris canvis significatius en els tractats internacionals com el GATT, per a no perjudicar els països d'economies emergents en benefici exclusiu dels països desenvolupats. La industrialització exigeix la voluntat d'invertir avui per a demà i aquesta faltaria si és desconegut o ple de riscos. L'estabilitat social proporciona el marc per a la planificació i la inversió, amb l'esperança que els fruits d'aquests esforços es puguin conservar. L'empresa, els seus propietaris i altres participants depenen de la societat on operen quant a la seva existència i prosperitat, però també tenen respecte a aquesta obligacions importants.

Tenint en compte que una de les finalitats de tota empresa és optimitzar beneficis per a enfrontar-se a la competitivitat del mercat i assegurar-ne la pervivència, per què els empresaris haurien de seleccionar i controlar inversions específiques en RSE, més enllà de les estrictament exigibles legalment? Quines són les regles que una empresa multinacional ha d'aplicar, les de la seva seu central, les del mercat en el qual ven els seus productes o les locals de països d'economies emergents que no gaudeixen d'un marc laboral amb els drets necessaris on fabrica en part els seus productes? On és el límit entre les normes reglamentàries i les voluntàries? En realitat, encara podria semblar possible mantenir certa despreocupació davant aquests temes i passar desapercebut; per exemple, dissimulant certs tipus de desviacions, aprofitant-se de treballadors immigrants, amb salaris baixos, no aplicant amb rigor les normes de seguretat en el treball, no formant degudament els treballadors, no cuidant prou els aspectes mediambientals i no oferint productes de la qualitat necessària; i tot això per a obtenir el màxim benefici. No obstant això, quan algunes d'aquestes mancances es posen al descobert de diferents maneres, se sap que els costos poden ser incalculables. Què va succeir a grans empreses, simplement per haver enganyat els accionistes en els balanços econòmics, confabulant-se amb empreses audidores? Van haver de desaparèixer.

Amb certesa, el motor que mou a gestionar l'RSE en empreses importants no és purament financer, s'alimenta de manera proactiva i voluntària, més enllà dels aspectes solidaris, en una millora de la reputació i en una obtenció d'avantatges competitius amb una visió de negoci a llarg termini. Però no es pot construir la màquina d'infinites possibilitats i recursos. En tot moment, s'han de verificar les eleccions per a adoptar les estratègies més oportunes segons els diferents criteris dels beneficis i la conjuntura socioeconòmica del medi. Però les decisions tindran sempre irremissiblement una *dimensió moral*, la qual pot ser fàcil de vulnerar i de vegades no tant de controlar.

1.1. Antecedents històrics en RSE

Els antecedents històrics de l'RSE es remunten a segles passats i es troben en els orígens mateixos de les organitzacions que van conjugar capital i treball per generar riquesa i benefici, encara que en el camí els abusos sobre els treba-

lladors hagin estat notoris. Tots recordem les condicions d'exploració a la qual els treballadors es van veure sotmesos en el període de la Revolució Industrial, per no remuntar-nos a èpoques més llunyanes en què l'esclavitud va ser la base de l'economia de les societats "modernes". Però és precisament en aquests entorns de duresa extrema en els quals sorgeixen líders empresarials que actuen per canviar les coses. En l'època victoriana a Anglaterra apareixen empresaris com Robert Owen i altres que van simbolitzar molts dels fils conductors del pensament del segle XIX sobre l'impacte de la Revolució Industrial, i van demostrar que la producció pot ser eficient i responsable. Així, Owen, que va començar treballant com a ajudant d'un fabricant de draps tèxtils, va crear anys més tard (1820), a New Lanark, una important comunitat industrial, avui declarada patrimoni de la humanitat, on la cooperació i el suport mutu eren les normes. Va introduir diversitat de mesures de benestar, que comprenien la sanitat pública i l'educació, i va bandejar el treball infantil i les condicions penoses. Estaven convençuts que el "caràcter" de l'home li és "format" pel seu ambient i si es canviava el seu entorn els seus "vicis" serien suprimits i les seves conductes es modificarien favorablement. Caldria destacar aquesta actuació com un desafiament no conformista, per la qual, empresaris a l'abric molts d'ells de la seva religió cristiana, però també com a recurs clau d'ascens social permès, van emprendre canvis substancials en la seva tasca empresarial. Sobre aquest tema, serien dignes d'esment les grans famílies cereseres, com els Whitebrad i els Truman, les siderúrgies de Lloyd i Darby, els Cadbury en l'alimentació-rebosteria, que van comprar terres en les proximitats de la fàbrica i hi van construir el poble de Bourneville, assegurant que tots els beneficis es dediquessin a promocionar habitatges dignes en aquest i altres llocs, els Player en el tabac, els Will en el cotó, que van preferir, enfront d'altres magnats, romandre i invertir sumes ingents per al desenvolupament de Bristol, la seva ciutat natal, i així un llarg etcètera.

Experiències d'RSE en tenim al segle XIX a tots els països europeus; a Espanya tenim multitud d'experiències, com per exemple el sorgiment del moviment cooperatiu en el sector agropecuari, les cooperatives de consum, les colònies industrials, etc., que deixen constància de les condicions de vida de les famílies dels treballadors, amb escoles, centres sanitaris i llocs d'esplai o oci, i reflecteixen la visió paternalista d'empresaris d'aquelles èpoques.

Als EUA, l'educació va constituir el nucli del pensament empresarial sobre la responsabilitat individual i col·lectiva i va ser la principal beneficiada. Així, en l'origen de moltes grans universitats privades nord-americanes com Harvard, Yale, Cornell, Princeton, Duke, Columbia, etc., ens trobem amb les aportacions d'empresaris importants del moment. No obstant això, era escàs el component utòpic en aquests filantrops nord-americans, motivats totalment pel guany. Rockefeller, Ford o Carnegi no van tenir escrúpols en les seves activitats comercials, encara que després dediquessin la seva riquesa a crear fundacions caritatives amb grans actius. Però també en les arts i humanitats el suport i patrocini de la indústria va resultar decisiu, i es van crear grans centres com el Metropolitan Museum o la Metropolitan Opera House de Nova York. No obs-

tant això, els crítics a les donacions empresarials tant als EUA com a Europa solen afirmar, amb raó, que els recursos es concentren, en general, en projectes de prestigi i de gran repercussió pública, en detriment la majoria de vegades d'activitats més necessàries.

Però no tots aquests canvis van ser senzills i fàcils; no hem d'oblidar que molts van ser arrencats de les empreses pels treballadors i els seus sindicats. La veritat és que els models d'actuació van continuar evolucionant per a resoldre en cada situació la dicotomia entre els mitjans de crear riquesa i les estratègies per a distribuir-la. Avui és habitual que a l'empara de les disposicions legals que les propicien, darrere de la majoria de grans empreses del nostre país hi hagi fundacions per a canalitzar mitjans i recursos d'RSE. Darrere de qualsevol projecte o activitat cultural o esportiva important n'apareixen les empreses patrocinadores i fins i tot darrere de reeixits programes municipals de rehabilitació urbana hi ha empreses que hi donen suport. Fins i tot es pot observar com la publicitat està canviant subtilment esquemes tradicionals per destacar les contribucions especials a la societat de determinades empreses que amb això pretenen millorar els seus avantatges competitius.

Encara que el lucre és un dels eixos fonamentals pel qual es regeixen les empreses en una economia de mercat, la seva dimensió social adquireix un pes diferencial creixent. A més, cal tenir en compte que hi ha una economia social important en què la finalitat essencial no es limita al benefici sinó a la qualitat i viabilitat del servei i a les seves prestacions socials, assumides per organitzacions privades i emparades de vegades per l'Estat per cobrir necessitats essencials.

En aquests últims anys han aparegut directrius i pautes d'actuació significatives en aquesta matèria de mans d'organismes internacionals, com les Nacions Unides i l'OIT, i a la UE mateixa, orientades fonamentalment a evitar abusos en les relacions internacionals, tant comercials com laborals. Cal destacar el Llibre verd de la Comissió de les Comunitats Europees de l'any 2001, la finalitat del qual és "fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses" i en el qual s'advoca per més compromís empresarial en aquesta matèria, i incita a la reflexió en fronts diversos, i del qual estan sorgint interessants aportacions. En aquest llibre verd es destaca el paper significatiu que té la prevenció de riscos laborals en l'RSE.

Es destaca en aquest context el model d'excel·lència empresarial EFQM que té l'origen el 1989, encara que ha estat revisat i actualitzat diverses vegades. Aquest model estableix un sistema d'auditoria per a avaluar els resultats assolits en la gestió empresarial en els tres grups clau d'interès –clients, treballadors i societat–, i també els tipus i qualitat de les accions desenvolupades per a assolir-los. Més endavant es tractarà específicament aquest model.

També hi ha una sèrie de sistemes d'actuació i de mesurament en aquest camp, sorgits en aquest nou mil·lenni, com els següents:

L'índex SAI 8000 d'origen nord-americà, que pretén controlar abusos rellevants d'RSE en empreses multinacionals quan operen en països poc desenvolupats.

La guia del Global Reporting Initiative, elaborada per experts d'organismes internacionals i institucions de diferents països, que facilita també criteris i indicadors per a l'anàlisi empresarial del que denominen *sostenibilitat*, assimilable conceptualment a l'RSE, i que facilita enormement l'elaboració de memòries anuals de triple base –econòmiques, socials i mediambientals–, que afortunadament moltíssimes empreses, especialment les mitjanes i grans, han començat a fer.

La norma SG-21 a Espanya, promoguda per l'Associació Forètica, formada per un col·lectiu d'empreses importants i que permet fer auditories d'RSE i certificar-ne el compliment.

La norma ISO 26000/2010 sobre responsabilitat social, que encara que no és certificable aporta els elements necessaris per a facilitar la implantació d'un sistema de gestió basat en principis d'RS, i a més disposa d'un conjunt ampli de bones pràctiques sobre aquest tema.

No s'esmenta la diversitat de disposicions europees i espanyoles, com les etiquetes ecològiques de productes i moltes altres, que estan d'alguna manera relacionades amb l'RSE, i també l'aparició de codis d'ètica promoguts majoritàriament per col·lectius empresarials. En tot cas, encara que l'RSE no es gestiona encara amb el rigor necessari, ofereix un horitzó esperançador per a les necessitats que s'exposen a continuació, i perquè està essent assumida amb la implicació de les altes esferes de les organitzacions, segons constaten els estudis realitzats més recents.

1.2. L'RSE, una necessitat

Tal com s'ha exposat en el mòdul 1, l'RSE és un dels principis essencials del que es denomina en termes empresarials *la nova cultura d'empresa* (NCE), juntament amb altres principis amb els quals s'interrelaciona: qualitat integral, persones i capital intel·lectual, formació permanent, innovació, etc. Valors que obren noves perspectives a les polítiques i estratègies empresarials per a la seva pervivència, i també d'aquesta societat. Vegem a continuació algunes raons fonamentals que determinen la necessitat de l'RSE en el nostre context comunitari. Algunes s'han esmentat en el primer mòdul:

a) Els greus desequilibris de la societat i la creixent exigència de valors ètics.

La globalització és una de les característiques dominants al nostre món actual. Aquest fenomen ha estat estimulat pel lliure canvi comercial i l'abaratiment de les comunicacions i el transport, però al seu torn evidencia els greus desequilibris existents. Es poden donar algunes xifres significatives: dels 25 trilió d'euros que constitueixen el producte brut mundial, dues tercers parts corresponen a 53.000 empreses multinacionals i les seves 400.000 empreses auxiliars i la facturació de bastants multinacionals supera el producte interior brut de molts països en vies de desenvolupament. Això demostra que el poder econòmic real principalment està en mans de les grans empreses, que amb les seves polítiques, a més de governar els mercats poden condicionar els governs de les nacions.

Per tant, si el poder està en les empreses, han de ser aquestes les que iniciïn accions serioses per a resoldre els problemes de desigualtats socials i posin en pràctica mesures per a aconseguir la salvació mediambiental del planeta. Això no ha d'anar en detriment dels esforços importants que han de continuar fent els governs dels països, especialment els dels països més rics. Les administracions públiques poden tenir un paper important com a mobilitzadores de projectes socials en col·laboració amb la societat civil. En aquest món aparentment pròsper hi ha 1.300 milions de persones que tenen accés a menys d'un euro diari de renda i 2.000 milions (1/3 dels habitants del planeta) no tenen accés a llum elèctrica, aigua corrent o les condicions sanitàries més elementals. Tampoc no podem oblidar la greu deterioració mediambiental del planeta, amb alguns dels països més desenvolupats al capdavant de la contaminació i els més pobres degradant els recursos naturals que els queden. Les empreses que intervenen en aquest procés contaminant, ja sigui dins o fora dels seus països d'origen, assumeixen greus responsabilitats i estaran cada vegada més en el punt de mira dels ciutadans en aquesta societat global.

La globalització té paradoxalment una doble visió: d'una banda, facilita el desenvolupament de les economies emergents en facilitar l'activitat empresarial en regions de menys costos salarials, i aquestes es beneficien de les tecnologies més avançades que ja no tenen fronteres; però d'altra banda, no ha resolt les diferències entre països rics i pobres. A més, per la prevalença del sistema financer i l'economia virtual enfront de l'economia productiva, han augmentat les desigualtats en les societats més desenvolupades. Cada vegada els rics són més rics i l'extrema pobresa al món, si ha disminuït, ha estat per l'important creixement que han tingut les economies emergents en les quals se'n concentra el nivell principal. D'altra banda, la classe mitjana, clau de les economies desenvolupades, veu perillar el seu estatus davant el seu empobriment gradual.

També com a resposta natural sorgeix l'imparable fenomen de la immigració cap als països més desenvolupats, amb el tremend cost humà i social que això representa, encara que en principi aporti beneficis econòmics tant a les societats oferents com a les receptores de mà d'obra. Evidentment, a Europa són importants pels seus baixos índexs de natalitat. Però no oblidem que les re-

accions davant els aspectes negatius de la globalització són cada vegada més dures i exigents i va tenint molts detractors en els estats de benestar en les circumstàncies actuals.

No obstant això, la globalització també comporta més transparència d'informació amb l'ajuda i implicació dels mitjans de comunicació i Internet, permet conèixer amb més facilitat els abusos que puguin cometre les organitzacions allà on estiguin. És ja freqüent que empreses multinacionals disposin de grups interns de control amb mobilitat als països en els quals contracten, per a evitar abusos com ara el pagament de salaris per sota dels mínims establerts legalment, explotació de nens, contractacions il·legals, maquinària perillosa no protegida, condicions de treball deficientes, etc. Davant determinades notícies o situacions, independentment del que facin les empreses, i encara que siguin positius els resultats econòmics que obtinguin, els actius intangibles de les empreses (els més importants) es poden desvaloritzar amb gran rapidesa per les seves actuacions indegudes o fraudulentos, ja que se' té coneixement.

En realitat, l'ètica en els negocis no és solament una obligació moral, sinó que és consubstancial de l'activitat i del benefici empresarial. Davant la competència empresarial creixent en tots els àmbits de l'economia i el poder de la informació a la qual la majoria de la gent és accessible, les empreses, especialment les grans, es veuen abocades per necessitat a cuidar cada vegada més aspectes clau d'RSE. Les empreses petites i competents integrades en el seu medi ho han anat fent de manera natural, potser sense ser conscients del que feien i de la seva importància.

L'última greu crisi econòmica internacional, focalitzada de manera més persistent a Europa, ha posat en evidència els abusos d'un sistema financer que ha actuat sense cap control amb afany de lucre exacerbat i a costa dels interessos de la societat, en detriment del valor treball; molts treballadors i joves estan abocats a l'atur. Això ha generat la consciència de la necessitat de canvis profunds en la societat, tant en el sistema financer com en el model productiu.

S'està passant d'un món estàtic, localista i predictable, a un altre, accelerat, globalitzat, ple d'incerteses i necessitat de valors universals com a base de la nova civilització. Possiblement, l'única certesa és que gairebé tot haurà de canviar després de la inflexió produïda per la profunda crisi internacional d'aquesta primera dècada del mil·lenni. El creixement econòmic basat en part en l'endeutament a llarg termini, en activitats especulatives no generadores de valor social, en l'extracció esgotadora dels recursos naturals, en la contaminació ambiental del planeta, etc., i tot això, a costa de generar desigualtats i abusos de minories privilegiades enfront de majories estressades amb salaris a la baixa, posa en evidència les incoherències del model econòmic i productiu que ha estat imperant, malgrat els avenços socials de les últimes dècades.

El benefici econòmic sense una dimensió de justícia social que permet que solament unes minories gaudeixin dels beneficis que generen l'economia i la tecnologia amb els seus increments de productivitat no té cap sentit.

La responsabilitat social (RS), llavors, ha d'impregnar la consciència de les persones i de les organitzacions, més enllà de voluntarismes, per a dignificar el treball, generar un creixement saludable i mantenir la cohesió social. Actualment és ja una de les matèries més consultades a Google, molt per sobre de la qualitat, el medi ambient i la prevenció de riscos laborals; possiblement per la seva funció integradora i la consciència augmentada per la situació que vivim a escala internacional, i que afortunadament no tots els països sofreixen per igual. Així, mentre països d'Amèrica i Àsia estan creixent considerablement, atreuen inversió i generen ocupació, la qual cosa redundarà en l'increment del seu benestar, Europa, tret d'excepcions, es troba en un procés d'estancament relatiu, mentre es reorganitzen les seves estructures econòmiques i productives davant els seus desajustaments interns i el seu elevat endeutament.

En vista del que ha esdevingut al món, incloses les limitacions mostrades pels mecanismes de regulació en les transaccions (especialment els especulatiu/financers), l'economia de mercat necessita una forta embranzida en valors i noves regles que evitin més abusos. Mentre hi continuï havent paradisos fiscals i tributs fiscals inexistents en les transaccions monetàries especulatives, les desigualtats es continuaran incrementant. Com també ho continuaran fent mentre les diferències salarials en el treball es puguin continuar incrementant de manera desorbitada, tal com ha anat succeint en les últimes dècades.

Encara que l'economia de mercat sembli la senda realista per on transitar per a trobar nous equilibris, el destí de les persones no es pot regir per les seves pròpies regles, i sense compromisos ètics són evidents els efectes destructius que aquesta genera. Per tant, els valors han d'estar en el cor de les empreses, inserits en el seu ADN per a assolir el bon desenvolupament i la seva consegüent repercussió en la societat.

b) Limitacions i reptes en la concepció empresarial.

Malgrat els avenços produïts en l'última dècada en els sistemes de gestió empresarial (valguin aquí els models de qualitat total, TQM, i d'excel·lència empresarial, EFQM, tan coneguts i que aporten elements clau introduïts amb obstinació i per autoexigència davant les pressions del mercat), es continuen apreciand limitacions destacables en la concepció empresarial i en l'assumpció dels principis de la "nova cultura d'empresa".

L'organització del treball encara està ancorada en vells models, amb massa treballadors desmotivats i una creixent falta d'implicació d'aquests amb els objectius empresarials, deguda entre altres motius a la inquietud per les possibles situacions de temporalitat del treball i a la inestabilitat en l'ocupació. D'altra banda, a directius i comandaments els està costant assumir el lideratge

organitzacional i suport necessari a les vies de participació dels treballadors que es demanen en una societat democràtica. Moltes vegades també es produeix certa discontinuïtat en els plans d'evolució d'empreses deguts en part a l'escapçament en les línies de comandament per la mobilitat dels màxims directius, disposats a assolir èxits ràpids a costa moltes vegades de sacrificar valors existents. Caldria afegir la limitada cultura preventiva que hi ha en el món empresarial, malgrat els avenços importants que s'han fet en els últims anys motivats pel nou marc legislatiu.

D'altra banda, la fractura històrica que hi havia entre valors ètics i desenvolupament empresarial no està del tot resolta. Hi va haver certa acceptació social que eren coses diferents i no necessàriament integrades. Fins i tot guanyar diners ràpids, sense importar com, ha estat clau d'èxit i reconeixement. No ens sorprèn veure la poca vergonya de corruptes i estafadors en llibertat en aparèixer en els mitjans de comunicació, quan en el seu moment van ser persones respectades?

Finalment, cal esmentar les limitacions de productivitat de l'economia europea enfront de la nord-americana i l'avenç galopant de creixement de societats emergents com la Xina, l'Índia i el Brasil.

1.3. Què és una empresa responsable?

Després del que hem exposat estem en condicions de sintetitzar el que s'entén per empresa socialment responsable. Podríem afirmar que és una organització competitiva en termes econòmics, que intenta complir de manera excel·lent les seves comeses per continuar essent-ho i assegurar-ne la pervivència. Però això, òbviament, no és suficient, i ha de donar també resposta satisfactòria als sis requisits següents:

- Oferir productes i serveis que responguin a necessitats dels seus usuaris, contribuint al benestar.
- Tenir un comportament que vagi més enllà del compliment dels mínims reglamentaris, optimitzant en forma i contingut l'aplicació de tot el que li és exigible.
- L'ètica ha d'impregnar totes les decisions de directius i personal amb comandament, i formar part consubstancial de la cultura d'empresa.
- Les relacions amb els treballadors han de ser prioritàries, i assegurar unes condicions de treball segures i saludables.
- Ha de respectar amb cura el medi ambient.
- S'ha d'integrar en la comunitat de la qual forma part, responant amb la sensibilitat adequada i les accions socials oportunes a les necessitats plan-

tejadades, atenent-les de la millor manera possible i buscant l'equilibri entre els seus interessos i els de la societat. L'acció social de l'empresa, encara que important, és l'últim capítol de l'RSE.

Caldria destriar tot el que fa referència a l'aplicació de l'ampli marc legislatiu en tots els camps del dret civil, laboral, penal, etc., i els seus reglaments específics, que són alhora una responsabilitat legal i una responsabilitat social en el seu compliment eficient. Encara que normalment se sol dir a Europa que l'RSE és d'aplicació "voluntària", en analitzar les accions d'RSE que una empresa fa o deixa de fer, els incompliments reglamentaris s'han de considerar sempre una greu irresponsabilitat social i, per tant, és prioritària la resolució.

El Llibre verd de la UE esmentat abans manifesta que la responsabilitat social corporativa és: "La integració voluntària, de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb tots els seus interlocutors". En aquest document s'estableix una nova estratègia global europea per a aquesta dècada que ha estat assumida pels governs, i els objectius de la qual són:

- Posseir l'economia basada en el coneixement de les més competitives i dinàmiques del món.
- Ser capaç d'aconseguir un creixement econòmic sostenible.
- Amb més i millors ocupacions.
- I més cohesió social.

El Llibre verd esmentat manifesta el següent:

"Per a practicar la responsabilitat social de les empreses és essencial el compromís de l'alta direcció, i també una manera de pensar innovadora, noves aptituds i més participació del personal i els seus representants en un diàleg bidireccional que pugui estructurar una realimentació i un ajust permanents. El diàleg social amb representants dels treballadors, que és el principal mecanisme de definició de la relació entre una empresa i el seu personal, exerceix un paper crucial en l'adopció més àmplia de pràctiques socialment responsables".

1.4. Prevenció de riscos laborals i RSE

Com s'ha exposat, la prevenció de riscos laborals és un dels capítols fonamentals de l'RS, però no és un capítol més, a banda de la seva consideració de respecte als drets fonamentals dels treballadors, és a més essencial per a l'assoliment de la qualitat de productes i processos, aplanant el camí de l'excel·lència empresarial que permet afermar la competitivitat de l'empresa, i amb això, el principi de partida del que hem denominat empresa socialment responsable, o sigui, aquella que és capaç d'adaptar-se permanentment a les exigències de la societat i del mercat per a poder perviure.

Ara bé, les persones no haurien de ser enteses com un recurs o mitjà per a l'assoliment de l'èxit empresarial. Aquesta consideració instrumentista les situaria en un rang inferior de prioritats en la gestió empresarial i determinaria

amb això menys eficiència en el treball. Les persones en el si de l'empresa, el seu desenvolupament professional i les seves condicions saludables de treball haurien de ser considerades com una de les finalitats essencials de l'empresa, i per tant, hauria de formar part dels seus objectius estratègics. Tinguem en compte que l'únic sistema de gestió que situa les persones com a veritable objectiu empresarial és el plantejat pel marc reglamentari de la prevenció de riscos laborals. Per això, l'optimització de l'aplicació obre una perspectiva d'indubtable valor per als interessos empresarials. La prevenció pot ser un cost per a l'empresa, en les primeres etapes d'implantació del seu sistema preventiu, però l'actuació eficient ha de generar beneficis de tot tipus, contribuir al benefici empresarial en un sentit ampli, a la millora de la competitivitat i a la millora del benestar dels seus treballadors, i tot això està interrelacionat.

En aquesta última dècada les condicions de treball a Europa han millorat en molts aspectes, i hi ha més consciència i interès empresarial i més implicació de les estructures, una organització millor amb l'aplicació de procediments sistematitzats, etc. Però hi ha aspectes que han empitjorat, arran de les últimes enquestes de l'Agència Europea de Seguretat i Salut en el Treball i de l'INSHT, com la intensificació del treball, el creixement de riscos emergents derivats d'aspectes psicosocials no favorables, els esforços físics per moviments repetitius, etc. Això significa que moltes organitzacions no han entès encara la contribució especial dels treballadors qualificats i motivats en el desenvolupament empresarial, i creuen que aquest és possible a costa seva i no amb la seva col·laboració oberta i creativa. Les exigències creixents del mercat i de la societat han d'afavorir que s'arribi a entendre la contribució especial de la prevenció a la responsabilitat social de les empreses i al futur d'aquestes.

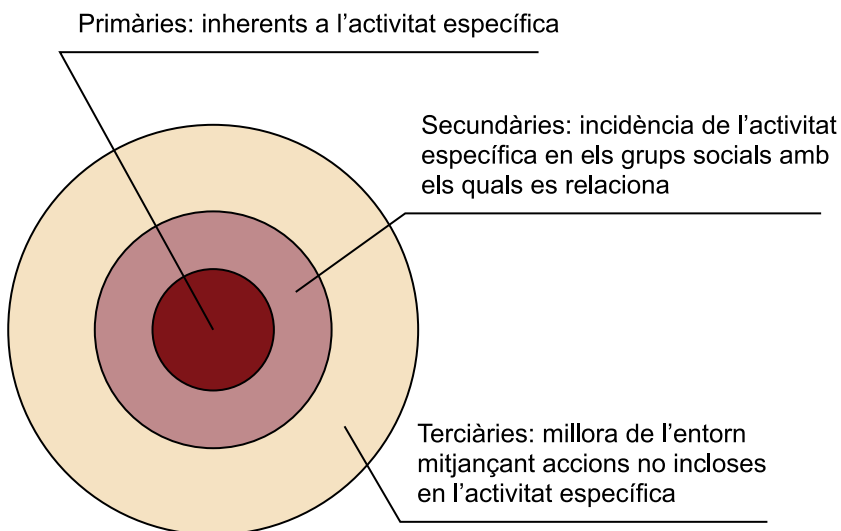
Segons l'estudi de J. Collins i J. Porras, en un projecte d'investigació desenvolupat a la Universitat nord-americana de Stanford, referenciat en la bibliografia, els autors han arribat a la conclusió –entre altres– que les companyies amb més èxit i més anys no tenien la rendibilitat econòmica com una finalitat essencial i donaven una importància especial als treballadors, com a principal grup d'interès, al costat dels clients i els serveis que presten a la societat. Encara que pot semblar paradoxal, els accionistes ocupen un lloc secundari, la qual cosa no vol dir que no hagin de ser cuidats amb informació transparent i precisa.

La prevenció de riscos laborals i les condicions de treball haurien de millorar en un futur en societats com la nostra, malgrat conjuntures de crisis econòmiques, a l'empara d'una millor concepció del seu significat i del seu valor, i també de la seva integració en l'interès creixent per la responsabilitat social empresarial. Cal esperar que amb polítiques encertades en aquest camp es pugui afavorir la construcció d'empreses més competitives en un entorn més humà.

2. Tipus de responsabilitats socials

Sense pretendre ser exhaustius, a continuació es fa una primera classificació de responsabilitats socials, considerant dos grups d'interès clau, els treballadors i la comunitat. No s'han previst altres grups d'interès com els clients, els proveïdors i els accionistes, encara que l'empresa els hauria de tenir òbviament molt en compte. Aquesta classificació pretén ser una aportació perquè les empreses puguin identificar necessitats i oportunitats en RSE, i també analitzar les actuacions que ja estan fent en aquesta matèria, a fi d'establir un pla d'acció a curt i mitjà termini amb les seves prioritats. Encara que en la classificació següent les responsabilitats primàries són per naturalesa prioritàries enfront de les secundàries i aquestes al seu torn ho són respecte a les terciàries, davant la complexitat de cada empresa i el seu entorn, cal actuar amb flexibilitat buscant, com s'ha dit reiteradament, acords i equilibri amb els grups d'interès (vegeu la figura 2). No obstant això, i recurrent a la saviesa popular, abans de preocupar-se per les coses de fora caldria començar per posar ordre a casa i això representa buscar l'excel·lència en el si de l'empresa, atenent especialment les persones i les seves condicions de treball, i també la qualitat dels seus processos productius, encara que els límits del que és dins i fora no siguin precisos. Si es falla internament, l'acció social externa no passarà de ser testimonial i l'empresa en rebrà poques satisfaccions i beneficis.

Figura 2. Responsabilitats empresarials



El criteri seguit per a diferenciar aquestes responsabilitats ha estat considerar les primàries com a inherents a l'activitat específica de l'empresa. No respondre adequadament al que representa el cor de l'empresa per a cuidar-ne el bon funcionament en tots els sentits, o sigui, la seva raó de ser, podria tenir greus conseqüències fins i tot per a la seva pervivència. El compliment de tot el que està reglamentat i el respecte als principis ètics s'hauria de considerar responsabilitat primària. Les secundàries consisteixen a millorar els efectes resultants

d'aquesta mateixa activitat específica en els grups socials interdependents amb l'empresa, més enllà d'uns mínims sempre exigibles; i les terciàries s'estenen a actuacions de l'empresa encaminades a millorar determinats aspectes del seu entorn social, que estiguin més enllà de la seva activitat específica. De vegades el límit entre aquestes responsabilitats no és fàcil d'establir, i potser la millor manera de sortir de dubtes davant una situació és analitzar-la i debatre-la amb les parts implicades; així per exemple, són els treballadors els qui han de decidir les millores socials que més els interessen, fer-ho per ells i sense tenir en compte la seva opinió és possiblement una credencial per al fracàs.

2.1. Responsabilitats primàries amb els treballadors i la comunitat

El conjunt de responsabilitats primàries que s'han d'harmonitzar constitueixen l'essència del que hem definit anteriorment com a empresa socialment responsable, excepte el capítol d'accions socials amb la comunitat, que ho seria en part.

Considerant la finalitat que persegueix l'empresa amb la seva activitat específica i els mitjans que empra per a assolir-la, les responsabilitats socials essencials són les següents:

- **Servir la societat amb productes útils i en condicions justes.** Se n'exclouen, per tant, productes perjudicials per al desenvolupament humà i la salut pública, com drogues, tràfic indiscriminat d'armament i altres productes nocius i immorals. S'han de subministrar en condicions acceptables de qualitat, servei, termini i preu. Encara que els productes siguin socialment acceptables, si estan fets en condicions il·legals o cometent abusos de qualsevol tipus s'estaria assumint una greu irresponsabilitat. També n'hauríem d'excloure els intermediaris que solament incrementen el preu de les coses sense aportar valor i servei.
- **Crear riquesa de la manera més eficaç possible.** En empreses sense ànim de lucre o d'interès social, es tracta d'aconseguir la màxima eficàcia i eficiència possible en l'activitat empresarial. El fet de crear riquesa té aquí un sentit molt ampli. És generar, en cas de ser possible, un benefici econòmic acceptable, però sobretot millorar-ne la posició competitiva que els pugui generar en el futur. El benefici econòmic no és l'únic indicador; el creixement en valors clau, com el capital intel·lectual, la posició en el mercat, la innovació, la diversificació, etc., són importants. **La rendibilitat és una condició necessària per a l'existència** i un mitjà per a assolir finalitats més importants, però no hauria de ser un objectiu en si mateixa. Els beneficis són com l'oxigen i l'aigua per a l'organisme; no són objecte de la vida, però sense ells aquesta no és possible.
- **Respectar els drets humans amb unes condicions de treball dignes que afavoreixin la seguretat i salut laboral i el desenvolupament humà i**

professional dels treballadors. L'activitat empresarial quedaria deslegitimada pels mitjans emprats si l'assoliment o altres objectius es fessin sense respectar els drets humans, **manipulant** o abusant de les persones. Més enllà de valors ètics, unes condicions de treball dignes són essencials per a assolir la qualitat de productes i processos i la consegüent competitivitat. L'orientació bàsica al bé comú exigeix organitzar la feina de manera que les persones puguin millorar i desenvolupar-se humanament i professionalment per mitjà de la feina en l'empresa, i per descomptat no impedir-ho. És essencial evitar tractar el treballador com a instrument productiu o receptor passiu d'instruccions. Cal pagar salaris justos i respectar horaris laborals que permetin viure amb dignitat, conciliant la vida laboral i familiar. Cal evitar discriminacions injustes de qualsevol tipus, respectar la intimitat i la bona fama i proporcionar la formació adequada per a l'acompliment correcte de les tasques. Cal evitar diferències salarials excessives entre l'alta direcció i els treballadors. Els aspectes psicosocials del treball en cap cas no han de ser obviats amb l'excusa incerta que la reglamentació no els concreta i regula amb prou detall. Han de ser degudament avaluats, i mantenir treballs no adequats a les competències dels treballadors, com treballs molt monòtons, rutinaris o mancats d'una mínima autonomia i capacitat d'aportació personal, seria també una irresponsabilitat primària.

- **Procurar la sostenibilitat de l'empresa i, si és possible, assolir un creixement raonable.** Continuar generant riquesa amb productes i serveis útils però mantenint i creant llocs de treball, sense perdre l'avantatge competitiu, és fonamental. Això obliga l'empresa a una dinàmica de contínua evolució, generant noves activitats quan les existents decaiguin per factors diversos, tenint en compte que els cicles de vida dels productes cada vegada són més curts. Les reestructuracions dràstiques de plantilles com a resultat d'una planificació limitada a mitjà i llarg termini i la desatenció per intentar fer viable la inserció laboral d'excedents de mà d'obra són una mostra d'incompetència i d'irresponsabilitat social. També ho seria vendre una empresa o una altra operació financera, quan d'això s'hagi de derivar la desaparició de les seves instal·lacions i els seus llocs de treball en mans d'una altra aliena al lloc amb interessos que no siguin honestos.
- **Respectar el medi ambient. Evitar en tant que sigui possible qualsevol tipus de contaminació. Minimitzar la generació de residus. Racionalitzar l'ús dels recursos naturals i energètics.** La falta d'aquest respecte contravé també el principi institucional de servei al bé comú en relació amb les generacions actuals i futures.
- **Complir amb rigor les lleis, reglaments, normes i costums, respectant els contractes i compromisos legítims adquirits.** La legislació, que normalment és una concreció d'exigències ètiques promulgades per l'autoritat legítima, proporciona un marc perquè es puguin desenvolupar unes relacions econòmiques civilitzades i humanes. Respectar els principis d'actuació i costums del lloc és també essencial per a la integració necessària. En cap

cas no es podran deslegitimar obertament i tampoc vulnerar les reglamentacions del país d'origen aprofitant la falta d'un marc reglamentari adequat al país en el qual s'estableix una nova activitat laboral. El respecte als acords contrets observant principis morals i evitant abusos és essencial per a mantenir la confiança necessària en benefici de tothom.

- **Procurar la distribució equitativa de la riquesa generada.** Una manera de concretar aquesta distribució és pensar en com ser equitatiu en l'assignació de valor econòmic afegit als qui contribueixen a crear-lo en la seva activitat. N'és una part el que s'assigna a remunerar la feina, una altra el que es destina a amortitzacions dels actius emprats, impostos, i en últim terme a accionistes (com a dividendes o com a reserves), etc. L'equitat en la distribució d'aquest valor afegit exigeix complir els contractes laborals i amb les obligacions finals, retribuïnt amb justícia els qui aporten treball i capital. Les demores en els pagaments de salaris i deutes i aprofitar-se'n pels interessos que puguin generar en benefici propi són una greu irresponsabilitat social.

2.2. Responsabilitats secundàries

Responsabilitats secundàries amb els treballadors

Aquestes responsabilitats s'haurien de considerar, sempre que es puguin aplicar; en tot cas, es requereixen esforços de l'empresa. A continuació n'esmentem unes quantes:

- **Oferir qualitat de vida en el treball en equilibri amb la vida extralaboral** (condicions materials de treball que cuidin aspectes de confort en la realització de les tasques, més enllà del que s'ha reglamentat, atenció especial a la maternitat, limitació d'hores extraordinàries, compensacions horàries en treballs fora de l'horari laboral, facilitat a canviar de torn, etc.).
- **Afavorir la iniciativa, autonomia i creativitat en el treball** (promoure el treball en equip o el que comporten les noves formes d'organització del treball basades en models participatius, atendre en tant que sigui possible els suggeriments de millores dels treballadors, etc.).
- **Proporcionar una ocupació tan estable com sigui possible** (en tot cas procurar la reubicació laboral dins o fora de l'empresa davant problemes conjunturals, evitar l'abús de la contractació temporal, etc.).
- **Facilitar la reinserció laboral a una persona accidentada.** Seria una irresponsabilitat primària acomiadar una persona mentre està de baixa per accident laboral o malaltia.

- **Afavorir una formació permanent que n'asseguri la qualificació, el creixement professional, i sobretot, l'ocupabilitat, davant els possibles avatars pels quals pugui passar l'empresa o per circumstàncies personals.** Moltes persones amb falta de formació es troben abocades a l'atur en situacions de crisi econòmiques i tenen dificultats notòries de reinserció laboral. Pel bé de l'organització, tota empresa ha de cuidar que el personal estigui intel·lectualment viu i se senti implicat amb el que fa, i s'estimuli amb això el procés d'autoaprenentatge.
- **Facilitar assistència sanitària quan calgui, més enllà del que és exigible legalment.**
- **Atendre possibles necessitats urgents davant possibles problemes puntuals humans o familiars** (bestreta salarial davant necessitat difícil de preveure, flexibilitat horària per a atendre un familiar directe amb malaltia greu, etc.).
- **Beneficiar-se dels productes de l'empresa a preu més econòmic que el de venda.**
- **Aportar informació transparent sobre la situació de l'empresa i les seves perspectives de futur.**
- Celebrar col·lectivament èxits assolits o reconeixements rebuts.

Responsabilitats secundàries amb la comunitat

En són algunes les següents:

- Facilitar l'ocupació i l'activitat econòmica en la comunitat local o comarcal.
- Contribuir a millorar el medi ambient de l'entorn. Esforçar-se per emprar productes reciclats.
- Fer publicitat de la promoció de productes, serveis i valors que contribuïxin a l'assoliment d'un entorn social més humà.
- Facilitar la integració en el treball de minusvàlids (més enllà de les exigències reglamentàries del 2%), emigrants i grups socials amb dificultats d'inserció laboral.
- Cuidar la relació amb els proveïdors amb vista a ajudar-los a millorar la qualitat del servei i a professionalitzar-se.

- Facilitar assessorament i ajuda a la comunitat en matèries que necessita i de les quals l'empresa té coneixements i mitjans.
- Col·laborar a formar en pràctiques estudiants de formació professional i universitària. Facilitar la inserció laboral de joves.

2.3. Responsabilitats terciàries

Responsabilitats terciàries amb els treballadors

Com s'ha exposat, en aquest grup de responsabilitats hi hauria un ampli ventall d'atencions o accions socials que els treballadors estarien en condicions de gaudir, entenent que es troben al marge de la seva activitat laboral pròpia o que la incidència en aquesta és indirecta. La selecció està condicionada pels interessos dels treballadors, per les possibilitats d'assignar recursos i per les circumstàncies pròpies de cada empresa en el seu medi. Caldria centrar-se en algunes, respectant o millorant en tant que sigui possible les accions socials que d'alguna manera serien assimilables a drets adquirits. Les responsabilitats terciàries haurien d'estar en principi subordinades al compliment de les primàries i secundàries. No es vol dir que no s'hagin d'escometre algunes responsabilitats terciàries, per exemple, perquè històricament s'han assumit, sense haver resolt completament les responsabilitats secundàries o fins i tot primàries. Simplement ha de quedar clar en el pla d'actuació l'ordre d'importància de cadascuna i els terminis en què es poden anar assumint. No cal veure en les responsabilitats terciàries el caràcter d'"institució benèfica" de l'empresa, que no és la seva finalitat, ni la usurpació de funcions que escaiguin a l'Estat o altres institucions, sinó el compromís pels qui constitueixen el seu actiu més valuós. El límit entre les responsabilitats secundàries i terciàries no és sempre fàcil de determinar. Caldrà analitzar-lo amb els representants dels treballadors i destriar el nivell de repercussió d'aquestes responsabilitats en l'activitat empresarial.

- Facilitar el treball a temps parcial a les persones que per necessitat o dificultats ho necessitin, sempre que això no representi un greu inconvenient per al procés productiu.
- Flexibilitat d'horari laboral i en el gaudi de vacances anuals. No treballar a partir dels divendres a la tarda (sempre que això sigui possible).
- Facilitar assessorament jurídic o d'un altre tipus.
- Préstecs monetaris limitats a interès inferior al del mercat.
- Bestretes salarials sense interès.

- Ajudes i incentius a la formació.
- Ajudes a plans personals de pensions.
- Afavorir descomptes especials en serveis i comerços de la comunitat.
- Ajudes per fill en edat escolar.
- Ajudes per a menjar fora de la llar (si és necessari menjar en l'empresa per falta de serveis en el medi i exigència de l'horari laboral, tenir un menjador d'empresa o un servei de menjars a un preu inferior al del mercat és una responsabilitat primària i rebre una subvenció o ajuda monetària addicional és una responsabilitat secundària).
- Facilitar el desplaçament a la feina o ajudes sobre aquest tema. Implantar plans específics de mobilitat. És una responsabilitat secundària o fins i tot primària en funció de la ubicació del centre de treball o en cas de produir-se un trasllat.
- Ajudes per a habitatge, especialment quan es requereixi un canvi de municipi de residència.
- Promoure i fins i tot facilitar mitjans per a la cura de la salut personal, independentment de la feina.
- Facilitar informació i mitjans per a gaudir d'activitats culturals en el medi.
- Promoure i facilitar la participació en programes d'ajuda social a la comunitat o al Tercer Món.
- Organitzar activitats recreatives i d'oci en l'empresa. Disposar d'instal·lacions idònies que ho facilitin.
- Organitzar celebracions col·lectives per motius diversos aliens a l'activitat laboral, per a contribuir a millorar les relacions i el clima de l'empresa.

Responsabilitats terciàries amb la comunitat

Algunes d'aquestes responsabilitats són les següents:

- Contribuir subsidiàriament a la millora de l'entorn sociocultural.
- Col·laborar de diferents maneres amb els centres de formació professional i empresarial del seu medi.
- Contribuir a difondre els valors d'una "nova cultura d'empresa".

- Gestionar assumptes socials de la comunitat o altres en els quals l'empresa és competent i són d'interès municipal.
- Participar en projectes de desenvolupament local i regional.
- Oferir cooperació i ajudes en projectes de cooperació amb el Tercer Món.
- Assignar un percentatge dels beneficis al desenvolupament de països emergents (0,7%?).
- Patrocinar o oferir mecenatge d'activitats artístiques i culturals.
- Ajudar benèficament col·lectius necessitats.
- Aportar els seus productes a bancs d'aliments per a persones necessitades.

3. Pla d'actuació en RSE

El desenvolupament d'un pla d'acció en aquest camp amb límits no clarament definits i situacions empresarials molt diverses obliga cada empresa a una profunda reflexió sobre el seu estat i perspectives més immediates de desenvolupament, i també els ideals als quals aspira, sense perdre en cap moment de vista els seus propis interessos. La incorporació de tot el que és relatiu a l'RSE en un sistema de gestió, com seria desitjable, requereix d'entrada un plantejament de desenvolupament per etapes. En una etapa inicial ens haurem de conformar a descobrir el sentit empresarial de l'acció social per plantejar uns primers programes de treball, controlats totalment pels màxims nivells directius, i en etapes successives anirem introduint de ple en el procés els *stakeholders* (grups d'interès) i fins i tot l'opinió pública utilitzant els indicadors de mesurament corresponents, amb estratègies a mitjà i llarg termini i implicant de ple l'estructura de l'empresa.

No es pot iniciar cap pla d'acció social sense el compromís de la direcció al màxim nivell, encara que tampoc no podem pretendre que, si els antecedents en RSE són molt limitats, l'impuls inicial sigui significatiu. No obstant això, en la majoria d'empreses les potencialitats latents en RSE són rellevants, pel que representa d'oportunitat de millora de la imatge corporativa, del lideratge i de l'orgull professional dels seus directius, fins i tot a curt termini. Per tant, caldrà invertir esforços en la presa de consciència inicial per mitjà d'una anàlisi de situació i la definició d'uns principis estratègics. Al mateix temps, l'actuació personal de la direcció en aquest camp ha de ser prudent, ja que ha de *concretar* el contingut de cada responsabilitat d'acord amb les circumstàncies concretes i *harmonitzar* possibles conflictes entre responsabilitats primàries. Casos de conflicte són, per exemple, el servei als clients i el cost en què s'incorre; la millora de les condicions de treball i la inversió necessària per a això o descendir la contaminació per sota d'uns determinats límits i la viabilitat econòmica de l'empresa. Per a resoldre aquest tipus de conflictes cal considerar les responsabilitats tenint en compte que en cadascuna hi ha uns mínims que no s'han de sobrepassar mai; són exigències ètiques que deriven del respecte incondicional a la dignitat de la persona i els seus drets inalienables, com la integritat física i moral dels treballadors. Després caldrà *determinar prioritats* davant diverses alternatives en considerar diverses maneres de portar a la pràctica determinades responsabilitats secundàries i terciàries, considerant les expectatives que aquestes generen en els grups afectats. I finalment caldrà *impulsar* la posada en pràctica de cada responsabilitat de la manera més adequada, i en el lloc i temps oportuns. O sigui, la concreció de les responsabilitats empresarials correspon a qui ha de prendre la decisió, i s'ha de fer segons

els principis ètics i institucionals o organitzatius, amb la prudència directiva necessària que inclou escoltar els altres i demanar assessorament o consells a persones expertes i honestes sempre que calgui.

3.1. Anàlisi de la situació en matèria d'RSE

El coneixement de les circumstàncies particulars de l'activitat específica i de l'entorn empresarial segons els principis anteriors ajudarà a concretar actuacions, sense esperar que es produeixin demandes socials. Detectar-les a temps i fins i tot anticipar-nos-hi és clau en l'èxit de la gestió empresarial. Utilitzant a manera de guia els diferents tipus de responsabilitats socials apuntats anteriorment, hauríem de recórrer a totes les fonts d'informació que ens permetin tenir un coneixement d'on estem i interrelacionar-les. A continuació s'indiquen les principals:

L'acció social històrica

Cal revisar en primer terme el nivell de compliment de la reglamentació i els estàndards en prevenció de riscos laborals, qualitat i medi ambient. Les auditories periòdiques sobre aquestes matèries fetes per ens independents poden ser una ajuda valuosa. Cal analitzar quines han estat les polítiques empresarials en els últims anys i com aquestes han anat conformant una cultura d'empresa que hagi anat interioritzant valors i diferents nivells d'assumpció de tipus d'RSE. La majoria d'empreses desenvolupen de manera aïllada o continuada determinades accions de dimensió social, com una cosa natural, sense donar-los una importància especial. Del que es tracta és d'analitzar el que s'ha estat fent per a prendre-ho en consideració i decidir la millor manera de mantenir-ho en el sistema de gestió empresarial.

Avaluació de demandes socials i consideració d'efectes en els grups interessats

En l'entorn en el qual opera l'empresa hi ha o hi pot haver queixes, suggeriments o expectatives més o menys explícites sobre la situació de l'empresa que cal escoltar amb atenció, ja que moltes vegades no surten a la llum perquè es desconfiï que es poden resoldre. Escoltar fins i tot petites insinuacions crítiques és una manera de descobrir mancances sobre responsabilitats concretes, encara que cal saber destriar els autèntics drets de les simples reivindicacions, si bé tot hauria de ser registrat per a analitzar-ho. Tot això té una aplicació especial per a concretar i avaluar les responsabilitats secundàries. La consideració dels grups interdependents realment interessats per l'activitat empresarial, i els efectes que rep cadascun davant una determinada decisió, ajudarà a avaluar aquestes responsabilitats. Per exemple, el trasllat d'una planta de producció a una altra població afectarà accionistes (rendibilitat de la seva inversió), empleats (clima laboral, trasllat o canvi d'empresa), directius (destrucció d'equips, dificultat de reemplaçar treballadors experimentats), proveïdors actuals (variació de costos

de transport, pèrdua de bons subministradors), col·lectivitat (pèrdua de llocs de treball indirectes) i altres. Amb totes aquestes dades podrem avaluar les alternatives per resoldre les diferents repercussions en matèria d'RSE.

Estudi dels impactes socials de l'activitat

És imprescindible esbrinar els efectes resultants de l'activitat empresarial en el medi, tant quant als grups socials com al medi ambient. En aquesta interacció de ben segur que s'estan generant beneficis mutus però també hi pot haver inconvenients o limitacions derivats de la integració o per mancances pròpies dels uns respecte als altres. El nivell de desenvolupament comarcal o regional amb els seus recursos i les seves mancances s'ha d'analitzar acuradament. Alguns impactes són relativament fàcils de contrastar perquè estan molt localitzats o perquè hi ha molta sensibilitat sobre aquests, com per exemple la contaminació atmosfèrica en empreses que en produeixen. En canvi, altres poden ser més difusos, com l'impacte social d'una innovació tecnològica o el disseny de carreres professionals dels treballadors quan no n'hi havia.

Programes d'RSE d'empreses d'interès

Cal tenir en compte que cada empresa és un focus generador d'experiències d'RSE i moltes d'aquestes experiències són positives, encara que desafortunadament no siguin conegudes. Cal acudir de manera continuada a fòrums empresarials cada vegada més freqüents promoguts per institucions públiques o privades per a debatre experiències sobre aquesta matèria i els seus diferents aspectes. D'altra banda, en la bibliografia s'apunten entitats que publiquen periòdicament experiències dignes de conèixer. Evidentment, les experiències d'RSE dels competidors han de ser un punt bàsic de referència.

3.2. Avaluació de les responsabilitats socials

Una vegada identificades les diferents responsabilitats, unes perquè són fortes, altres perquè mostren necessitats o debilitats, cal procedir a avaluar-les. Tinguem en compte que moltes vegades les primeres ens ajudaran a enfrontar-nos millor als reptes que les segones. La primera classificació de responsabilitats en primàries, secundàries i terciàries ja ens permet fer una primera aproximació al seu ordenament, però cal incorporar nous criteris que ens permetin ser més precisos en l'avaluació. Dins de cada tipus de responsabilitats hi ha factors diferencials pel que fa a la importància, pel valor intrínsec que tenen –així, per exemple, un incompliment reglamentari significatiu o un mínim èticament exigible no hauria de tenir la mateixa consideració que una qüestió no exigible legalment, dins de les responsabilitats primàries), o per altres factors com la política d'empresa establerta i la pressió de les demandes socials, sense oblidar el factor cost.

Sobre aquest tema es recomana consultar l’NTP 643 de l’INSHT, en la qual s’efectua una subclassificació d’aquestes responsabilitats. Les primàries s’han dividit en “molt greus” o “greus”, les secundàries en “molt millorables” i “millorables” i les terciàries en “molt aconsellables” i “aconsellables”. Evidentment, això es fa amb l’ànim de facilitar-ne l’avaluació. L’empresa pot canviar aquests termes i ampliar-ne la classificació si ho considera convenient. En tot cas, en un tipus d’avaluació com aquesta, a banda dels factors inclosos en la figura, seria convenient enriquir l’estudi mitjançant l’aplicació de la tècnica d’anàlisi DAFO, per la qual es consideraria per a cadascun dels aspectes, a escala interna de l’empresa les fortaleeses i les debilitats, i a escala externa les oportunitats i amenaces.

3.3. Disseny del programa d’actuació

Una vegada avaluades les responsabilitats, estaríem en condicions de definir una política i un programa de treball, i també la implementació d’una estratègia proactiva d’interès i preocupació pel desenvolupament de l’RSE. Com s’ha dit, la resposta de l’empresa als problemes socials requereix una sèrie de fases per a la implantació gradual. En la primera fase després de la identificació i avaluació de les responsabilitats la direcció hauria de definir la política en aquesta matèria. La consulta a les parts interessades, especialment als representants dels treballadors, és prioritària, i després d’això hauria de ser difosa. És imprescindible que els treballadors i els grups interdependents de l’empresa coneguin els valors i principis ètics en els quals es basa l’activitat empresarial. L’elaboració cuidada d’un codi ètic resulta essencial. Això s’hauria de complementar amb la creació d’un comitè d’ètica o d’RSE, en què juntament amb representants de la direcció hi hagi representants dels treballadors i d’altres col·lectius. Els membres del comitè de seguretat i salut en el treball, si n’hi ha, haurien de formar part d’aquest comitè d’ètica o estar-hi representats.

En la segona fase, ja amb la intervenció d’especialistes en la matèria i partint dels resultats de l’avaluació, caldria considerar els aspectes tècnics de cadascuna de les necessitats, el disseny del sistema de dades i interpretació del medi i la preparació de tots els sistemes d’informació, tot això determinant per a poder elaborar un programa de treball. La direcció podria completar les propostes dels especialistes d’acord amb les polítiques i estratègies empresarials.

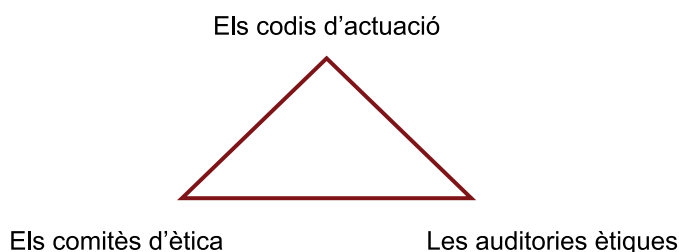
En una tercera fase, la direcció s’hauria d’implicar prou per a assolir el compromís de l’organització generant noves expectatives i provocant la resposta de les unitats operatives. L’estructura hauria d’entendre i acceptar la seva implicació en matèria d’RSE com a problema directe, comprometre recursos i modificar procediments, i també anar incrementant la resposta davant les exigències plantejades.

La política i programes són una guia per a la presa de decisions i per a reforçar el comportament responsable en els nivells inferiors de l’organització, almenys en certs temes. Els programes han de ser habitualment sistemàtics,

com l'assistència mèdica o d'assessorament jurídic als treballadors, desenvolupament de carreres professionals, ajuda a recol·locació de personal que siguin baixa en l'empresa, etc., però també podrien sorgir programes ocasionals dissenyats per a resoldre una situació concreta. En tot cas, els programes han de tenir òbviament els recursos necessaris tant organitzatius com procedimentals, i el seguiment corresponent per al control de compliment dels objectius i de l'eficàcia.

Respecte a l'organització, cal ressenyar la necessitat d'existència d'un responsable dels programes de treball. Podria ser el coordinador del servei de prevenció de riscos laborals, sempre que tingués disponibilitat. La creació d'un comitè de direcció que es reuneixi periòdicament per tractar exclusivament aquests temes és una bona manera d'aconseguir més compromís de l'estructura i un millor desenvolupament de la seva política. Al mateix temps, cal disposar dels mecanismes estables de diàleg amb les parts interessades. Quan hi hagi comitè de seguretat i salut en el treball, aquest pot ser l'òrgan paritari de treball per al desenvolupament de les responsabilitats socials amb els treballadors, sempre que tingui l'opinió favorable del comitè d'empresa i no es vulguin delimitar alguns aspectes de l'RS. En tot cas es reitera la conveniència de disposar d'un comitè d'ètica, com s'ha apuntat. Finalment, el tercer element imprescindible per a una gestió correcta en aquest camp és la realització d'auditories ètiques sobre la base del programa de treball establert, que serà determinant per a avaluar el que s'ha fet i facilitar la generació de millores (vegeu la figura 3).

Figura 3. Elements essencials per a una gestió èticament i socialment responsable



Desenvolupar una estratègia per al desenvolupament de l'RS en l'empresa requereix cuidar especialment els quatre aspectes següents:

1) Cultura d'empresa

Inclou, com se sap, els costums i els valors compartits. La direcció disposa de diversos mitjans per a fomentar un clima de respecte envers els valors socials i els interessos legítims dels grups interdependents, entre els quals s'inclouen manifestar un veritable compromís personal al màxim nivell amb accions concretes de preocupació social i organització de programes de conscienciació i de formació per a tots els membres de l'organització. Es tracta de desenvolupar hàbits i maneres de procedir coherents amb els valors i programes socials assumits.

2) Estructura organitzativa

És imprescindible aconseguir que tots els directius de les unitats operatives, per petites que siguin, estiguin sensibilitzats i actuïn de manera totalment coherent. El seu exemple és essencial i la seva actuació no ètica o d'incompliment dels objectius establerts hauria de generar una resposta contundent de la direcció, fins i tot l'acomiadament. Però els valors d'empresa i els codis d'actuació no s'han de quedar en els papers, s'han d'incorporar als processos clau de l'empresa i als procediments d'actuació. Per aquest motiu es requereixi revisar-los amb vista a considerar la millor manera d'integrar aquests valors perquè el bon govern en les preses de decisions i les activitats derivades de tots els membres de l'organització sigui tan natural i esperat com sigui possible, i qui no actuï en coherència amb això quedi en evidència fàcilment.

3) Seguiment i control

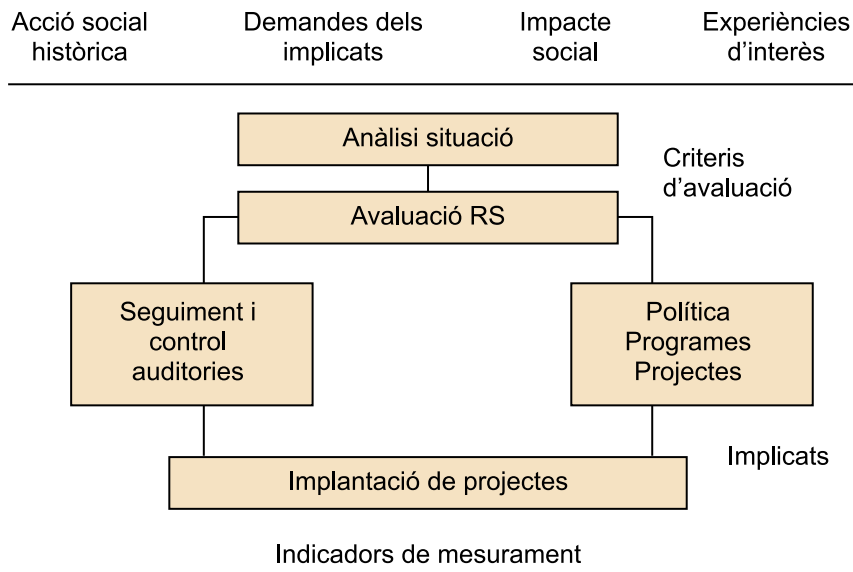
És important disposar en tot moment de criteris clars i transparents d'avaluació també en aquest camp. Precisament, davant les indefinicions existents i els límits difusos del seu abast, és imprescindible poder raonar i justificar les accions empreses en pro del benefici comú. Al seu torn, el seguiment de les actuacions desenvolupades ha de permetre, no solament introduir les correccions dins del cicle clàssic de millora contínua, sinó també motivar el personal pels assoliments aconseguits i la qualitat del que s'ha fet, compartint èxits. És fonamental l'ús d'indicadors de mesurament, i per a això es recomana llegir les NTP de l'INSHT, referenciades en la bibliografia.

4) Comunicació al públic de l'actuació social

Per a això, per descomptat cal seguir criteris de transparència i veracitat. Però es requereix una comunicació especialitzada que permeti, utilitzant la varietat d'eines disponibles i amb un enfocament de compartir experiències, facilitar l'efecte multiplicador per mitjà de satisfer els grups d'interès, construir confiança i millorar la imatge corporativa. La memòria anual de triple base, penjada a Internet, pot ser un bon document per a informar internament i externament del que s'ha fet.

Per concloure, cal destacar que implantar una política d'RSE representa a escala interna d'empresa desenvolupar una cultura, basada en valors, d'eficiència en el treball i al mateix temps de respecte als treballadors i a la societat, optimitzant esforços (vegeu la figura 4). Afortunadament, quan les accions estan impregnades de principis ètics, els valors que les generen s'interioritzen i augmenten personalment i col·lectivament en el treball amb la pràctica diària. Per contra, no conrear-los i no controlar-ne el compliment genera irremissiblement la deterioració de l'organització. Per aquest motiu l'empresa pot i ha de ser el marc idoni per a l'autorealització de tots els seus membres i el desenvolupament d'una societat més justa i solidària.

Figura 4. Pla d'actuació en matèria d'RSE



4. Excel·lència empresarial i prevenció de riscos laborals

El concepte d'excel·lència en el món de l'empresa ha anat adquirint una importància creixent des que Tom Peters el va promoure a la dècada dels seixanta. Avui forma part del lèxic de les millors organitzacions i més que una meta representa un camí en el qual necessàriament s'ha de transitar per a la pervivència pròpia com a organització en entorns altament exigents i competitius com la majoria dels actuals. Actuar de manera responsable, tal com s'ha exposat en l'apartat anterior, és una condició indispensable però no suficient per a transitar per aquest camí d'excel·lència. Conceptualment, l'excel·lència des de la perspectiva del client o receptor d'un producte o servei representa que siguem capaços de superar les expectatives generades, o sigui, excedir-nos en el que s'espera normalment. Som excel·lents quan realment som capaços de sorprendre favorablement el nostre interlocutor, sigui quin sigui, oferint-li més del que esperava de nosaltres, tant per la qualitat de la resposta com per la manera en què aquesta ha estat donada. Possiblement, l'excel·lència es troba en la cura dels detalls, que és el que realment marca la diferència davant el que ja fan els que són considerats bons en una activitat. Per a ser excel·lent cal prendre de manera decidida la decisió de ser-ho i preparar-se contínuament per a transitar en aquesta noble obstinació.

El projecte internacional Great Place to Work (llocs excel·lents per a treballar), implantat amb èxit a Europa ja fa més de deu anys i que fa publicitat anualment d'una relació d'empreses considerades excel·lents per a treballar, triades entre les que decideixen participar voluntàriament en aquest projecte, avalua les organitzacions fonamentalment sobre la base de la consideració que en perceben els seus membres. De l'anàlisi d'aquest model s'extreuen les conclusions següents. Segons aquesta organització, hi ha tres pilars essencials per a construir l'excel·lència en el lloc de treball des del punt de vista del treballador.

1) El primer és l'especial importància de la confiança en els comandaments. Una confiança fonamentada en la credibilitat, el respecte i la imparcialitat en el tracte. Els comportaments clau que ben gestionats generen credibilitat són la facilitat en la comunicació bidireccional, la competència en la coordinació d'accions i actuar sempre sota principis morals i d'integritat. La comunicació és clau en les relacions humanes i tenir comandaments accessibles que escolten els treballadors contribueix a crear un vincle emocional que ajuda a mantenir una relació laboral que consolida aquesta confiança i ajuda que els comandaments siguin percebuts com a competents, si és que realment ho són. Al seu torn, la bona comunicació és imprescindible per a l'alineació dels treballadors amb l'objectiu de negoci. D'altra banda, la confiança és fonamental en el respecte, que es genera quan es facilita i suporta el desenvolupament professional de les persones i es prenen també en consideració les inquietuds

personals. Aquest desenvolupament professional requereix les accions formatives corresponents i la disposició dels recursos i eines necessàries per a la realització de la feina, reconeixent al mateix temps els seus assoliments i els esforços realitzats. Quan es dota els treballadors dels recursos necessaris, els ajudem a augmentar les seves habilitats per a oferir el millor servei al client i a desenvolupar també el seu talent, el qual genera compromís i reconeixement sincer envers els comandaments i l'organització. El tercer aspecte plantejat d'imparcialitat es basa en activitats i comportaments desitjables generadors de confiança: assegurar l'equitat i crear igualtat d'oportunitats. El sentiment d'equitat es transmet per mitjà del tractament equilibrat quant a la distribució de recompenses tangibles i intangibles per a totes les persones. Els treballadors necessiten sentir que les promocions són per als que les mereixen, ja que amb això s'assegura que tots tenen les mateixes oportunitats de ser reconeguts. Per tant, l'equitat fa referència a l'avaluació justa de persones i llocs de treball. El tracte just en el lloc de treball s'intensifica tenint també processos imparcials per a presentar queixes i reclamacions.

2) El segon pilar de l'excel·lència des de la perspectiva del treballador és l'orgull pel treball, que les persones senten per mitjà del seu treball individual, del treball compartit en equip i de la reputació corporativa que emana de l'organització per la seva habilitat a respondre a les necessitats dels clients, dels treballadors i de la societat. Els treballadors se senten orgullosos pel seu treball quan veuen que els enriqueix professionalment i els permet projectar-se, els ajuda a marcar diferències positives amb impacte en els resultats en els productes, serveis i processos. La satisfacció mostrada pels resultats obtinguts pels equips és un reflex de la importància de la col·laboració entre treballadors, i del valor del col·lectiu, més enllà del treball individual.

3) Finalment, el tercer pilar és la companyonia en les relacions interpersonals. Els tres comportaments clau per a generar companyonia són el bon ambient laboral que propicia el diàleg i la col·laboració, que les persones se sentin còmodes i acollides amb hospitalitat en el seu medi, que puguin ser elles mateixes, sense por a ser jutjades i a equivocar-se d'actuar amb honestedat, i en últim terme a sentir-se que totes estan en el mateix vaixell.

Des del punt de vista de l'empresa, la filosofia del *great place to work* aprofundeix en nou àrees clau per a analitzar com les organitzacions treballen per generar confiança i eficiència en les seves comeses. Aquestes àrees es basen en paraules clau com ara: *inspirant, parlant, escoltant, agraint, desenvolupant, cuidant, contractant, celebrant i compartint*. Aquestes nou àrees marquen el camí que s'ha de seguir en la gestió empresarial per a transformar la cultura organitzacional i influir positivament en la percepció dels treballadors.

D'aquesta manera, els conceptes inspirant, escoltant i parlant contribueixen a assolir els objectius de l'empresa, ja que per mitjà d'aquests s'ajuda les persones a comprendre les aportacions que fan individualment per a assolir els propòsits més alts de l'organització. L'empresa fomenta una comunicació oberta,

propera, honesta i transparent per a aconseguir que les persones se sentin part important dels èxits i alhora accessible perquè els treballadors puguin fer preguntes, suggeriments i expressar les seves preocupacions.

Els conceptes agraint, cuidant i desenvolupant impulsen les empreses a conrear el talent dels seus empleats perquè creixin professionalment i personalment. Brinden beneficis distintius que responguin a les necessitats de les persones; demostrant preocupació real i interès en temps de dificultat i crisi no solament a escala laboral sinó també personal. A més, demostren gratitud i estima de manera freqüent i espontània. D'aquesta manera els empleats se senten motivats, cuidats i impulsats a alliberar el millor de si mateixos.

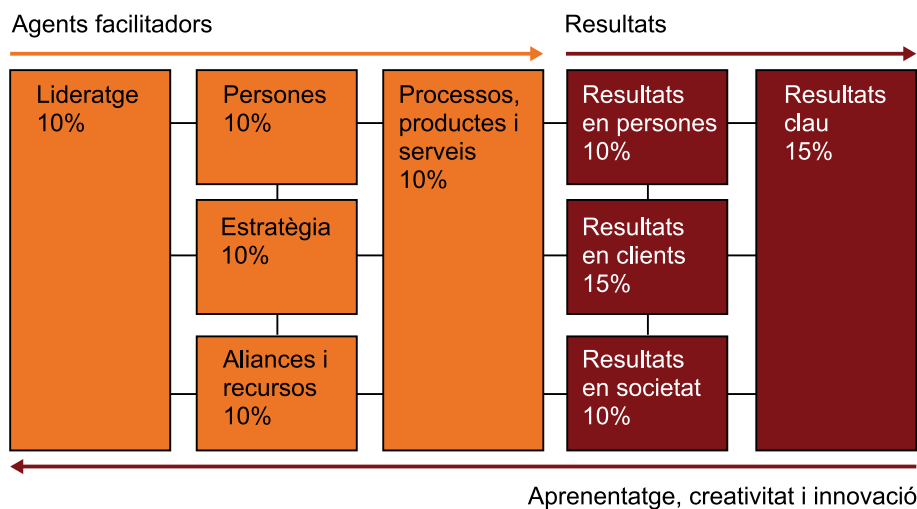
I finalment els conceptes contractant, celebrant i compartint asseguren la selecció de persones amb habilitats/talents que encaixin amb la cultura organitzativa i ajudin al creixement i desenvolupament de l'organització. Promouen la celebració dels èxits i el treball en equip de manera distintiva i especial i comparteixen els resultats del negoci de manera equitativa entre tots els qui han col·laborat amb la feina i també amb la comunitat, i aconsegueixen així que les persones treballin unides com a equip/família en un ambient de confiança que els possibilita avançar col·lectivament i evitar millor les dificultats plegats.

En combinar aquests nou conceptes o passos, ens trobem amb un model metodològic dispost a crear un determinat ambient organitzacional en pro de l'excel·lència. Aquest model basa el seu sistema d'avaluació per a poder guiar el procés de canvi en dues eines fonamentals: un qüestionari explícit de clima organitzacional dirigit als treballadors i un informe d'anàlisi de cultura organitzacional dirigit a directius de l'organització, especialment als responsables de recursos humans. S'hi inclouen informacions i dades quantitatives respecte a la distribució de la població dins de l'empresa (gènere i càrrec de treball, anys en l'organització, edat, etc.), dades econòmiques, beneficis socials, etc. Es requereix una descripció detallada de les pràctiques relacionades amb els nou conceptes del model des del punt de vista de l'empresa (contractació, celebració, escolta, etc.). L'avaluació d'aquest document es basa en cinc punts que s'han de tenir en compte: la quantitat de pràctiques per cada concepte o pas exposat, l'originalitat, el col·lectiu al qual van dirigides (a tothom o a un col·lectiu determinat), l'enfocament humà i la coherència amb la cultura corporativa de l'empresa (empresa nacional o multinacional, sector, pime o gran empresa).

El model EFQM d'excel·lència és un altre instrument pràctic que permet a les organitzacions avaluar en quin punt del camí envers l'excel·lència es troben, integrant iniciatives i eliminant duplicitats o mancances. Permet conèixer la cultura empresarial que hi ha d'acord amb els elements fonamentals que la determinen i que són generadors de valor. Tot això, amb una estructura bàsica de gestió, una visió global unitària canalitzadora d'energies, i l'ús d'un llenguatge comú per a una millor comunicació i sintonia d'interessos personals

i col·lectius. El model EFQM, en la revisió de l'any 2010, manté l'esquema d'anàlisi sobre la base dels clàssics nou criteris de resultats i agents facilitadors (vegeu la figura 5). Aquests últims, corresponents als mitjans i activitats desenvolupades d'acord amb el model, són els cinc següents: lideratge, estratègia, persones de l'organització, aliances/recursos i processos/productes/serveis. Es refereixen al que l'empresa fa en relació amb la definició i desenvolupament de la seva visió, i també dels principis en què es fonamenta, el desenvolupament d'estratègies encertades per a la materialització, la gestió de processos clau, la gestió i optimització d'aliances i recursos, i finalment, l'atenció als membres de l'organització, ja que són valor essencial per a la consecució dels objectius empresarials i assolir la màxima eficiència i competitivitat. Els quatre criteris restants del model són els relatius als resultats d'excel·lència aconseguits respecte al rendiment i resultats clau de l'organització, els clients, les persones i la societat. Els agents facilitadors són la base per a assolir els resultats, i al seu torn, aquests últims han de retroalimentar el procés d'innovació i aprenentatge permanent per a optimitzar les actuacions i els recursos disponibles. Això es fonamenta en la dinàmica de la millora contínua en tots els àmbits, que ha de caracteritzar el camí a l'excel·lència empresarial, comuna en tots els sistemes de gestió. S'ha mantingut el pes percentual d'agents facilitadors i resultats en el 50%, encara que ha variat lleugerament el pes de gairebé tots els criteris (vegeu la figura 5).

Figura 5. Els nou elements clau que s'han d'avaluar en el model EFQM 2010 d'excel·lència

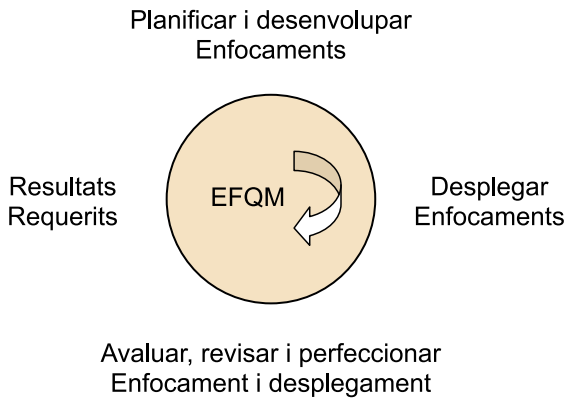


Cadascun dels criteris del model s'analiza a partir de quatre o cinc subcriteris, els quals faciliten la reflexió sobre totes les qüestions l'aplicació i desenvolupament de les quals té un interès especial.

L'esquema lògic REDER que es mostra en la figura 6 permet valorar el nivell de desenvolupament i implementació de cadascun dels subcriteris, des de la perspectiva següent. Respecte als agents facilitadors, es considera la planificació i desenvolupament dels enfocaments, la del desplegament d'aquests en-

focaments per a la implantació, i finalment l'avaluació i revisió dels enfocaments i el desplegament d'aquests, per a mesurar i, consegüentment, millorar. Els resultats són els que retroalimenten el procés.

Figura 6. Esquema REDER per a avaluar el rendiment d'una organització



Els conceptes fonamentals profundament interrelacionats en què es basa aquest model d'auditoria, no subjecte a cap prescripció reglamentària i que va més enllà de les normes ISO 9001 de qualitat i normes reglamentàries, són els que s'indiquen a continuació:

a) Assolir l'èxit per mitjà de les persones. Les capacitats i potencialitats de les persones reverteixen de la millor manera possible sobre l'organització a partir de l'existència d'un conjunt de valors compartits, d'un clima de confiança i transparència, i de l'assumpció de responsabilitats a tots els nivells, i tot això en permet el desenvolupament personal i intel·lectual, afavorit per una organització que ajuda a la comunicació i l'aprenentatge continuat. Hi ha d'haver un alineament dels objectius individuals i d'equip amb els de l'organització, i facilitar la conciliació entre la vida laboral i personal, per a assolir finalment la plena implicació de les persones amb l'empresa. Solament amb unes condicions de treball dignes i percebudes com a tals pels treballadors és possible aquesta implicació. També s'ha de valorar la dedicació, habilitats, talent i creativitat de les persones.

b) Afegir valor per als clients. El client és qui té l'última paraula sobre la qualitat del producte i servei ofert per l'organització, i la fidelització és un objectiu clau. Per això, cal que l'organització conegui les veritables necessitats i expectatives dels clients actuals i potencials amb vista a la plena satisfacció i a la maximització del valor generat en tot el que s'ofereix.

c) Desenvolupar aliances. Les relacions de confiança de l'organització amb els proveïdors i altres col·lectius amb els quals s'ha de comunicar i interactuar són essencials per a compartir coneixements i experiències, i assolir, per mitjà de projectes comuns, la generació de valor compartit d'una manera sostenible

per a tothom. Les aliances estratègiques en projectes empresarials permeten conjuminar esforços per assumir reptes que individualment no ho serien, i així es pot arribar més ràpid i més lluny.

d) Afavorir la creativitat i la innovació. L'existència d'una cultura que es basa en la millora contínua en tots els àmbits és el que permet el desenvolupament d'activitats concebudes com a oportunitats per a l'aprenentatge continuat i la innovació. La gestió del coneixement al servei de l'organització és el que permet que obtingui el màxim rendiment del pensament creatiu de tots els membres d'aquesta, i respongui ràpidament als nous reptes. La innovació ha de ser tant tecnològica com organitzacional per a trobar noves maneres de treballar i noves maneres d'aprofitar les aliances, els recursos i les competències. La innovació s'ha d'utilitzar també per a millorar la reputació de l'organització, atreure nous clients i talent, i per descomptat, retenir-los.

e) Gestionar per processos. La prevalença de la gestió per processos enfront de la gestió per funcions és el que determina el desenvolupament d'activitats interrelacionades de cooperació, les quals han de permetre d'una manera sistemàtica obtenir informacions fiables i les millors decisions respecte a les operacions que són essencials en la generació de valor. En aquest sentit, els processos i operacions clau han d'estar degudament optimitzats i controlats. Les persones han d'estar plenament implicades en la revisió i millora dels processos en els quals operen, i assegurar-se també que tots els riscos laborals estan controlats. Els processos han de disposar d'indicadors de resultats, vinculats clarament amb els objectius estratègics i operatius.

f) Liderar amb visió, inspiració i integritat. El compromís de directius i comandaments en l'estratègia que es desplega de manera estructurada i sistemàtica en l'organització és el que determina l'assumpció d'uns valors compartits per tots els membres, i facilita que siguin assolits els objectius empresarials, sempre en coherència amb aquests valors. Els líders han de donar forma al futur, actuant com a model de referència, respectant en els seus comportaments els principis ètics establerts i assegurant que tots els membres de l'organització els compleixen. Tenen cura de crear una cultura emprenedora, d'implicació i pertinença, i de responsabilitat.

g) Assumir la responsabilitat d'un futur sostenible. El respecte als valors ètics, que són consubstancials a l'ésser humà, més enllà de normes i reglaments, és el que determina que l'organització al servei de la societat a la qual pertany doni i rebi els beneficis que també necessita per a la seva pervivència a mitjà i llarg termini. Es considera tant la sostenibilitat econòmica com la social i l'ambiental. Es cuida especialment que les persones tinguin un entorn laboral segur i saludable.

h) Assolir resultats equilibrats. L'equilibri i la satisfacció de tots els grups d'interès d'una organització amb prioritats a curt i més llarg termini –clients, proveïdors, treballadors, accionistes i societat en general– són factors clau per

a l'èxit continuat. El benefici econòmic és òbviament només un dels resultats clau. També s'han de considerar tots els resultats que són determinants en el desenvolupament de l'organització en coherència amb la visió i objectius estratègics establerts.

4.1. Criteris i subcriteris del model EFQM

A continuació s'exposen els criteris i subcriteris que permeten una revisió organitzada i sistemàtica de les activitats i resultats de l'organització per a poder identificar fortaleses i les debilitats que s'han de corregir o millorar. Els cinc primers criteris són, com s'ha comentat, agents facilitadors. Els quatre criteris restants versen sobre els resultats. S'han indicat en cursiva, per a cadascun dels subcriteris, aspectes previstos i destacables sobre prevenció de riscos laborals i atenció a les condicions de treball. Cal remarcar la integració transversal d'aquesta matèria en tots els criteris del Model. Si bé els aspectes de condicions de treball ja havien estat considerats tradicionalment, especialment en els criteris sobre persones, en la revisió actual n'ha augmentat el pes de manera directa i indirecta en tots els altres criteris. Això permet, des de la perspectiva de l'eficàcia del sistema preventiu, contribuir a una avaluació millor de l'excel·lència empresarial, una cosa veritablement enriquidora que els professionals de la prevenció haurien de saber aprofitar en la construcció d'organitzacions amb futur.

1) Lideratge

Els directius han d'assumir el lideratge definint les línies directrius per a la consecució dels objectius empresarials i implicant-se en l'assoliment de les expectatives dels diferents grups d'interès de l'organització (treballadors, proveïdors, etc.), això en total coherència amb els valors ètics i de compromís amb les persones, motivant-les, reconeixent-los els assoliments, i assegurant la implantació correcta del sistema. El lideratge es valora mitjançant cinc subcriteris:

a) Els líders desenvolupen la missió, visió, valors i principis ètics, actuen com a model de referència, en coherència amb una cultura democràtica i d'excel·lència.

b) Els líders defineixen, supervisen, revisen i impulsen la millora contínua tant del sistema de gestió de l'organització com del seu rendiment.

Els riscos laborals s'identifiquen i gestionen en tots els processos, i es cuida l'eliminació i minimització.

c) Els líders s'impliquen amb els grups d'interès externs.

d) Els líders reforcen una cultura d'excel·lència entre les persones de l'organització.

Es fomenta la generació de noves idees per a impulsar la innovació i el desenvolupament de l'organització, donant suport a les persones perquè facin realitat els seus plans, i reconeixent els seus esforços, oportunament i adequadament. Es cuida la igualtat d'oportunitats i la diversitat.

e) Els líders s'asseguren que l'organització sigui flexible i gestionen el canvi de manera eficaç.

Es respon amb promptitud amb noves maneres de treballar per a mantenir un avantatge sostingut, aprenent contínuament de la realitat i inspirant confiança.

2) Estratègia

La direcció ha de formular polítiques empresarials coherents amb la seva visió, i desenvolupar-les amb estratègies clarament centrades en tots els grups d'interès, basant-se en un enfocament amb planificació i organització adequada i un desplegament per a implementar-lo, amb atenció especial als processos clau que generen valor. Tot això ha de ser revisat periòdicament. Els quatre subcriteris previstos són els següents:

a) L'estratègia es basa a comprendre les necessitats i expectatives dels grups d'interès, utilitzant indicadors per a anticipar-se als avenços en el seu entorn extern.

Es cuiden d'anticipar-se al marc reglamentari i normatiu, i van més enllà del compliment de mínims establerts per a maximitzar el valor de l'aplicació.

b) L'estratègia es basa a comprendre el rendiment de l'organització i les seves capacitats.

Analitzen de quina manera afecten les noves tecnologies i les formes de gestió el rendiment de l'organització i les necessitats dels treballadors.

c) L'estratègia i les seves polítiques de suport es desenvolupen, revisen i actualitzen.

Es cuiden d'equilibrar les necessitats de l'organització i dels grups d'interès i treballadors a l'hora de planificar els objectius actuals i futurs.

d) L'estratègia i les seves polítiques de suport es comuniquen, implanten i supervisen.

S'alineen els objectius individuals i estratègics. Es comunica degudament donant facultats per a maximitzar la contribució de les persones.

3) Persones

El principal actiu de tota organització són les persones que la integren. L'empresa ha de facilitar el desenvolupament professional dels seus membres i ha de gestionar tota la informació relativa al nivell de satisfacció dels treballadors, ha de planificar les activitats d'aprenentatge per a un funcionament i millora eficaços, ha de vetllar per unes condicions de treball idònies, ha de crear canals àgils i adequats de comunicació i informació per a implicar les persones i facilitar-ne la participació, contribuint a la motivació per obtenir el desenvolupament innovador dels processos, productes i serveis. L'organització ha de potenciar, desenvolupar, gestionar i obtenir valor de les competències de les persones (coneixements, habilitats, experiències i actituds), i també d'equips i organització. Els cinc subcriteris són:

a) Els plans de gestió de les persones donen suport a l'estratègia de l'organització i s'alineen amb l'estructura de l'organització, les noves tecnologies i els processos clau.

Es gestiona la selecció, desenvolupament de carreres, moviments i plans de successió, per a garantir l'equitat i igualtat d'oportunitats. S'utilitzen enquestes o qualsevol altre tipus d'informació dels treballadors per a millorar estratègies, polítiques i plans de gestió de persones.

b) Es desenvolupen el coneixement i les capacitats de les persones.

S'assegura que els plans de formació facilitin el desenvolupament de les competències actuals sobre la base de les necessitats de les persones i de l'organització, cuidant també de millorar-ne la capacitat d'ocupació. Hi ha el grau de delegació necessari per a maximitzar la contribució de les persones.

c) Les persones estan alineades amb les necessitats de l'organització, implicades, i assumeixen la seva responsabilitat.

Es promou una cultura que valora la dedicació, el talent i la creativitat, i es possibilita la innovació en tots els àmbits, incloent-hi les condicions de treball. S'implica les persones en la revisió i optimització de l'eficàcia i eficiència dels seus processos.

d) Les persones es comuniquen eficaçment en tota l'organització.

Es comparteixen informació, coneixements i millors pràctiques, i això es fonamenta en el diàleg.

e) Recompensa, reconeixement i atenció a les persones de l'organització.

Es cuida de mantenir entorns segurs i saludables i es fomenta una cultura de suport, reconeixement i col·laboració entre persones i equips. S'acull i respecta la diversitat de persones. S'assegura una conciliació adequada de la vida laboral i familiar.

4) Aliances i recursos

L'empresa ha de gestionar els actius tangibles (materials, tecnològics i financers) i intangibles (capital intel·lectual, prestigi, cultura organitzacional, etc.) de la manera més eficient possible. Per a això s'han d'establir relacions de treball amb altres grups d'interès en l'organització, donar suport a l'estratègia en un clima de confiança i de coneixements compartits per a assolir així el funcionament eficaç dels processos, optimitzant mitjans i minimitzant costos. Cal gestionar-ne eficaçment l'impacte social i ambiental. Els cinc subcriteris que s'han de considerar són:

- a) Gestió de socis i proveïdors per a obtenir un benefici sostenible.
- b) Gestió dels recursos economicofinancers per a assegurar un èxit sostingut.
- c) Gestió sostenible d'edificis, equips, materials i recursos naturals.

Es demostra una gestió activa de l'impacte de les seves operacions en la salut pública i en la seguretat i salut en el treball. Es minimitza l'impacte ambiental satisfent i excedint els estàndards i requisits legals. S'optimitza l'ús dels actius tangibles assegurant-ne el bon estat i la seguretat física en tot el seu cicle de vida.

- d) Gestió de la tecnologia per a fer realitat l'estratègia.

S'impliquen les persones en el desenvolupament de les tecnologies d'acord amb les necessitats i competències que tenen per a maximitzar els beneficis generats. S'identifiquen i avaluen tecnologies alternatives que millorin les capacitats de l'organització, atenent els aspectes ambientals i de seguretat i salut en el treball.

- e) Gestió de la informació i el coneixement per a donar suport a una presa de decisions eficaç i construir les capacitats de l'organització.

Es valora i potencia la innovació organitzacional, més enllà de la tecnològica, i es revelen noves maneres de treballar i noves maneres d'aprofitar les aliances, els recursos i les competències.

5) Processos, productes i serveis

La gestió adequada de l'empresa s'ha de basar fonamentalment en la seqüència d'accions que van afegint valor al producte o servei, i no en les funcions que s'exerceixen en l'organització. Les persones i les unitats funcionals s'interrelacionen en un marc de cooperació per a detectar i esmenar problemes. S'identifiquen els processos clau, es potencien i s'estableixen objectius de

millora, desenvolupant un sistema de gestió orientat a la generació de valor en totes les etapes i assegurant que els productes i serveis compleixen els requisits establerts. També cal verificar periòdicament l'efectivitat del sistema adoptat. L'avaluació es fa per mitjà de cinc subcriteris:

a) Els processos es dissenyen i gestionen a fi d'optimitzar-ne el valor per als grups d'interès.

Es defineixen els responsables dels processos amb les seves funcions per al control i millora de tots els aspectes que els afecten. Es fan realitat les noves idees avaluant l'impacte i valor afegit de les innovacions i millores en els processos.

b) Els productes i serveis es desenvolupen per a donar un valor òptim als clients.

S'implica el personal en el desenvolupament de productes i serveis nous i innovadors.

c) Els productes i serveis es promocionen i es posen en el mercat eficaçment.

d) Els productes i serveis es produeixen, distribueixen i gestionen eficaçment.

Els productes i serveis es gestionen en tot el seu cicle de vida considerant-ne l'impacte en la seguretat, la salut i el medi ambient. S'implica el personal en la cadena de generació de valor.

e) Les relacions amb els clients es gestionen i milloren.

6) Resultats en els clients

L'organització ha de satisfer les necessitats dels clients, oferint productes i serveis que es diferenciïn en tant que sigui possible de la resta d'ofertes que hi ha en el mercat, donant la informació prèvia necessària i fent un seguiment del producte i serveis associats que afegeixen valor i produeixen satisfacció, seguretat i garantia de salut. Es demostren resultats positius almenys en tres anys. Els assoliments aconseguits en els clients s'avaluen per mitjà de dos subcriteris:

a) Percepcions que tenen els clients de l'organització, derivades d'enquestes i altres fonts d'informació. Es poden centrar en reputació i imatge, valor atorgat pels clients a productes i serveis, a la seva distribució i al servei d'atenció i suport rebut. Es valora també la fidelitat i compromís del client.

b) Indicadors de rendiment que donin una idea clara de l'eficàcia del desplegament seguit. Es poden centrar en distribució, servei i atenció al client, queixes, felicitacions i reconeixement extern.

7) Resultats en les persones

Els assoliments aconseguits per l'organització posseeixen una forta dependència amb la identificació de les persones amb l'estratègia i línies seguides per l'empresa. Aquests resultats seran satisfactoris si sintonitzen amb els seus valors, si hi ha motivació i comunicació fluida, si hi ha un clima de confiança i s'assumeixen responsabilitats, i si hi ha una preocupació per la seguretat i salut laboral en un bon clima de treball. Es demostren resultats positius almenys en tres anys. Aquests resultats es valoren per mitjà de dos subcriteris:

a) Percepcions que tenen les persones que integren l'organització sobre el desplegament seguit. *Es poden centrar en satisfacció, implicació i compromís; condicions de treball; orgull de pertinença i professional; lideratge; formació i desenvolupament de competències i eficàcia de la comunicació.*

b) Indicadors de rendiment sobre el que s'ha fet per a les persones i amb elles. *Es poden centrar en implicació i compromís, gestió de competències i rendiment, resultats de la gestió del lideratge, formació i desenvolupament de carreres, i comunicació interna.*

8) Resultats en la societat

L'empresa no és una organització independent, sinó que està immersa en un entorn social en el qual ha de fomentar uns valors que estiguin en concordança amb el medi social i natural del qual forma part. A més de vetllar pel personal i els clients, també ha d'adquirir compromisos enfront d'una gestió sostenible que no comprometi els recursos naturals, minimitzant l'impacte ambiental dels processos desenvolupats i donant suport al benestar dels treballadors i la comunitat. Per a això acorden i desenvolupen indicadors de resultats per a determinar l'èxit del desplegament de la seva estratègia social i ambiental. Es demostren resultats positius almenys en tres anys. Els subcriteris dels resultats en la societat són:

a) Percepcions que té la societat derivades d'enquestes, agents socials, articles de premsa, reconeixements públics, i altres fonts d'interès. *Es poden centrar en impacte ambiental, imatge i reputació, premis i reconeixements en premsa, i impacte del lloc de treball.*

b) Indicadors de rendiment de la gestió del seu impacte en la societat. *Es poden centrar en resultats ambientals, resultats de seguretat i salut laboral, compliment de la legislació i diferents normatives, i resultats en la societat en general.*

9) Resultats clau

Una cultura d'excel·lència, com s'ha esmentat, s'orienta a obtenir uns resultats equilibrats clau, tant economicofinancers com no econòmics, basats en les necessitats i expectatives dels grups d'interès, i això amb visió de futur. Es demostren resultats positius almenys en tres anys. Els resultats clau s'analitzen per mitjà de dos subcriteris:

a) Resultats estratègics clau. Es poden centrar en resultats economicofinancers, gestió i control de pressupost, volum de productes i serveis clau, nivell de diversificació i internacionalització, i resultats dels processos clau.

b) Indicadors clau de rendiment. Es poden centrar en indicadors economicofinancers, costos dels projectes, indicadors de rendiment dels processos clau, rendiment de socis i proveïdors, avenços assolits en tecnologia, informació i coneixement.

4.2. Valoració de cada criteri del model EFQM

La valoració de cada criteri és segons l'escala següent:

Taula 1. Valoració dels criteris

%	Valoració
0%	No hi ha proves o informació anecdòtica.
25%	Hi ha alguna prova. Implantat en una quarta part d'àrees rellevants. En resultats, aproximadament una quarta part amb bon rendiment sostingut.
50%	Hi ha proves. Implantat en la meitat d'àrees rellevants. En resultats, la meitat amb bon rendiment sostingut.
75%	Hi ha proves clares. Implantat en tres quarts de les àrees clau. En resultats, tres quarts amb bon rendiment sostingut.
100%	Prova total. Implantat en totes les àrees rellevants. En resultats, tots són oportuns fiables i precisos amb rendiment sostingut.

Una vegada assignat el valor a cada subcriteri, cal fer la ponderació segons el que li correspon dins del criteri.

Per a obtenir la valoració global de l'excel·lència empresarial a partir de la valoració parcial dels criteris del model es poden traslladar les puntuacions obtingudes en la taula exposada en l'NTP 870 de l'INSHT, que en facilita la integració. Aquests valors dels criteris es multipliquen pels factors de ponderació assumits en el model i, per addició, s'obtindrà el nivell d'excel·lència assolit sobre base 10.

El model EFQM no estableix una classificació de resultats de l'avaluació en funció de la puntuació final assolida. No obstant això, es considera que es comencen a assumir nivells mínims acceptables quan tant els agents facilitadors com els resultats superen el 50% d'implementació.

Activitats d'aprenentatge

Activitat 1

Agrupeu les possibles actuacions següents d'una hipotètica empresa petita que es dedica a instal·lacions i muntatges, respecte al que serien responsabilitats primàries, secundàries o terciàries, i ordeneu-les de més a menys importància en funció dels interessos d'aquesta i dels seus interlocutors socials:

- Impartir formació de lideratge als seus encarregats.
- Complir la reglamentació en matèria de seguretat i salut en el treball.
- Facilitar bestretes salarials als treballadors per motius de necessitat.
- Facilitar a bon preu productes que fabrica l'empresa als treballadors.
- Permetre que un 10% de la plantilla pugui participar durant un mes a l'any en projectes d'ajuda al Tercer Món que desenvolupa una ONG local. Es desplaça a un país africà, allarga les vacances, però sense cobrar cap salari en aquest període, encara que manté el lloc de treball.
- Facilitar que els treballadors puguin fer cursos de formació no estrictament relacionats amb les funcions dels llocs de treball, fora del centre de treball i en horari en part laboral, d'interès potencial per a l'empresa i els treballadors.
- Avaluar els riscos psicosocials encara que aparentment en l'empresa hi hagi un bon clima laboral.
- Elaborar un pla de carrera professional en l'empresa.

Activitat 2

La direcció d'una cadena de centres comercials, amb dedicació al sector de l'alimentació, ha encarregat un estudi als seus centres amb la finalitat d'obtenir informació que faciliti la presa de decisions quant a les actuacions futures en responsabilitat social. Del primer informe elaborat s'extreuen les conclusions següents:

- L'empresa està implantada en diversos municipis. Actualment disposa de quinze centres.
- El 20% dels treballadors té contractes d'un any de durada que no es renoven automàticament, sinó després d'uns quants mesos d'estar a l'atur. Els criteris de preferència per a la selecció del personal són: noies joves de la població per als llocs de treball de caixeres i atenció al públic, mentre que les places d'encarregat les solen ocupar homes, encara que no hi ha constància escrita d'això.
- La taxa mitjana d'absentisme és del 9% i es concentra, de manera significativa, en les caixeres (mitjana del sector, 5%).
- Es comprova que no hi ha delegat de prevenció, i la direcció al·lega que no hi ha hagut voluntaris per a això. Sí que hi ha un treballador designat amb formació bàsica en prevenció de riscos laborals, encara que dedica molt poc temps a aquesta activitat, que va ser concertada gairebé íntegrament amb un servei de prevenció aliè.
- Diversos centres situats en una zona eminentment agrícola han rebut queixes perquè no tenen més oferta de productes de la comarca.
- No hi ha una política definida sobre atenció als treballadors i les seves condicions de treball. No hi ha integració suficient de l'activitat preventiva. El pla preventiu és exclusivament documental i formalista. La política de qualitat establerta i recollida documentalment està orientada als clients.
- Una enquesta feta entre el **personal** posa de manifest que voldrien millorar les condicions de treball en aspectes com els següents:
 - Ajudes per a guarderies.
 - Poder disposar d'horari més flexible.
 - Evitar el sistema de rotació d'horaris actual, que obliga a treballar en dissabtes i fins molt tard, ja que alguns centres tanquen al públic a les 22 hores.
 - Retribució de les hores extraordinàries, ja que la jornada laboral real sol superar les deu hores. A final de mes es fa inventari, la qual cosa obliga alguns empleats a una permanència al centre que supera les dotze hores.
 - Disminuir la pressió a què es veuen sotmesos els treballadors d'alguns encarregats.
 - La poca consideració que es té de les opinions dels treballadors.
 - Alguns treballadors, en particular les caixeres, sol·liciten canviar de lloc de treball o la possibilitat de fer rotacions.
 - No s'imparteix formació continuada al personal. S'imparteixen només cursos de durada molt curta per al personal nou en funció de les tasques que tindran. Preguntades diverses persones a l'atzar, sol·liciten més formació. Hi ha un interès pels idiomes i la informàtica.

Una enquesta feta entre els clients mostra les preferències pel següent (sense prioritzar):

- Obtenir regals per triar per la compra de productes (es recorda alguna campanya feta en aquest sentit). També algú manifesta el fet de promocionar l'obtenció d'entrades a esdeveniments lúdics.
- Sol·licitar la col·laboració del centre comercial en campanyes locals de protecció ambiental.
- Alguns treballadors van plantejar el suport de l'empresa perquè ells i altres treballadors puguin col·laborar més activament amb una ONG que du a terme activitats per al desenvolupament en un país africà.
- Alguns clients insisteixen que la principal responsabilitat social és abaixar els preus davant la recessió econòmica actual.

A partir d'aquesta descripció, la direcció sol·licita la vostra col·laboració per classificar i ordenar les prioritats de possibles actuacions i definir l'estratègia que s'ha de seguir.

Bibliografia

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2002). "Responsabilidad social de las empresas y salud laboral". *Forum* (núm. 3). Bilbao: Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo.

Cannon, T. (1994). *La responsabilidad de la empresa* (traducció de Javier Serra). Barcelona: Ediciones Folio.

Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996). *Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro*. Barcelona: Paidós.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las empresas*. Brussel·les: Comisión Europea.

Fundación Empresa y Sociedad (2001). *La empresa que viene. Responsabilidad y acción social en la empresa del futuro*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad.

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo. "La responsabilidad social de las empresas y las condiciones de trabajo".

George E. (1998). *People in Corporations: Ethical Responsibilities & Corporate Effectiveness*. Kluwer Academic Publishers.

Global Reporting Initiative. (2002). *Sustainability Reporting Guidelines*. Boston: GRI. (www.globalreporting.org).

Mele, D.; Pastor, A.; Pérez López, J. A. (1997). *La aportación de la empresa a la sociedad*. Barcelona: Ediciones Folio ("Biblioteca IESE de Gestión de empresas").

Webs d'interès

www.efqm.org

www.greatplacetowork.org

Relació de notes tècniques de prevenció (NTP) de l'INSHT:

Arenas, B.; Bestratén, M. (2006). *Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo*. NTP 745. INSHT.

Bestratén, M. (2006). *Innovación y condiciones de trabajo (I)*. NTP 753. INSHT.

Bestratén, M. (2008). *Transparencia y condiciones de trabajo (I): su contribución al liderazgo*. NTP 817. INSHT.

Bestratén, M. (2009). *Integración de la prevención y desarrollo de competencias*. NTP 830. INSHT.

Bestratén, M. (2010). *Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010*. NTP 870. INSHT.

Bestratén, M. (2011). *Productividad y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales para su medición*. NTP 911. INSHT.

Bestratén, M. (2011). *Productividad y condiciones de trabajo (II): indicadores*. NTP 912. INSHT.

Bestratén, M. (2011). *Productividad y condiciones de trabajo (III): el modelo SIMAPRO*. NTP 913. INSHT.

Bestratén, M. (2012). *Innovación y condiciones de trabajo (II): sistematizar el proceso creativo*. NTP 941. INSHT.

Bestratén, M. (2012). *Innovación y condiciones de trabajo (III): instrumentos para la creatividad*. NTP 942. INSHT.

Bestratén, M. (2012). *Innovación y condiciones de trabajo (IV): creatividad en procesos*. NTP 943. INSHT.

Bestratén, M. (2012). *Valores y condiciones de trabajo (I): identificación*. NTP 947. INSHT.

- Bestratén, M.** (2012). *Valores y condiciones de trabajo (II): selección*. NTP 948. INSHT.
- Bestratén, M.** (2012). *Valores y condiciones de trabajo (III): implementación*. NTP 949. INSHT.
- Bestratén, M.** (2013). *Concienciación de directivos en PRL (I): fundamentos*. NTP 961. INSHT.
- Bestratén, M.** (2013). *Concienciación de directivos en PRL (II): estrategias*. NTP 962. INSHT.
- Bestratén, M.; Agulló, X.** (2009). *Empresas de nueva creación y condiciones de trabajo (I)*. NTP 848. INSHT.
- Bestratén, M.; Agulló, X.** (2009). *Empresas de nueva creación y condiciones de trabajo (II). Plan de empresa y plan de PRL*. NTP 849. INSHT.
- Bestratén, M.; Agulló, X.** (2009). *Empresas de nueva creación y condiciones de trabajo (III). Implantación del plan de prevención*. NTP 850. INSHT.
- Bestratén, M.; Agulló, X.** (2009). *Empresas de nueva creación y condiciones de trabajo (IV). Análisis de factores de éxito*. NTP 851. INSHT.
- Bestratén, M.; Poy, X.; Ruiz-Escribano, M. T.** (2013). *Eficacia preventiva y excelencia empresarial (I): buenas prácticas en gestión empresarial*. NTP 966. INSHT.
- Bestratén, M.; Poy, X.; Ruiz-Escribano, M. T.** (2013). *Eficacia preventiva y excelencia empresarial (I): buenas prácticas en gestión empresarial*. NTP 966. INSHT.
- Bestratén, M.; Poy, X.; Ruiz-Escribano, M. T.** (2013). *Eficacia preventiva y excelencia empresarial (II): buenas prácticas en gestión preventiva*. NTP 967. INSHT.
- Bestratén, M.; Pujol, L.** (2003). *Responsabilidad social empresarial (I): conceptos generales*. NTP 643. INSHT.
- Bestratén, M.; Pujol, L.** (2003). *Responsabilidad social empresarial (I): tipos de responsabilidades y plan de actuación*. NTP 644. INSHT.
- Bestratén, M.; Pujol, L.** (2004). *Condiciones de trabajo y códigos de conducta*. NTP 693. INSHT.
- Bestratén, M.; Real, P.** (2009). *Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II): factores de éxito del cambio*. NTP 829. INSHT.
- Bestratén, M.; Vyhmeister, R.** (2008). *Transparencia y condiciones de trabajo (I)*. NTP 810. INSHT.
- Caballero, I.; Balaguer, A. I.** (2004). *Responsabilidad social de las empresas. Modelo SAI 8000 (Social Accountability)*. NTP 647. INSHT.
- Caballero, I.; Balaguer, A. I.** (2004). *Responsabilidad social de las empresas. Modelo GRI (Global Reporting Initiative)*. NTP 648. INSHT.