

# El nou ambient de responsabilitat social del negoci

Josep Maria Canyelles i Pastó

PID\_00218024



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

# Índex

<b>1. Conceptes generals.....</b>	<b>5</b>
1.1. El context econòmic, social i empresarial en què es desenvolupa l'RSC .....	5
1.1.1. La societat del coneixement i la nova economia. La creació de valor en una economia d'intangibles .....	12
1.2. El concepte d'RSE.....	16
1.2.1. Definicions .....	18
1.3. Un enfocament integral i integrat .....	19
1.4. Principis .....	21
1.5. Situació actual i perspectives .....	22
1.5.1. Iniciatives i posicionaments de les parts interessades ...	22
1.6. Alguns desenvolupaments territorials .....	24
1.7. Documents singularment rellevants .....	28
<b>2. La responsabilitat social de l'empresa. Elements constitutius i distintius.....</b>	<b>30</b>
2.1. Voluntarietat i adaptabilitat .....	30
2.2. Formalització .....	32
2.2.1. Compromís empresarial .....	33
2.2.2. Sistema de gestió .....	35
2.2.3. Codis ètics i comitès ètics .....	37
2.2.4. Algunes guies, normes, codis i recursos .....	37
2.2.5. Diàleg amb parts interessades .....	41
2.2.6. Comunicació i rendició de comptes .....	44
2.3. La millors pràctiques .....	50
2.3.1. Gestió responsable de la cadena de proveïment .....	54
2.3.2. Aliances estratègiques .....	56
2.3.3. Altres bones pràctiques .....	57
2.3.4. Beneficis d'incorporar l'RSE .....	58
<b>3. Aspectes de l'RSE.....</b>	<b>59</b>
3.1. Bon govern .....	59
3.2. Aspectes laborals .....	61
3.3. Aspectes socials .....	63
3.4. Aspectes ambientals .....	64
3.5. Aspectes econòmics .....	66
<b>4. Orientacions.....</b>	<b>68</b>
4.1. Els recursos humans com la base de l'estratègia .....	68
4.2. Més satisfacció i fidelització de la clientela .....	70
4.3. Millora d'imatge de l'empresa .....	71
4.3.1. Reputació corporativa .....	71

4.3.2. Ciutadania corporativa .....	73
4.4. Beneficis per a la comunitat: impacte social, ambiental i econòmic .....	74
4.4.1. Està relacionat amb la filantropia? .....	74
<b>5. Territoris socialment responsables.....</b>	<b>77</b>
5.1. Un concepte per a implicar tots els agents .....	77
5.1.1. RS de les pimes .....	78
5.1.2. RSE i comerços .....	80
5.1.3. RS de les organitzacions de la societat civil .....	81
5.1.4. RS de l'Administració pública .....	82
5.2. Un concepte per a millorar la governança .....	85
5.3. Un concepte per a fer valer l'RS .....	87
5.3.1. Processos de gestió de l'RS de totes les parts .....	87
5.3.2. Processos de diàleg entre les parts .....	89
5.3.3. Processos d'innovació socialment responsable en la creació de valor .....	90
5.3.4. Processos d'atribució de l'RS al territori .....	90
<b>Glossari.....</b>	<b>93</b>

# 1. Conceptes generals

## 1.1. El context econòmic, social i empresarial en què es desenvolupa l'RSC

Durant aquest segle XXI s'ha parlat obertament del concepte de *responsabilitat social de l'empresa* (RSE), cosa que representa una circumstància nova. En quin context apareix, però?

### RSC o RSE?

Per molt que la sigla tradicional correspongui a *responsabilitat social corporativa* (RSC), cada vegada es prefereix més parlar de *responsabilitat social de l'empresa* (RSE).

L'adjectiu *corporativa* té l'origen en l'expressió anglosaxona, de la qual es va fer una traducció literal, sense valorar que en anglès l'expressió *corporate* no té el sentit que s'hi atorga en les llengües llatines, en les quals la paraula *corporatiu* remet a grans empreses.

A partir del moment en què es formula el repte de la responsabilitat social (RS) de les pimes, es veu que l'expressió RSC sona més distant i fa que la majoria de les petites i mitjanes empreses no sentin el concepte com una matèria de desenvolupament que les afecti en primera persona.

Per això, si bé en un sentit tècnic o acadèmic podem fer servir el concepte d'RSC, es recomana emprar el d'RSE per a l'ús públic o de foment, sobretot quan ens referim a les pimes.

Aquesta recomanació també apareix en les conclusions de la Subcomissió d'RSE del Congrés dels Diputats; a més, coincideix amb l'expressió més usada a l'Amèrica Llatina.

En poc temps, el concepte d'RSE ha passat a ser d'ús comú i a conformar un fenomen àmpliament recollit a les pàgines de la premsa econòmica. No obstant això, la comprensió d'aquest concepte en el gran públic oscil·la entre els que potser no hi saben apreciar més que una bona pràctica filantròpica o interessada i els que el valoren com un factor d'excel·lència i de competitivitat.

Així, no tenim davant nostre un fenomen fàcil d'entendre, perquè respon a diferents inductors i dóna lloc a pràctiques també múltiples. Tot seguit veurem una part de la inacabable relació de conceptes que hi estan vinculats:

- Empresa ciutadana
- Bon govern
- Sostenibilitat
- Acció social
- Transparència
- Reputació corporativa
- Inversió socialment responsable
- Auditoria social
- Ètica empresarial
- Triple compte de resultats

- Voluntariat d'empresa

L'RSE ens suggereix debats clàssics sobre la funció social de l'empresa, posats al dia i enriquits d'acord amb els impactes que generen les diferents indústries de manera agregada a la societat i al planeta. Entre les moltes consideracions que hem de fer hi ha el debat sobre si l'empresa ha de tenir un comportament ètic en les seves operacions i en la manera de relacionar-se amb la societat.

No podem obviar que hi ha molta gent que veu amb incredulitat els moviments d'algunes empreses per ser (o potser per fer veure que són) més responsables. Per això es demanen amb perplexitat si preval l'ètica o l'estètica, si hi ha una convicció en els compromisos o si les empreses executen una acció cosmètica basada en operacions de màrqueting i comunicació.

De fet, la percepció d'incredulitat no solament afecta els ciutadans que se les miren des de fora dels mateixos nuclis empresarials, sinó que també es produeix incertesa entre les parts interessades que hi són més pròximes. Fins i tot en persones que ocupen càrrecs d'alta direcció en empreses mitjanes o petites, encara sol ser molt habitual entendre aquestes pràctiques com una necessitat que afecta sobretot les grans firmes que han de gestionar la seva reputació corporativa.



Aquesta percepció, però, pot ser que estigui canviant de manera accelerada: en pocs anys el concepte s'ha començat a normalitzar i a entendre des d'una perspectiva netament empresarial.

Hi ha empreses que ja integren aquest nou concepte des d'una gran centralitat estratègica, des de dins del seu negoci principal (*core business*). I la veritat és que el nombre d'empresaris i directius que situen l'RSE a dalt de tot de la seva agenda va en augment.

L'RSE es vincula a l'existència d'una nova realitat econòmica i social, sorgida durant les últimes dècades, i a la generalització de les pràctiques d'èxit de les millors empreses a qualsevol lloc del món. Aquestes pràctiques s'han fet paleses com a experiències d'èxit a l'hora d'aplicar-les, i avui hi ha nombrosos estudis que mostren que les empreses alineades amb aquest concepte tenen resultats positius en la gestió general. La correlació certament hi és, encara que no és fàcil concloure si es deu plenament o parcialment a les polítiques de l'RSE. En qualsevol cas, sí que es veu que totes les empreses que adopten polítiques integrades d'RSE parteixen d'unes bones pràctiques en gestió empresarial. O a l'inrevés: no veiem empreses mediocres que vulguin integrar enfocaments d'RSE.

Així i tot, l'enfocament més integrat i estratègic encara té un llarg camí per recórrer: és habitual que hi hagi empreses que no vagin més enllà de considerar aquestes pràctiques un esforç més gran de gestió i una altra despesa, cosa que més aviat és una aproximació més pròpia de la societat industrial que dels contextos de la nova economia.

En els nostres dies s'està arribant a una visió compartida del fet que els grans reptes socials, mediambientals i econòmics de la humanitat del segle XXI només es podran afrontar amb un sentit de coresponsabilitat per part de les empreses.

L'assumpció de les empreses de responsabilitats que no estableix la llei implica un concepte innovador i emergent, sobretot quan veiem que no es deu tant a una influència moral com a una nova manera d'entendre la gestió de les organitzacions i les seves relacions àmplies en la societat.

El concepte de *responsabilitat* que es formula no és llavors ni envers la llei ni envers un sentit transcendent, sinó senzillament (i de manera complexa) davant la societat. O, si es vol, envers els diferents agents que integren la societat i que es relacionen amb l'empresa.

Segons els punts de vista de cada part interessada o de cada escola de pensament econòmic, en la pràctica o en la teoria, se solen fer servir maneres diferents i sovint distants per a expressar el sentit de l'RSE. Utilitzar justificacions com ara "retorn just a la societat d'una part dels beneficis que aquesta societat ha reportat a l'empresa", encara que formin part d'una manera políticament correcta d'expressar-se, porten a un espai de desacord entre enfocaments.

Determinar l'origen dels fenòmens és sempre una clau fonamental no solament per a interpretar-los, sinó també per a estar en condicions de preveure'n l'evolució. Això és encara més rellevant en el cas de l'RSE, per les múltiples aproximacions, percepcions i fins i tot perplexitat que genera.

L'RSE ha experimentat el desenvolupament i la visibilitat pública en els últims anys, especialment entrat el segle XXI, però podem trobar antecedents més llunyans:

- Als anys cinquanta del segle XX, als Estats Units es feia un enfocament des del vessant de creences ètiques personals (direcció, propietat) i, per tant, fonamentada en un àmbit individual, no pas corporatiu. Una de les fites rellevants va ser el sorgiment d'un grup religiós, els quàquers, que no considerava ètic el lucre mitjançant accions en companyies que tinguessin activitats lesives per a la societat: alcohol, tabac i joc.
- Als anys setanta, els grups pacifistes decantats contra la guerra del Vietnam van boicotejar les empreses relacionades amb la indústria de la guerra, basant-se en les inversions dels consumidors en accions empresarials. Aquesta classe d'articulacions incipients de la consciència ciutadana van provocar que algunes empreses consideressin que calia tenir en compte l'entorn i les demandes socials, adoptant una actitud fins i tot d'anticipació respecte als potencials i futurs requeriments de la societat civil.
- Als anys vuitanta, continuant amb la línia de les denúncies dels grups pacifistes de la dècada anterior, alguns governs d'estats nord-americans van demanar a les societats gestores dels seus fons d'inversió que es despreguessin dels valors que estiguessin associats al règim de l'apartheid sud-africà.
- En aquell moment es comença a valorar com una fortalesa el fet de disposar d'un enfocament de gestió que prevegi la multilateralitat d'interessos (la perspectiva *multistakeholder*). L'empresa ha de definir la seva activitat i després parlar des de la proximitat i la màxima complicitat possible amb tots els agents que estan interrelacionats: accionistes, treballadors, proveïdors, clients, societat civil i governs.
- Als anys noranta, la responsabilitat social va prenent cos en la resta dels països de l'OCDE. I és al començament del segle XXI quan s'accelera la integració de les seves pràctiques a la construcció de carteres de valor, arran dels escàndols financers provocats per pràctiques de mal govern corporatiu. Davant aquests fets, els inversors, especialment, comencen a considerar que una empresa que acrediti unes bones pràctiques en RSE tindrà un més bon acompliment economicofinancer en el futur o, almenys, serà més sostenible des del punt de vista d'una més bona gestió del risc.



- Simultàniament, enmig dels processos de mundialització, les ONG guanyen protagonisme i capacitat d'exercir pressió en detriment d'altres agents que queden limitats per les fronteres estatals. Les externalitats que provoca l'activitat d'una empresa transnacional s'escapen del control dels estats, i els agents socials perden capacitat d'actuació.
- Si bé la Cimera de Rio de Janeiro del 1992 representa un començament del procés d'inflexió, encara té un caràcter marcadament ambiental. La presentació del Pacte Mundial (*Global Compact*), anunciat per les Nacions Unides en el Fòrum Econòmic de Davos (1999), permet conferir més força a l'RSE, en tant que fenomen que adquireix visibilitat i que participa de l'interès de les diferents parts.

Hem vist alguns precedents del que avui entenem per *RSE*. En podríem trobar més escodrintant la història de la filosofia i de les teories econòmiques, però volem presentar un enfocament basat més en la pràctica. En observar la realitat, ens trobem amb un panorama en què l'RSE ha aparegut amb gran celeritat com a nou model de gestió. Com que pot sorprendre que hi hagi tantes empreses que coincideixin simultàniament a l'hora de desenvolupar aquest enfocament, vegem ara quines són les opinions més habituals emeses per experts, per l'opinió pública i fins i tot per participants en cursos i conferències. D'alguna manera, els discursos dominants vindrien a atribuir el *boom* de l'RSE a alguna d'aquestes causes o a la combinació d'unes quantes:

- A mitjan primera dècada del segle XXI no era estrany que hi hagués bastanta gent que pogués estar convençuda que l'origen de l'RSE es devia als **escàndols financers** que cap al 2001 van fer tremolar l'economia nord-americana i l'occidental en general. Aquest és l'argument que pot aduir amb més facilitat qualsevol observador: el cas d'Enron, de les puntcom o de Parmalat a Europa representen un punt d'inflexió en un creixement que semblava imparabile, però que va demostrar tenir els peus d'argila per la falta d'una base ètica sòlida en la seva direcció.
- Més enllà de fraus comptables, aquest auge de l'RSE es pot atribuir a la mala gestió del risc que han fet grans corporacions que han actuat impunement pertot arreu i molt significativament en les societats febles i indefenses. En alguns casos es podria parlar d'irresponsabilitat manifesta en el sentit de falta d'ètica, de desincorporació dels interessos de les parts interessades i de no-assumpció de responsabilitats davant les conseqüències dels actes. L'auge de l'RSE es podria deure, llavors, a una certa presa de consciència davant els **excessos** d'algunes corporacions. Aquesta consciència es pot haver vist accentuada si, a més, prenem en consideració l'**augment de poder** de les grans corporacions, que per primera vegada ja representen més de la meitat de les cent economies més grans del planeta, la qual cosa representa passar per davant del sector públic.

### **Responsabilitats històriques no assumides**

Han passat més de vint-i-cinc anys des del *cas Bhopal*, a l'Índia, i encara ningú no s'ha responsabilitzat d'una tragèdia amb unes conseqüències que perduren avui dia. Episodis com l'abocament de petroli de l'*Exxon Valdez* a Alaska o l'enfonsament de la plataforma Brent Spar al mar del Nord han marcat un abans i un després en el món empresarial, i han donat un nou sentit a la gestió de riscos i al control de l'impacte social i ambiental de les seves activitats. Malgrat tot, encara assistim a les complicitats de certes multinacionals amb règims dictatorials, a la violació flagrant dels drets humans i a la col·laboració per portar grans col·lectius i territoris a la pobresa extrema.

- En plena era d'enorme creació de riquesa i innovació tecnològica, vivim amb taxes elevades de desigualtat econòmica i social. Dos terços de la població mundial es manté en una situació de **pobresa**, sense accés a serveis bàsics com l'educació, l'ocupació, la sanitat o l'habitatge.
- Davant l'amenaça que comporta el canvi climàtic i les conseqüències imprevisibles de l'escalfament del planeta, els **riscos ambientals** han passat a ser, segons el criteri més generalitzat, un gran inductor de l'RSE. En una perspectiva més àmplia, es tracta de generar un desenvolupament sostenible que tingui en compte les generacions presents i futures.
- L'**escrutini** que es produeix en un context de societat de la informació, en el qual cada vegada és més habitual que les notícies flueixin arreu del món sense fronteres i que, amb gran immediatesa, arribin a les diferents parts interessades. El fet que costi ocultar realitats i amagar males pràctiques condueix algunes empreses a acceptar-les i convertir-les obertament en un repte, en un objectiu de millora. Amb les xarxes socials, aquesta tendència s'ha accentuat, i ja hi ha empreses que comencen a ser organitzacions 2.0, anomenades així per la capacitat que tenen d'interactuar a la Xarxa, un espai en què no és possible la clausura informativa, sinó només un diàleg pròxim amb diferents públics.
- La **pressió** organitzada per ONG, sindicats, associacions de consumidors, etc., ha comportat un nou repte per a empreses que estaven acostumades a conflictes locals que ara agafen més dimensió i corren el risc de globalitzar-se ràpidament, de manera que exerceixen una pressió fins ara desconeguda. Les ONG es fan més actives i organitzades, i incideixen d'una manera més efectiva en l'opinió pública.
- L'auge de l'RSE es podria vincular amb els reptes que ha generat la **globalització** econòmica, la crisi i els canvis en l'estat del benestar, la cerca de noves maneres de governança i de relacions entre els governs i altres actors socials, i també l'emergència de noves demandes socials. En aquest context, s'assumeix que la **governança** social en un món interdependent exigeix una nova comprensió de la contribució de les empreses a la societat, una nova relació entre els actors polítics i empresarials, la capacitat d'elaborar diagnòstics compartits i d'articular respostes conjuntes.

Tots aquests raonaments formen part de les causes d'aquesta eclosió de l'RSE, però en cadascuna hi veiem un enfocament de caràcter reactiu. Les empreses estarien actuant com si només miressin de corregir algunes pràctiques o de millorar alguns impactes. No obstant això, veient l'enorme calat dels compromisos empresarials en la matèria, considerem que no es pot sostenir raonablement que les empreses que estan projectant la seva RSE ho facin exclusivament amb caràcter reactiu o estètic.

Difícilment esperariem que una actitud de caràcter merament reactiu originés un enfocament tan intern com el que implica l'RSE. Abans les empreses es limitarien a dissenyar plans de reparació de la seva imatge i plans de contingència per evitar la reiteració d'errors del mateix calibre. La veritat, però, és que les empreses que han començat a integrar aquest nou concepte ho estan fent des d'una gran centralitat estratègica, des de dins del seu model de negoci, i aquesta formulació és vàlida per a qualsevol empresa o organització.

Per això proposem no quedar-nos encara aquí i mirar de fer un pas més en la interpretació de les causes, no sense abans oferir una panoràmica de les principals teories sobre l'origen de l'RSE.

L'article "Corporate social responsibility theories: mapping the territory" hi fa una mica de llum mitjançant una classificació de les principals teories i enfocaments en quatre grups:

**Teories instrumentals:** l'empresa és vista exclusivament com un instrument per a crear riquesa, i les seves activitats socials, com un mitjà per a aconseguir resultats econòmics.

- **Teories polítiques:** l'empresa se centra a captar les demandes socials, identificar-les i respondre-hi. Amb això vol legitimar, més acceptació i prestigi social. Aquest grup de teories comprèn els punts següents:
  - La gestió de qüestions socials, definida com els processos amb què l'empresa identifica les qüestions socials i polítiques que la poden afectar significativament, les avalua i hi respon.
  - El principi de responsabilitat pública. Els valedors d'aquest principi sostenen que un comportament empresarial adequat deriva d'una política pública rellevant que integri el model general de direcció social reflectit en l'opinió pública, qüestions emergents, requisits legals formals i pràctiques d'execució o aplicació.
  - La gestió de les parts interessades (*stakeholders*), un enfocament orientat als qui afecten les polítiques i pràctiques corporatives o s'hi veuen afectats. L'avantatge que representa és que l'empresa és sensible al seu entorn, i també que els agents entenen més bé els dilemes que afronta l'organització.

#### Lectura suggerida

E. Garriga; D. Melé (2004, agost). "Corporate social responsibility theories: mapping the territory". *Journal of Business Ethics* (núm. 53, pàg. 51-71).

- L'acció social corporativa, una sèrie de teories que promulguen la cerca de la legitimitat social mitjançant processos que ofereixin les respostes adequades.
- **Teories integradores:** les empreses tenen un poder en la societat, de manera que cal tenir en compte l'exercici responsable d'aquest poder en l'escenari polític. Les més importants són aquestes:
  - El **constitucionalisme corporatiu**. L'empresa és una institució social i ha d'exercir el poder de manera responsable, subjecta a l'"equació de poder social"<sup>1</sup> i la "lleï de ferro de la responsabilitat"<sup>2</sup>.
  - La **teoria del contracte social integrador**. Inspirada en el pensament filosòfic de Locke, considera que les responsabilitats socials provenen de l'acord en dos àmbits: un contracte macrosocial teòric que apel·la a tots els contraents racionals, i un contracte microsocïal real assumit pels membres de nombroses comunitats locals.
  - La **ciutadania corporativa**. Concepte marcat per un fort sentit de la responsabilitat de l'empresa pel que fa a la comunitat local, les associacions i la preocupació pel medi ambient.
- **Teories ètiques:** basades en les responsabilitats ètiques de les empreses envers la societat, es fonamenten en principis que expressen què s'ha de fer i què no s'ha de fer, o en la necessitat de construir una societat millor. Entre els enfocaments principals que hi ha, Garriga i Melé distingeixen la teoria normativa de les parts interessades, els drets universals, el desenvolupament sostenible i l'enfocament del bé comú.

<sup>(1)</sup>Les responsabilitats socials dels empresaris deriven del poder social que tenen.

<sup>(2)</sup>Qui no exerceixi el seu poder social amb responsabilitat el perdrà.

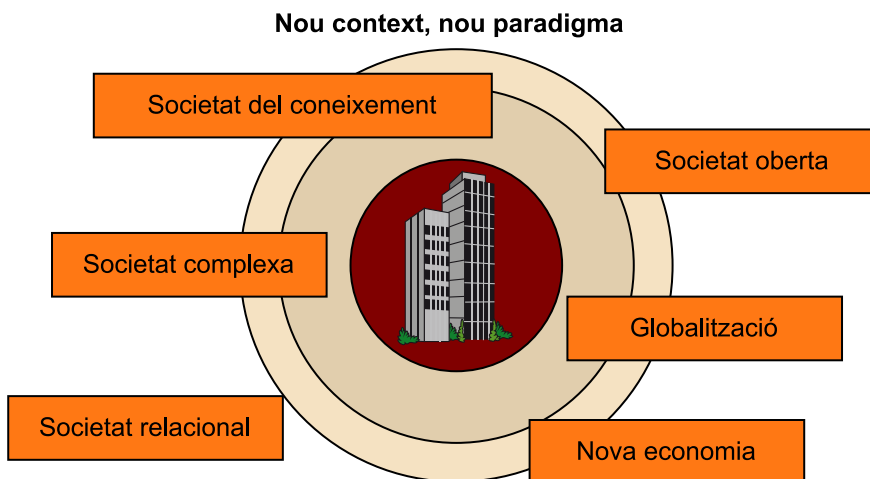
### 1.1.1. La societat del coneixement i la nova economia. La creació de valor en una economia d'intangibles

Per a aventurar una explicació contextualitzada de les causes del desenvolupament de l'RSE, partirem d'algunes característiques de l'entorn en què ens trobem:

- La societat de la informació, en la qual aquesta informació flueix arreu. Bona part de la informació corporativa no es pot ocultar, i passa a formar part de la gestió de riscos.
- La societat del coneixement, perquè hi neixen nous models d'organitzacions o bé les velles estructures es converteixen en organitzacions del coneixement.
- Una societat complexa, tant pel que fa als problemes i reptes com a les solucions que requereixen. Ni els poders públics podran donar per ells ma-

teixos una resposta efectiva a les necessitats, ni les empreses aconseguiran alinear els seus col·laboradors només amb estímuls econòmics.

- Els canvis provocats per la globalització han afectat tant les cadenes de proveïment com els models de negoci, les estratègies i els avantatges competitius.
- La societat relacional. Els murs organitzatius s'han trencat i la capacitat de relacionar-se amb l'entorn per múltiples canals, sia per a obtenir informació rellevant, sia per a elaborar possibles aliances estratègiques, representa un gran avantatge competitiu.
- La nova economia: les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) n'han fonamentat l'aparició, però la conseqüència més rellevant no és de caràcter tecnològic, sinó les maneres de crear valor en aquests nous contextos.



Segons el marc conceptual dibuixat per l'Associació Espanyola de Comptabilitat i Administració d'Empreses (AECA), l'entorn social, econòmic, jurídic i institucional condiona l'activitat de les empreses, que veuen que algunes alteracions d'aquests entorns poden produir modificacions en les seves qualitats essencials, en els seus objectius i en les seves expectatives i demandes que han de cobrir les diferents parts interessades. Entre les característiques d'aquests entorns que influeixen més en el desenvolupament de l'RSE hi trobem les següents:

- Globalització.
- Desenvolupament de la societat civil.
- Demandes sorgides per diversos problemes socials, econòmics i mediamambientals.
- Noves maneres d'organització del treball.
- Pèrdua de pes del sector públic i increment de la influència de les empreses.
- Protagonisme i impuls de les organitzacions supranacionals.
- Model de creació de valor de les organitzacions.

- Innovació tecnològica, especialment l'aparició d'Internet com a xarxa universal de telecomunicacions.

En aquests nous contextos, les empreses ja no són el que eren. En la societat industrial, l'empresa operava en un entorn que era més estable, en el qual tot era molt més previsible i, per tant, planificable. Amb l'entrada en la societat del coneixement i la globalització, les empreses han de competir en un entorn obert, en què les oportunitats i els riscos flueixen contínuament, i han de fer front a la incertesa de saber que la bona marxa d'avui no dóna cap garantia de sostenibilitat econòmica futura. Ni per al pròxim exercici!

Actualment, el context ha canviat tant que ha obligat l'empresa a canviar. El que les organitzacions han de canviar no és tant la política de màrqueting, de vendes o de recursos humans, com l'ADN.

En el context actual, les empreses no valen el que indiquen els seus llibres comptables. En un nombre creixent de grans empreses, el valor dels seus béns i propietats tendeix a ser gairebé marginal, ja que el seu valor (i la capacitat de crear-lo en el futur) els ve molt més d'actius intangibles: el capital intel·lectual, les habilitats i el talent dels col·laboradors, la cultura organitzativa, la marca, la reputació, el lideratge, els sistemes d'informació i decisió, la capacitat d'innovació, etcètera.

Avui dia, les empreses creen valor de manera diferent de com ho feien fa uns anys, fins al punt que encaixar components materials ja no aporta gran valor. Per això, en la societat de la informació hem de partir de la manera com actuem aquests valors intangibles de la nostra organització i com en garantim la disponibilitat per a aportar valor.

Com es gestiona això? Aquí és on descansa el gran repte i aquí és on som, mirant d'entendre i d'aprendre. És precisament en aquest punt en què hem de situar l'RSE, en la necessitat de gestionar aquests actius intangibles de l'empresa, de fer-los valer. Així, doncs, mirem de trobar les claus en les noves maneres de fer negoci. No és estrany que sovint es digui que podrem entendre més bé l'RSE mirant com es guanyen diners que no pas mirant com es gasten. És a dir, no parlem de filantropia, sinó del model d'empresa i de la seva estratègia competitiva en el marc d'aquest nou context de la nova economia.

D'actius intangibles sempre n'hi ha hagut. La circumstància determinant és que aquests valors deixen de representar un valor marginal o en tot cas no prou rellevant per a generar un enfocament de gestió; no obstant això, en l'actualitat passen a merèixer tota l'atenció dels directius. La diferència és que ara s'han de gestionar estratègicament. En la mesura que comportaven un valor marginal

o que no s'hi atorgava un pes en la generació de valor, no es considerava la necessitat de gestionar aspectes com la reputació corporativa, tret que fos de manera reactiva o intuïtiva.

La característica fonamental dels actius intangibles és el valor relatiu o potencial: no hi ha cap intangible que tingui un valor que es pugui mesurar separatament o independentment. El valor d'aquests actius prové de la capacitat que tinguin d'ajudar l'organització a posar en pràctica la seva estratègia. Per això l'actiu ha d'estar *activat* i orientat a l'estratègia; d'això se'n diu *alineat*.

Quan els components estiguin en la mateixa direcció que l'estratègia, l'empresa tindrà un alt grau de preparació organitzativa per a mobilitzar i sostenir el procés de canvi requerit per a executar l'estratègia. Segons Norton i Kaplan, la preparació és alta quan, per exemple, cultura, lideratge, alineació i treball en equip són elements que reforcen els canvis de clima organitzatiu que calen per a executar l'estratègia.

La principal conseqüència per a la cultura empresarial ha estat incloure aquesta preocupació en l'agenda de l'alta direcció de manera generalitzada. A partir dels anys noranta van començar a aparèixer eines, com el quadre de comandament integral (*balanced scorecard*, QCI), que miraven de gestionar aquestes noves estratègies complexes basades a integrar actius intangibles. No és gens casual que els orígens de l'RSE, tal com l'entenem avui dia, provinguin d'aquell mateix moment i esforç de repensar com havia de crear valor l'empresa en el futur, encara que es trigaria uns anys més a donar-la a conèixer públicament i encara que s'organitzessin grans jornades i esdeveniments, en què es demostrava la força que anava adquirint.

### El cas de les pimes

Aquestes reflexions també són vàlides per a les pimes. Per exemple, els professionals d'avui ja valoren de manera més equilibrada el que els ofereix l'empresa: remuneració, carrera professional, reputació, clima laboral, conciliació de la vida laboral i familiar, autorealització, etc. És a dir que l'elecció ja no té com a únic criteri la remuneració. En aquest context, més ponderat, les pimes tenen opcions de captar el talent, si saben integrar intel·ligentment aspectes d'RSE.

La responsabilitat social de l'empresa, definida en línies generals com l'adopció que fan les empreses amb relació a pràctiques voluntàries de caràcter social<sup>3</sup>, s'ha convertit en els últims anys en una pràctica cada dia més estesa i valorada arreu del món.

<sup>(3)</sup>En el context de l'RSE, la paraula *social* s'ha d'entendre en sentit ampli: caràcter laboral, comunitari, ambiental, econòmic, etcètera.

Ara bé, si ens acostem a aquest enfocament de gestió des d'una comprensió basada en la incorporació de bones pràctiques, ens quedarem mirant la part visible d'un fenomen molt més ric i complex, de la mateixa manera que d'un iceberg només en veiem la petita part que emergeix de la superfície de l'aigua.

El desenvolupament de l'RSE ha sorgit, llavors, del cor del món empresarial. O, per ser exactes, d'algunes empreses més avançades i sensibles. Després, i només després, hi ha hagut altres actors que han percebut el potencial que pot generar en el camp de joc comú aquesta nova dinàmica. Així, la mateixa Unió Europea (UE) ha concebut l'RSE com un puntal de la seva estratègia de desenvolupament empresarial:

### **L'RSE, objectiu de la UE per al 2010**

La Cimera de Lisboa va establir com a objectiu estratègic de la UE per al 2010 convertir aquesta organització en "l'economia basada en el coneixement més competitiva i dinàmica del món, capaç de créixer econòmicament, de manera sostenible, amb més ocupació i de més qualitat, i amb més cohesió social".

Cimera de membres de la UE del 2000 a Lisboa (Portugal)

Aquesta complementarietat del creixement econòmic i del progrés social, en un marc de respecte mediambiental, es concep de manera indissociable, atès que, essent conscients dels límits dels ecosistemes i de les exigències de la nova economia, no es podrà crear valor i ser competitius si el conjunt de la societat no sap fer una gestió adequada dels recursos naturals, socials i de coneixement.

## **1.2. El concepte d'RSE**

L'RSE és una política d'empresa per la qual una organització integra estratègicament en els processos de creació de valor els interessos i les inquietuds dels agents que legítimament prenen part en els seus interessos (accionistes, treballadors, clients, ciutadans, proveïdors, finançadors, reguladors, agents socials, organitzacions socials, etc.) i específicament un compromís amb la sostenibilitat global (ambiental, social i econòmica).

Aquest comportament, basat en el diàleg i en la bona ciutadania corporativa, s'orienta a una visió estratègica de millora de la gestió dels seus actius intangibles (talent dels equips humans, confiança dels clients, solidesa de les relacions en la cadena, llicència social per a operar, reputació, marca, etc.) i aspira a garantir la sostenibilitat del projecte empresarial.

Més enllà del compliment de la llei, l'empresa socialment responsable es basa en un bon govern, fonamentat en la transparència i en uns principis ètics, i construeix la seva responsabilitat davant la societat, tenint en compte l'impacte de les seves operacions, millorant-les i fent-les valer.

Per tant, l'empresa ciutadana és una organització que pren consciència de les seves interaccions amb l'entorn i dels seus impactes, tant positius com negatius, i tant els planificats com els potencials o les externalitats.

La definició d'RSE admet encara diversos matisos, però sempre coincidint a atorgar-hi una visió dels negocis que integra el respecte als valors ètics, a les persones, a les comunitats i al medi ambient.

### **Qui són aquests agents que prenen part en l'interès de l'empresa?**

Els *stakeholders* o parts interessades són els grups que tenen interessos legítims en la nostra organització, que es veuen afectats positivament o negativament per les nostres operacions.



### Definició de l'RSE per a la UE

«La responsabilitat de les empreses pel seu impacte en la societat». El respecte de la legislació aplicable i dels convenis col·lectius entre els interlocutors socials és un requisit previ al compliment d'aquesta responsabilitat. Per assumir plenament la seva responsabilitat social, les empreses han d'aplicar, en estreta col·laboració amb les parts interessades, un procés destinat a integrar les preocupacions socials, mediambientals i ètiques, el respecte dels drets humans i les preocupacions dels consumidors en les seves operacions empresarials i la seva estratègia bàsica, a fi de:

- maximitzar la creació de valor compartit per als seus propietaris/accionistes i per a les altres parts interessades i la societat en sentit ampli;
- identificar, prevenir i atenuar les seves possibles conseqüències adverses.”

Estratègia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas (ES).

### Referència bibliogràfica

Comisión de las Comunidades Europeas (2001, juliol). "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". A: *Libro verde*.

La responsabilitat social és la necessària coherència de la responsabilitat. És més que la responsabilitat davant la llei o davant un mateix: és la responsabilitat davant la societat, la capacitat de ser conscient i conseqüent amb l'impacte de les actuacions pròpies i gestionar-les amb estratègies *win-win*, de les quals tothom surti beneficiat al màxim.

Per tant, implica la responsabilitat aplicada al conjunt de l'organització, de manera transversal i estratègica. Fins i tot anant més enllà de la mateixa organització, integrant-la a tota la cadena de provisió, a les relacions amb proveïdors, subcontractistes, etc.: l'empresa passa a ser sensible al que li transmet l'entorn, especialment el ciutadà consumidor, que no solament observa i pensa, sinó que també pren consciència del seu poder i l'exerceix comprant els productes o serveis de les empreses que integren les noves sensibilitats de la societat.

### Les implicacions de l'RSE

- Des d'un punt de vista intern, l'RSE dona un marc integral per a integrar valors dins les organitzacions i respon a la necessitat creixent d'aquestes organitzacions de gestionar els seus actius intangibles en el context de la societat del coneixement i de la nova economia.
- Des d'un punt de vista relacional, l'RSE implica un marc de diàleg amb les parts, sobre la base d'una pràctica col·laborativa i de maximització del benefici mutu, i una orientació a la creació justa i sostinguda de riquesa amb unes premisses de minimització dels efectes col·laterals negatius i de salvaguarda dels drets de les generacions futures.
- Més enllà de l'àmbit de la mateixa organització, l'entramat d'empreses ciutadanes fa una aportació singular a la creació de capital social (capital confiança) i estableix les bases per a la governança de les societats i l'economia global, en el marc d'un nou

contracte social que atorga a certes empreses una renovada legitimitat per a operar en la societat.

### 1.2.1. Definicions

Després de reflexionar sobre el concepte d'RSE i de saber la definició que fa servir la UE, vegem altres definicions que s'utilitzen, especialment la que proposa la guia ISO 26000.

#### **L'RSE segons l'ISO 26000**

La responsabilitat social empresarial és la responsabilitat d'una organització davant els impactes que causen en la societat i el medi ambient les seves decisions i activitats, mitjançant un comportament transparent i ètic que tingui en compte els punts següents:

- Que contribueixi al desenvolupament sostenible, incloent-hi la salut i el benestar de la societat.
- Que prengui en consideració les expectatives de les seves parts interessades.
- Que compleixi la legislació aplicable i sigui coherent amb la normativa internacional de comportament.
- Que estigui integrada en tota l'organització i es porti a la pràctica en les seves relacions.

Vegem-ne altres definicions, cadascuna amb els matisos corresponents:

- L'RSE són una sèrie de polítiques i pràctiques vinculades a la relació amb els actors socials clau, amb els valors, amb el compliment dels requeriments legals i amb el respecte a les persones, les comunitats i el medi ambient.  
Banc Mundial
- L'RSE és la capacitat que té una empresa d'escoltar, atendre, comprendre i satisfer les expectatives legítimes dels actors que contribueixen al seu desenvolupament.  
Institut Ethos Brasil
- L'RSC és l'expressió del compromís d'una empresa amb la societat i l'acceptació del paper que hi té. Això inclou el ple compliment de la llei i les accions addicionals per a assegurar que no opera expressament en detriment de la societat. Per a ser efectiu i visible, aquest compromís ha d'estar recolzat en recursos i lideratge i ser mesurable i mesurat.  
Business in the Community
- La responsabilitat social corporativa gira al voltant de conductes essencials de les empreses i la responsabilitat per l'impacte total que tenen en les so-

cietats en què operen. La responsabilitat social corporativa no constitueix una opció addicional ni un acte de filantropia. Una empresa socialment responsable és la que tira endavant un negoci rendible, tenint en compte tots els efectes ambientals, socials i econòmics (positius i negatius) que genera en la societat.

CSR Europe

- La responsabilitat social de l'empresa és, a part del compliment estricte de les obligacions legals vigents, la integració voluntària al seu govern i gestió, a la seva estratègia, polítiques i procediments, de les preocupacions socials, laborals, mediambientals i de respecte als drets humans que sorgeixen de la relació i el diàleg transparents amb les seves parts interessades, i es responsabilitza així de les conseqüències i dels impactes que es deriven de les seves accions. Per tant, una empresa és socialment responsable quan respon satisfactòriament a les expectatives que tenen sobre el seu funcionament les parts interessades.

Fòrum d'Experts del Ministeri de Treball i Assumptes Socials espanyol [ara d'Ocupació i Seguretat Social] sobre RSE

### 1.3. Un enfocament integral i integrat

Una empresa responsable (sense l'adjectiu *social*) compleix la llei, les normes, els compromisos que adquireix, els terminis de pagament, de compliment d'especificacions, de pagament d'impostos, de gestió de residus i de respecte a les normatives vigents, etc. Ara bé, quan parlem de *social*, és a dir, de "responsable davant la societat", esperem un nivell de compromís que vagi més enllà, pel qual passi a ser proactiva amb relació al compromís i als valors, tant internament com externament, i de manera integrada en la seva manera d'operar i de fer.

Per a afrontar l'RSE cal tenir en compte les dimensions interna i externa, i també els aspectes socials, ambientals, econòmics, laborals i de bon govern.

### RSE: la casuística

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drets humans</li> <li>• Sostenibilitat ambiental</li> <li>• Corrupció</li> <li>• Drets laborals</li> <li>• Prevenció de riscos</li> <li>• Formació permanent</li> <li>• Recol·locació</li> <li>• Compra sostenible</li> <li>• No-discriminació</li> <li>• Polítiques de transparència i bon govern</li> <li>• Inversió socialment responsable</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliació de la vida laboral i familiar</li> <li>• Plans de pensions</li> <li>• Voluntariat corporatiu</li> <li>• Sensibilització de treballadors / reforç de valors socials</li> <li>• Correlació</li> <li>• Mecenatge i patrocini</li> <li>• Acció social</li> <li>• Prevenció i gestió alternativa de conflictes</li> <li>• Assetjament psicològic</li> <li>• Microcrèdits</li> <li>• Etcètera</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La dimensió **interna** de l'RSE es refereix bàsicament a aspectes relacionats amb els treballadors i amb les qüestions ambientals en la gestió de recursos naturals. El llibre verd de la Unió Europea considera els aspectes següents:

- **Gestió de recursos humans.** Inclou l'aprenentatge permanent, la responsabilitat dels treballadors, la millora de la informació en l'empresa, la conciliació de la vida laboral i familiar, la diversitat de recursos humans, l'equitat retributiva i de promoció laboral per a les dones, la participació en beneficis o en l'accionariat de l'empresa i la millora de la capacitat d'inserció professional.
- **Salut i seguretat al lloc de treball.** També es tenen en compte les condicions de feina dels contractistes i els proveïdors.
- **Adaptació al canvi.** És un aspecte formulat especialment com a consideracions socials en les reestructuracions de les empreses.
- **Gestió de l'impacte ambiental i dels recursos naturals.** Fa referència especialment a la disminució del consum de recursos o de residus i emissions contaminants.

Pel que fa a la dimensió **externa**:

- **Comunitats locals.** Preveu la integració en el seu entorn local mitjançant mesures com la col·laboració amb entitats socials, la contractació de persones socialment excloses, o patrocini i donacions.
- **Socis comercials, proveïdors.** L'exercici de l'RSE adquireix forma durant tota la cadena de producció i proveïment, de manera que cal conscienciar-se que les pràctiques dels socis poden afectar els resultats socials.
- **Consumidors.** La responsabilitat envers els consumidors és un aspecte fonamental: "Com a part de la seva responsabilitat social, s'espera que les

empreses miraran d'oferir de manera eficaç, ètica i ecològica els productes i serveis que necessiten i volen els consumidors".

- **Drets humans.** Una de les dimensions de l'RSE està estretament vinculada als drets humans, aspecte que al seu torn està molt directament relacionat amb les convencions i les recomanacions de l'OIT i de l'OCDE.
- **Problemes ecològics globals.** Té en compte la contribució a un desenvolupament sostenible, i fins i tot fa referència a les disposicions en aquesta mateixa línia del Pacte Mundial i de les directrius de l'OCDE.

En termes generals, i al marge de les singularitats del mateix sector industrial i de l'impacte que té, les pimes solen basar l'RSE en els processos interns, i en el l'àmbit extern es concentren en la relació amb els proveïdors i amb la comunitat. Això no és estrany si tenim en compte que l'impacte de les pimes en certs àmbits, com el dels drets humans, o en certs problemes globals no és tan gran i que la vinculació que tenen amb l'entorn, el territori o la comunitat és més forta.

En moltes pimes que integren elements d'RSE s'hi veu que es pot donar el cas d'un conjunt de pràctiques centrades molt en la gestió dels recursos humans i l'absència d'un marc de polítiques més àmplies d'RSE. No podem deixar de relacionar aquest fet amb certes característiques generals de les pimes, com la identificació de la propietat i la gerència, o l'augment de la relació i comunicació entre les persones.

Les polítiques d'RSE es poden desglossar en moltes accions i, alhora, es poden vincular amb el mapa estratègic de l'organització mateixa.

#### 1.4. Principis

- Segons el principi de **rendició de comptes**, una organització ha de ser responsable dels impactes que té en la societat i el medi ambient, de tal manera que ha d'acceptar un examen apropiat i assumir el deure de respondre del resultat davant les seves parts interessades. El fet de retre comptes també inclou assumir les responsabilitats pels errors comesos, amb accions correctores i preventives.
- Segons el principi de **transparència**, una organització ha de ser transparent sobre les decisions i les activitats que tenen un impacte en la societat i en el medi ambient, donant-les a conèixer especialment als grups afectats i fent-ho amb disponibilitat informativa suficient de manera entenedora.
- Segons el principi de **comportament ètic**, una organització ha de tenir sempre un comportament ètic, basat en els valors de l'honestedat, l'equitat

i la integritat. Això implica el compromís d'abordar els interessos de les parts interessades i de promoure activament una conducta ètica.

- Segons el principi de **respecte als interessos de les parts interessades**, una organització ha de respectar aquests interessos, considerar-los i respondre-hi, de manera que ha d'identificar aquestes parts interessades, prendre consciència dels interessos que tenen, establir-hi canals de relació, considerar els seus punts de vista, etcètera.
- Segons el principi de **respecte a la llei**, una organització ha d'acceptar i respectar l'estat de dret, cosa que implica complir les normes aplicables. Això també comporta gestionar el coneixement del marc legal, donar-lo a conèixer als seus col·laboradors i assegurar-se que les seves activitats estan del tot d'acord amb la llei.
- Segons el principi de **respecte a la normativa internacional de comportament**, una organització ha de respectar aquestes normes sense detriment del respecte a l'estat de dret. Això implica haver-se d'esforçar a complementar el marc legal en països en què la llei nacional no ofereixi prou garanties socials i ambientals, i també considerar els canals legítims d'influència i evitar ser còmplice en les activitats d'una altra organització que no compleixi les normes internacionals de comportament.

## **1.5. Situació actual i perspectives**

### **1.5.1. Iniciatives i posicionaments de les parts interessades**

A diferència del diàleg social clàssic entre patronal, sindicats i Administració pública, en el debat de l'RSE hi intervenen moltes altres parts. I especialment les ONG, sobretot les que treballen de manera més professionalitzada per al tercer i quart món, o les que afronten els reptes socials i ambientals.

No podem incórrer en el risc de simplificar posicionaments, que d'altra banda són diferents en funció de cada organització, però en general sí que es pot veure que els sindicats han anat integrant el concepte malgrat una certa preocupació per la pèrdua de la centralitat que tenien en el diàleg amb les empreses. En aquest procés han tingut en compte altres preocupacions més enllà de les tradicionals i han mirat de sensibilitzar les seves bases sobre les necessitats i les tendències de la societat.

D'altra banda, hi ha hagut algunes ONG que han crescut i que han evolucionat molt en els últims anys. A més, han après a treballar internacionalment, cosa que ha donat lloc a estructures molt vàlides per a moure's en aquesta nova

societat globalitzada. Per això, el seu poder o la seva capacitat d'influència han augmentat exponencialment i en molts casos estan parlant amb empreses per poder ajudar a millorar processos i impactes.

Al costat d'aquestes que miren de col·laborar, sia per a influir més àmpliament, sia per a treure'n profit, hi ha les ONG que mantenen una certa distància per poder exercir una visió crítica de lluny estant. Així, n'hi ha que poden elaborar informes que aportin el seu punt de vista, fer campanyes públiques o provar d'influir des de dins per mitjà de l'activisme accionarial.

### **Fragments de notícies**

Les empreses espanyoles que cotitzen a l'Íbex 35 tenen una falta de transparència "preocupant" sobre la seva informació econòmica, social i mediambiental segons l'informe *La responsabilidad social corporativa* en les memòries anuals de les empreses de l'Íbex 35, referit a l'exercici del 2008 i presentat per l'Observatori de l'RSC el gener del 2010. Aquest informe analitza 541 indicadors de 35 corporacions. A més, denuncia que hi ha 24 empreses de les 35 que analitza, el 69%, que operen en paradisos fiscals. D'aquestes n'hi ha 6 que són entitats bancàries, i la majoria no ofereixen dades sobre les seves activitats en aquests països.

La campanya "Roba neta", que des de fa anys va a la junta d'accionistes del grup Inditex, ha assegurat que l'empresa demostra "pocs avenços reals [...] a favor del compliment dels drets laborals" en la cadena de subministrament. Inditex va augmentar la producció i el nombre de proveïdors en països pobres en què els salaris són baixos i hi ha una feblesa institucional i una absència de sindicalització.

En el món empresarial, fins i tot entre les empreses que hi són menys propenses, no s'hi veu animadversió. Potser per això va sorprendre el to inusualment contundent, i constitueix un motiu de referència gairebé obligada, l'editorial publicat el gener del 2005 a *The Economist* en què es considerava un error que les empreses destinessin fons i esforços a l'RSE. En aquell article s'hi afegia que "per a fer el bé, una empresa ben dirigida només s'ha de dedicar a obtenir beneficis per als seus accionistes, sempre que ho faci en el marc d'una competència lleial, que mantingui un comportament honest i que compleixi la llei". En aquest sentit, citava el pare de l'economia moderna, Adam Smith, que a *La riquesa de les nacions* ja apuntava que el fet que les societats capitalistes avancin es deu a l'interès egoista de les empreses a aconseguir beneficis.

Aquesta expressió de la missió neoclàssica de l'empresa, orientada a la maximització instantània dels guanys, també la trobem en Milton Friedman:

"L'única responsabilitat de les empreses és incrementar els beneficis, sempre que es mantinguin dins les regles de joc, és a dir que s'integrin en una competència oberta i lliure sense engany ni frau".

Milton Friedman (1962)

Així i tot, aquest tipus de declaracions queden del tot contrastades amb les de molts alts directius d'empreses actualment líders. Vegem amb l'exemple següent, entre molts altres que hi ha, com les empreses d'avui manifesten la voluntat, com a mínim, de fer compatible un doble interès:

"Mentre perseguim les nostres estratègies mundials, acceptem unes responsabilitats socials i ambientals, que inclouen la promoció d'una economia sostenible i el reconeixement de la responsabilitat adquirida davant els mercats, els mitjans i les comunitats en què duem a terme els negocis".

Declaracions de John F. Smith, Jr., president de GM

Més enllà del debat conceptual, cada vegada hi ha més organitzacions empresarials que s'han sumat a la promoció de l'RSE, sia de manera més proactiva, sia amb grups de treball de caràcter més intern. Podem veure un exemple d'això en el que està passant a Catalunya en diferents organitzacions.

### **Organitzacions empresarials catalanes que promouen l'RSE**

- **Cambra de Comerç de Barcelona.** Amb un grup de treball en RSE, ha esdevingut una de les poques cambres de comerç que té una proactivitat en aquesta matèria que no ve solament de propostes externes.
- **Respon.cat.** Iniciativa empresarial de foment de la RSE a Catalunya creada el 2014 amb els següents objectius:
  - Crear un organisme que impliqui les empreses i les organitzacions empresarials més compromeses amb la responsabilitat social, amb l'objectiu de promoure un salt qualitatiu i quantitatiu de l'RSE a Catalunya.
  - És un projecte de país vinculat a la competitivitat sostenible de les empreses, que focalitza l'RSE com a factor estratègic i cultural de les empreses.
  - La missió és treballar per l'excel·lència social d'empreses i organitzacions presents a Catalunya que desenvolupen cultures organitzatives i estratègies corporatives orientades a la competitivitat sostenible.
  - Pretén esdevenir el centre de referència a Catalunya en gestió empresarial socialment responsable i un actor internacional de prestigi en la matèria.
- **Pimec** (Petita i Mitjana Empresa de Catalunya). Amb la creació d'una fundació específica, ha començat a donar més consistència a les actuacions en RSE per al seu públic de petita i mitja empresa.
- **Foment Nacional del Treball.** Té un grup de treball intern.
- **Cecot.** Amb un compromís pioner en la matèria, va promoure fa temps la *Guia de l'RSE* en les pimes.
- **ADEG.** És una associació d'àmbit comarcal que ha integrat l'RSE amb convicció i a la qual ha dedicat les activitats d'un any, de manera que ha promogut un decàleg d'RSE i s'ha certificat com a RSE.

## **1.6. Alguns desenvolupaments territorials**

Si bé els conceptes i models exposats són vàlids universalment, hem de fer l'esforç de comprensió de cada realitat local i valorar com es pot desenvolupar una responsabilitat social de les empreses del territori o que actuen en aquest territori.

### **Aplicació de l'RSE a Europa respecte als Estats Units i Àsia**

Les empreses europees estan més avançades en el desenvolupament de polítiques de responsabilitat social que les seves competidores americanes i asiàtiques, segons un estudi sobre la situació mundial de l'RSC elaborat per la firma especialitzada en inversió sostenible Eiris.



El 75% de les empreses europees que operen en països d'alt risc han elaborat algun tipus de política relativa als drets humans, dins les companyies de què són propietaris, en relació amb el 40% de les nord-americanes i el 6% de les asiàtiques.

No obstant això, l'impacte d'aquestes polítiques descendeix quan es tracta de la cadena de proveïdors, i així només el 50% de les companyies europees han adoptat algun procediment per saber el grau de compliment dels drets humans que tenen els seus proveïdors. Aquesta xifra baixa al 20% en les firmes americanes i al 10% en les asiàtiques.

Hem establert que l'RSE com a metodologia requereix identificar tant els aspectes materials o rellevants que hem d'afrontar com les parts interessades. Per això hem de preveure les parts interessades que són pertinents en el nostre àmbit territorial o d'impacte de les activitats i, alhora, valorar quins són els reptes de l'entorn econòmic, ambiental i social en què la nostra organització o empresa és part interessada. En aquest cas, lògicament, l'RSE pot i deu territorialitzar-se o localitzar-se.

Això no és sempre així, però. Per aquest motiu veiem que hi ha grans companyies que solen exportar globalment els seus models d'RSE dissenyats en les matrius, cosa que de vegades pot portar a una disminució de la capacitat d'aquestes polítiques de generar un valor real. La lògica de l'RSE requereix un enfocament sincer i pròxim, engegat com un procés i amb la voluntat de generar riquesa responsable per a tota la societat i satisfacció per a totes les parts.

Hi ha moltes agències o organitzacions, sortides d'iniciatives socials, públiques, empresarials o concertades, que estan ajudant a desenvolupar l'RSE en clau de cada regió, país o territori.

La Unió Europea parteix del caràcter voluntari de l'RSE, situat més enllà de les lleis i els convenis laborals, i basat en el diàleg entre tots els sectors implicats (empreses, treballadors, governs, tercer sector, etc.), que integra la gestió de les empreses perquè tingui en compte les necessitats i les característiques de les pimes, molt vinculat al seu torn al concepte de *desenvolupament sostenible*.

Més endavant, mitjançant la comunicació de juliol del 2002, la Comissió Europea va reforçar l'enfocament impulsor de l'actuació de les polítiques públiques proposant actuacions de difusió, el foment de l'intercanvi d'experiències i bones pràctiques, la promoció de la transparència, l'impuls de la creació d'un espai amb totes les parts implicades i la incorporació de l'RSE en totes les polítiques de la comunitat.

Aquests plantejaments inicials de la Unió Europea van tenir continuïtat en la creació del Fòrum Multilateral Europeu sobre l'RSC (2004), la comunicació de la Comissió Europea del 2006 i la creació després de l'Aliança Europea per a la Responsabilitat Social Corporativa.

Actualment, l'RSE forma part de l'agenda política de la majoria dels governs europeus i, a més, la Comissió Europea demana que aquestes polítiques nacionals d'RSE estiguin d'acord amb les polítiques comunitàries i els estàndards i codis internacionals.

En aquest sentit caldria destacar la recent iniciativa de la Comissió per augmentar la transparència de les grans empreses en qüestions socials i mediambientals.

### El rol dels governs en l'RSE

"Muchos gobiernos europeos han empezado a desarrollar y a diseñar acciones y políticas gubernamentales en el marco de la RSE. En general, los gobiernos no han adoptado políticas de obligatoriedad de la RSE, sino que han potenciado la dinamización, la facilitación de políticas que la favorezcan, el desarrollo de estándares y las prácticas de información que la promuevan y la creación de espacios de diálogo y partenariado. En estos roles, los gobiernos y las administraciones públicas tienen un papel fundamental, difícilmente sustituible.

En la Unión Europea existen distintos modelos de aproximación desde las políticas públicas hasta la RSE. Cada país ha ido orientando la RSE hacia los temas sociales o medioambientales más adecuados, según su proceso de desarrollo del estado de bienestar, y en función de la relación existente entre la empresa, el gobierno y la sociedad civil. [...] Bajo estos criterios, podemos identificar cuatro modelos de aproximación a la RSE en Europa y los podemos denominar: partenariado, *business in the community*, sostenibilidad y ágora".

Josep Maria Lozano<sup>4</sup>. *El rol de los gobiernos en la responsabilidad social: El caso europeo*.

El model espanyol seria típicament el d'àgora, és a dir, centrat en el debat públic, però sense prioritzar cap orientació en concret. Una bona prova d'això ha estat l'eix de tres potes pel qual van ser coneguts els àmbits de debat promoguts pel Govern espanyol: una **subcomissió parlamentària** per a potenciar i promoure l'RSE; l'elaboració d'un informe per part del **Fòrum d'Experts**, creat pel Govern espanyol i en el qual han participat un ampli grup d'iniciatives empresarials, i també associacions i organitzacions de defensa dels consumidors, dels drets humans i del medi ambient, economia social, món acadèmic, experts independents i diferents ministeris; i el document aprovat per la **taula de diàleg social**, que presenta diverses mesures en aquest camp.

Tots aquests fòrums van acabar el seu treball amb la mateixa proposta: crear un òrgan assessor en l'executiu en matèria d'RSE. El 15 de febrer del 2008, el Govern espanyol va aprovar crear el **Consell Estatal de Responsabilitat Social Empresarial**, un òrgan adscrit al Ministeri de Treball i Assumptes Socials (ara d'Ocupació i Seguretat Social) que té un caràcter assessor i consultiu. L'integren quaranta-vuit vocals, en quatre grups de dotze membres procedents d'empreses, sindicats, administracions i institucions.

En les fases inicials d'aquests fòrums, un dels temes que va ocupar la centralitat del debat, encara que avui ja s'ha anat superant, va ser la voluntarietat, respecte a la qual hem de saber que s'ha debatut molt sobre si s'hi havien d'introduir mesures d'obligatorietat. Finalment, és innegable que si una suposada bona pràctica d'RSE passa a tenir caràcter obligatori deixarà de ser RSE i passarà a augmentar la llista dels requeriments normatius. Per tant, l'orientació del de-

<sup>(4)</sup>Josep Maria Lozano forma part de l'Institut d'Innovació Social d'ESADE.

### Lectura suggerida

J. M. Lozano; L. Albareda; T. Ysa (2005). "¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la responsabilidad social de la empresa (RSE)?"  
ESADE.

bat estaria més pròpiament entre si una pràctica empresarial determinada ha de ser de compliment obligatori o si s'ha de deixar en mans de la responsabilitat social corporativa. Així, doncs, el debat no seria sobre si l'RSE ha de ser obligatòria o no, cosa que comporta una contradicció en termes.

El que sí que entraria en el debat sobre la voluntarietat és la possible obligació d'emetre memòries anuals o periòdiques d'RSE (conegudes també com a *informes de sostenibilitat*), de manera que, sense obligar a tenir polítiques d'RSE, sí que hi hagi un deure de transparència per a donar a conèixer el comportament corporatiu en àrees sensibles pròpies de l'RSE. Així, doncs, els poders públics no hi obliguen, però posen l'empresa davant els ulls de les seves parts interessades, entre les quals hi ha els mateixos accionistes, proveïdors o clients de l'empresa, la percepció dels quals podria exercir pressió sobre l'empresa si es considerés que fa un acte perjudicial per als ciutadans o incorre en riscos corporatius desaconsellables.

### **El model català**

RSGencat era un pla de mesures d'RSE de la Generalitat de Catalunya, per al període 2009-2012, que volia ser el nexa d'unió de les actuacions en matèria d'RSE que es duïen a terme en els diferents departaments.

La definició d'aquest pla de mesures era el primer pas de la Generalitat per a esdevenir l'agent catalitzador de l'acceptació progressiva d'un model productiu que portaria a una competitivitat responsable i sostenible. En aquest nou model, la Generalitat havia de ser un exemple per a qualsevol tipus d'organització del país, cosa que facilitava l'adopció progressiva dels valors que l'RSGencat volia impulsar.

En aquest sentit, la **missió** d'aquest pla de mesures era la següent: "Impulsar el comportament socialment responsable en tots els agents socials, promovent especialment la competitivitat responsable i sostenible en les empreses i organitzacions, incloent-hi la mateixa Administració pública".

Aquest pla tenia com a antecedents diferents actuacions i iniciatives departamentals, però n'hi havia una que destacava, per la capacitat que tenia de cooperar entre organismes públics i privats en la promoció de l'RSE a Catalunya. En concret, el 2006 els departaments d'Economia i Finances, Treball, Medi ambient i Habitatge i el COPCA (ara ACCIÓ) van crear, juntament amb la Diputació de Barcelona, els sindicats UGT i CCOO, les patronals Pimec i Cecot, i el concurs tècnic de l'Institut d'Innovació Social d'ESADE, el Marc Català, per promocionar l'RSE entre les pimes de Catalunya. El fruit d'aquesta iniciativa va ser la Xarxa Marc, que havia fet, fins al desembre del 2008, diversos estudis de bones pràctiques i s'havia encarregat d'elaborar una metodologia basada en indicadors que permetia analitzar l'RSE en les empreses i un web de suport al procés d'implantació de bones pràctiques en matèria d'RSE.

### **Lectura suggerida**

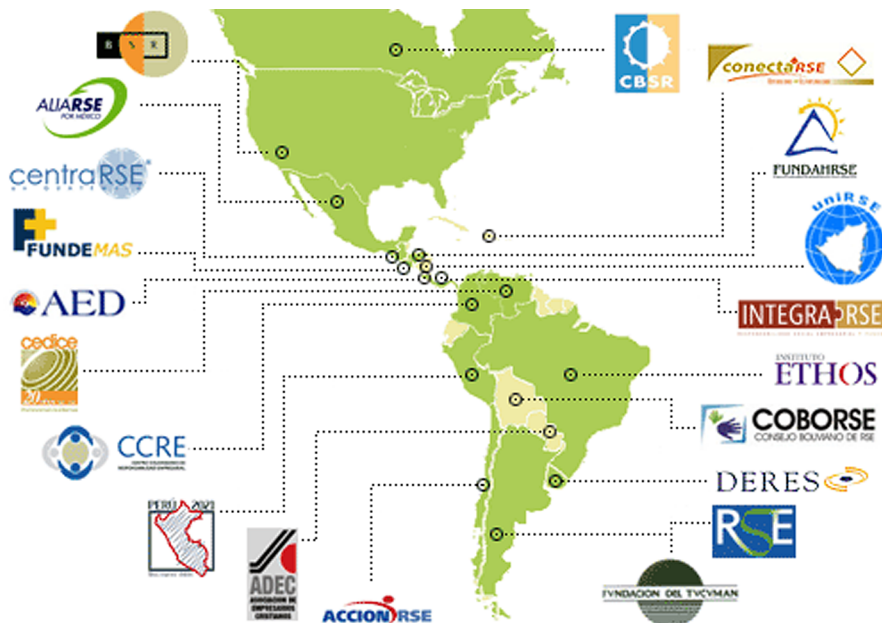
Podeu accedir al document de mesures en els enllaços següents:

castellà

català

A l'Amèrica Llatina, l'RSE ha tingut una gran evolució, tant a partir de les multinacionals que s'hi han establert com a partir de la influència dels Estats Units. Encara que hi ha hagut algunes iniciatives pròpies que han mostrat un gran potencial, i avui dia el continent té una xarxa d'organitzacions destinades a promoure territorialment l'RSE, algunes de les quals estan agrupades en el Fòrum Empresa (que veiem en el gràfic següent), hem d'assenyalar que les pràc-

tiques llatinoamericanes solen estar molt influenciades per enfocaments de filantropia, si bé també es duen a terme altres pràctiques innovadores, com els anomenats *negocis inclusius*, orientats a la base de la piràmide (segments de rendes més baixes).



Font: [www.empresa.org](http://www.empresa.org)

### 1.7. Documents singularment rellevants

- **Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas** (18 de juliol del 2001). El llibre verd vol situar l'RSE a l'espai europeu i desenvolupar-la dins el context de l'objectiu estratègic establert en el Cimera de Lisboa. Proposa alguns avenços sobre eines per a la gestió.
- **La responsabilidad social corporativa: una contribución empresarial al desarrollo sostenible** (2 de juliol del 2002). Comunicació de la Comissió, elaborada després d'un procés de consulta sobre el llibre verd. La Comissió exposa la seva proposta i hi inclou una definició del concepte, un posicionament del sentit que adopta dins el desenvolupament sostenible i les repercussions que té per a les empreses i la societat.
- **Implementando la asociación para el crecimiento y el empleo: haciendo de Europa un polo de excelencia en la RSE** (22 de març del 2006). Comunicació de la Comissió en què es defensa un model d'RSE orientat a fomentar la competitivitat empresarial i en què també s'aposta per l'autoregulació i les mesures de foment. Complementàriament, es crea l'Aliança Europea per a la Responsabilitat Social Corporativa.
- **Estrategia renovada de la UE per 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas** (25 octubre 2011, (2011) 681). La comunicació de la

#### Lectura suggerida

*Implementando la asociación para el crecimiento y el empleo: haciendo de Europa un polo de excelencia en la RSE* (català) (castellà).

Comisión Europea sobre RSE, actualitza la definició de RSE i marca les directrius per promoure una cultura empresarial basada en l'RSE.

- ***Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.*** Aquest pacte sorgeix com una crida del seu secretari general, Kofi Annan, al compromís de la comunitat empresarial amb el compliment de deu principis (nou, al començament) en matèria laboral, mediambiental, de drets humans i contra la corrupció.
- ***Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.*** És un text universal que tracta dels aspectes laborals i socials de les activitats de les empreses multinacionals. Els principis observen les pràctiques relacionades amb l'ocupació, la formació, les condicions de treball i de vida i les relacions professionals. Es dirigeixen a governs, ocupadors (en particular a les empreses multinacionals) i treballadors. L'hem inclòs en el material d'aquest curs perquè és un document bàsic, i també per la realitat que moltes pimes estan internacionalitzant l'activitat i acaben formant part de cadenes de producció globals.
- ***Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales.*** Es tracta d'una guia de bones pràctiques que l'OCDE dirigeix a les empreses multinacionals sobre la seva actuació. L'adopció del contingut d'aquest document té caràcter voluntari. Inclou recomanacions generals sobre les empreses al costat d'altres de més específiques relacionades amb la difusió d'informació, les relacions laborals, el medi ambient, la lluita contra la corrupció, els interessos dels consumidors, la tecnologia, la competència i les obligacions fiscals de les empreses.
- ***The changing role of government in corporate responsibility. A report for practitioners.*** En aquest document s'hi esbossen les línies principals que fan servir els governs per a promoure la responsabilitat social, s'hi descriu el nou estat relacional en què operen els governs i s'hi observen exemples de diferents enfocaments governamentals a Itàlia, Noruega i el Regne Unit, basant-se en les percepcions de les diferents parts interessades en relació amb els temes clau. Al final, inclou un marc pràctic que es pot utilitzar per a entendre més bé el paper dels governs.

## 2. La responsabilitat social de l'empresa. Elements constitutius i distintius

### 2.1. Voluntarietat i adaptabilitat

L'RSE es caracteritza per la voluntarietat en el compromís i per l'adaptabilitat a l'hora d'aplicar-se, i això equival al fet que no hi ha cap empresa que estigui obligada a tenir polítiques d'RSE i al fet que quan n'hi ha una que decideix posar-les en marxa té un gran marge de maniobra per a adequar-les a la seva realitat.

La implantació de l'RSE en una organització no respon a una relació preestablerta ni a una plantilla estàndard sobre les accions que s'han de fer. A diferència de quan ens referim a l'aplicació d'una norma, no parlem de requisits de compliment obligatori ni d'una llista de control (*check list*) preestablerta.

Això no implica que no hi hagi normes. Només exposem l'actual marc de discrecionalitat per a tirar endavant polítiques d'RSE. En aquest sentit, al marge de qualsevol norma específica, podem fer una primera aproximació basant-nos en alguns referents.

Donant per descomptat el compliment estricte del **marc legal**, una empresa o organització podria agafar com a criteri de prioritat la relació d'aspectes vinculats als drets humans i al conjunt dels principis vinculats a les **convencions de les Nacions Unides**. I, si bé el compliment del marc legal l'hem donat per descomptat, encara caldria indicar que un sentit de la responsabilitat implicaria no solament un compliment estricte, que en algun cas pot comportar fins i tot un frau de llei, sinó un compliment de la voluntat expressa del marc legal.

Concretant més, si entenem l'RSE com un enfocament de gestió que ha d'estar integrat i estretament vinculat a l'organització, el més raonable i sobretot el més sustentable és allò que estarà més interrelacionat amb els **impactes directes o indirectes** causats per l'activitat pròpia. Així, és normal que una empresa faci els primers passos en matèria d'RSE a partir de les àrees que tinguin més impacte en l'entorn a causa dels processos propis (per exemple, mediambientalment), o a partir dels impactes secundaris causats pels productes particulars (per exemple, sobre el consum de begudes alcohòliques, si és el producte que s'elabora). Així mateix, mitjançant processos de diàleg i buscant la màxima satisfacció possible, caldrà atendre els interessos que han mostrat els grups triats, és a dir, les parts que tenen un interès legítim en l'empresa o que d'alguna manera s'hi veuen afectades.

Finalment, la responsabilitat d'una empresa o organització consistirà a prestar la col·laboració a les necessitats de les **comunitats** en què operen (o de la humanitat), no directament relacionades amb les operacions de l'empresa.

En aquest sentit, n'hi ha que classifiquen les activitats d'RSE en responsabilitats primàries, secundàries i terciàries:

- Les **responsabilitats primàries** són les més bàsiques i prioritàries. Corresponen a la dimensió interna de les empreses i són, per tant, inherents a la seva activitat.
- Les **responsabilitats secundàries** responen a l'intent de millorar els efectes resultants de l'activitat específica de l'empresa amb els grups socials amb què interactua.
- Les **responsabilitats terciàries** són les actuacions de l'empresa encaminades a millorar determinats aspectes del seu entorn social més enllà de la seva activitat específica.

En aquest procés, caldrà considerar com es treballa l'**equilibri** entre l'RSE interna i l'externa, el pes que es dona a cadascuna o com s'entrellacen. Aquí no hi costa gaire de veure diferències importants entre les pimes i les grans companyies: les empreses grans solen prestar molta atenció i sovint preferentment a l'RSE externa i a la vinculació que té amb la reputació corporativa, mentre que les empreses de dimensions més modestes o mitjanes solen posar l'èmfasi en l'RSE interna, sia respecte als treballadors, els processos productius o les relacions amb la cadena de proveïment.

De vegades, una empresa ha desenvolupat una RSE focalitzada en una sola àrea (per exemple, en la que genera més impacte, en la que té una pressió exterior més gran o en la que entén que es vincula més a la seva estratègia). En general, podem pressuposar que una empresa que hagi descobert el valor de tenir una gestió estructurada de la seva responsabilitat tendirà a generalitzar-la **transversalment** a tota l'organització. En canvi, una empresa que hagi optat per l'RSE difícilment podrà resistir les incoherències de ser només parcialment responsable, si no és que, en realitat, amb prou feines es vol cuidar d'una petita dimensió amb una visió limitada a evitar litigis. Aquest enfocament, però, no aportarà tot el valor i el rendiment que l'estratègia d'RSE pot generar.

En certa manera, podríem dir que entrar a definir polítiques d'RSE és una decisió voluntària. No obstant això, quan s'hi ha entrat cal ser ben conseqüent, fins al punt que les incoherències es poden pagar cares. O poden provocar que les accions responsables "parcials" no tinguin **credibilitat**. I, especialment, no aportarien un enfortiment dels valors de l'organització que facilitin la confiança i el compromís de les parts.

## Gestió del canvi

Del que hem vist fins ara, podem percebre que l'RSE té molt a veure amb la funció adaptativa de l'organització. Integrar l'RSE comporta activar la gestió del canvi, guanyar proactivitat, agilitat per a donar resposta a demandes exteriors, capacitat d'innovació, etc. Capgirant aquesta visió, però, també podríem dir que en el context actual una empresa no podrà fer una completa gestió del canvi (*management change*) si no incorpora l'RSE. És a dir, si no desplega uns valors corporatius respectuosos i creïbles, una operativa sostenible, un estil basat en el diàleg amb les parts, un enfortiment de la cultura organitzativa com a palanca de creació de valor, etcètera.

Amb aquesta idea establim un vincle fort entre l'RSE i el desplegament de l'estratègia i la definició del model d'empresa. Si compartim aquesta concepció de l'RSE, entendrem que s'ha de desenvolupar en un marc de voluntarietat perquè cada empresa o organització, més enllà del compliment de la llei, pugui buscar l'excel·lència responsable en els aspectes que consideri més rellevants (per impacte, pressió exterior, conviccions ètiques, opcions estratègiques, etc.).

## 2.2. Formalització

Ens hem referit a l'adaptabilitat en la incorporació de l'RSE a l'organització, i la manera de poder-la concretar és referint-nos a un procés de formalització ben integrat en els sistemes de gestió que ja té l'empresa.

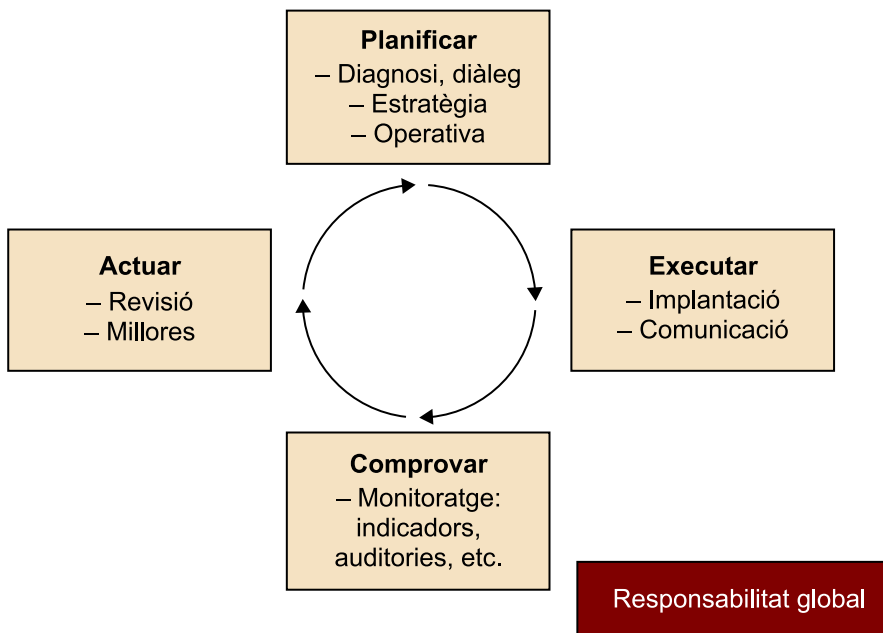
Encara que hi ha companyies que disposen de complexos sistemes i formalitzacions de l'RSE, sia pel volum que tenen o pel desenvolupament que han donat a aquesta matèria, el més habitual és fer ús o partir del sistema de gestió pròpia, cosa que generarà més eficiència i garantia d'integració i èxit.

L'RSE és, sobretot, un enfocament de gestió o, dit d'una altra manera, un estil de gestió. Per això es dedueix que podem exercir aquest estil basant-nos en els sistemes o eines de què disposem: el sistema integrat de gestió, el quadre de comandament integral, la direcció per objectius, etcètera.

En aquest mateix sentit, la gestió de l'RSE pot agafar com a referència el model clàssic de millora contínua, de manera que s'entengui com un cercle basat en la planificació, l'execució, la comprovació i l'actuació de revisió.



### Model de gestió basat en la millora contínua



La formalització de la política d'RSE, però, requereix posar un èmfasi especial en alguns aspectes crucials, com el compromís directiu o la rendició de comptes, a part dels de la identificació de la materialitat, les parts interessades i el diàleg amb aquestes parts, als quals ja ens hem referit.

Per això farem ús de l'esquema següent:

- 1) Preparació i compromís
- 2) Identificació de parts interessades i diàleg
- 3) Establiment de línies d'acció i prioritats
- 4) Desenvolupament d'accions i supervisió
- 5) Rendició de comptes i verificació

#### 2.2.1. Compromís empresarial

L'adopció d'una política d'RSE requereix un compromís de l'alta direcció de l'empresa, sense el qual costarà molt que les accions tinguin credibilitat davant les parts interessades. A més, la falta d'aquest compromís consistent de l'alta direcció provocarà que les accions i les pràctiques dutes a terme en el marc de les polítiques d'RSE no durin gaire.

Si realment tenim al davant un enfocament de gestió caracteritzat per l'estreta vinculació a l'estratègia corporativa i al model d'empresa, no podria ser d'una altra manera. Encara que de vegades, malgrat la convicció expressada al màxim nivell, l'aplicació falla per l'altre extrem, això és, la integració dels valors en les pràctiques operatives.

Per això, l'èxit consisteix a tenir uns valors compromesos socialment i ambientalment, saber-los expressar de manera interna i fer-los descendir en cascada al mateix temps i amb tota la dimensió, tant estratègica com operativa, i també poder-ne avaluar la consecució i el rendiment.

Una direcció poc compromesa tampoc no motivarà els seus públics interns, que fins i tot poden despertar una visió crítica davant les polítiques d'RSE, si aprecien una distància entre el discurs, les pràctiques reals i els valors de fons. Moltes vegades, les parts interessades externes han percebut que els compromisos no tenien el patrocini intern mitjançant la falta de convicció dels mateixos treballadors.

Per això, totes les empreses clarament compromeses expressen amb determinació la rellevància d'aquesta condició: una companyia en què no hi hagi un compromís de l'alta direcció no podrà progressar en l'RSE i potser ni tan sols començar si no es tracta de mesures de caràcter netament departamentals.

Des d'un punt de vista metodològic, el compromís de l'alta direcció ha de quedar reflectit en documents com la memòria de sostenibilitat, el codi ètic o l'informe de progrés.

L'estàndard G3 de la Global Reporting Initiative (GRI) estableix que les memòries han de tenir un apartat d'estratègia amb aquest compromís:

#### "1. Estratègia i anàlisi

L'objectiu d'aquest apartat és proporcionar una visió estratègica d'alt nivell de l'organització pel que fa a la sostenibilitat, a fi de proporcionar un context per a la informació més detallada [...]. Aquest apartat té com a finalitat proporcionar coneixements avançats sobre qüestions estratègiques, més que limitar-se a resumir el contingut de la memòria.

1.1. Declaració del màxim responsable de la presa de decisions de l'organització (director general, president o un lloc equivalent) sobre la rellevància de la sostenibilitat per a l'organització i la seva estratègia. Aquesta declaració ha de presentar l'estratègia i la visió global a curt, mitjà (de tres a cinc anys) i llarg termini, especialment amb referència a la gestió dels principals desafiaments associats a l'acompliment econòmic, ambiental i social".

Extracte de l'estàndard G3 de la Global Reporting Initiative

Així mateix, la *Guia del Pacte Mundial de les Nacions Unides* exposa els elements següents com a necessaris per a un informe de progrés anual:

- Declaració de suport continu al Pacte Mundial en un missatge del conseller delegat o un altre alt càrrec.
- Descripció de les mesures dutes a terme pel participant l'any anterior per a posar en pràctica els deu principis del Pacte Mundial.
- Mesurament dels resultats utilitzant, sempre que sigui possible, els indicadors o sistemes inclosos en la *Guia* per a elaborar informes de sostenibilitat de la GRI.

### 2.2.2. Sistema de gestió

Passant del discurs i els conceptes a la gestió, el compromís d'RSE es tradueix en un model de gestió que integri transversalment aquesta política, des de la mateixa missió fins a la concreció en mesures específiques. La gestió de l'RSE abraça tota l'organització, tant la dimensió més interna com l'externa, i s'integra en la singular cultura organitzacional de cada empresa, cosa que facilita la rendició de comptes amb l'anomenat *triple compte de resultats*, en la dimensió econòmica, social i ambiental.

Partint d'aquesta visió estratègica, l'RSE es pot integrar fins i tot en el quadre de comandament integral de l'empresa, mentre que la gestió operativa en cada especificitat es pot desenvolupar amb altres eines: sistemes de gestió ambiental (com l'ISO 14001 o l'EMAS), socials (com l'SA8000), mesures de conciliació, codis de conducta, sistemes de gestió alternativa de conflictes, gestió del mapa de parts interessades, etcètera.

És difícil concretar tots els conceptes que agrupa la responsabilitat social perquè les diferències culturals, socioeconòmiques i de model d'intervenció pública segons els països fan que les mesures dutes a terme per les empreses dominin lloc a una gran casuística. Per aquest mateix motiu, també es fa difícil la generalització d'eines de gestió i mesura, fins al punt que no hi ha estàndards de referència d'abast universal<sup>5</sup>.

<sup>(5)</sup>La falta d'acords en l'elaboració de la norma ISO 26000 va transformar aquesta iniciativa global en una guia basada en bones pràctiques de consens, però sense intenció de certificar-les sobre la base d'uns requeriments de compliment obligatori.

Així i tot, el desenvolupament de l'RSE ha generat la conveniència de disposar de models i guies i la necessitat de poder verificar les pràctiques, fet que ha donat lloc a molts estàndards, normes, codis, principis, etc. Els estàndards ajuden les organitzacions a aplicar les polítiques d'RSE, de la mateixa manera que fa anys que es fa amb les polítiques de qualitat, de gestió ambiental o de prevenció de riscos.

Abans de conèixer les normes i les iniciatives més específiques, coneixerem l'existència de sistemes integrats de gestió (SIG) que incorporen la gestió de l'RSE.

El coneixement i el reconeixement de les normes de qualitat ISO 9000 i medi ambient ISO 14000 dins el teixit empresarial són bastant destacats després d'anys d'experiències d'implantacions i aprenentatge. Avui dia gairebé constitueix un requisit si es vol ser en un mercat molt competitiu. Alhora, com a fruit de la legislació en matèria de salut i seguretat, sia en el cas espanyol o en d'altres, hi ha moltes empreses que han de fer un esforç d'adaptació a la normativa per mitjà d'algun sistema de gestió de la prevenció i el control de riscos, amb la norma OHSAS 18000 o altres models territorials.

#### Lectura suggerida

Podeu consultar una proposta de model de gestió d'RSE elaborada per Vincular.

La gestió de la qualitat, el medi ambient, la salut i la seguretat són aspectes primordials de l'RSE, de manera que, encara que no cobreixen tot l'espectre ni aborden els aspectes relacionats amb els impactes al llarg de la cadena de valor, representen un primer estadi en la gestió dels impactes operatius de l'empresa.

Hi ha empreses que han començat a introduir normes de gestió de l'RSE, cosa que complementa de manera molt efectiva els àmbits coberts per les normes esmentades i permet que aspectes com el bon govern o la responsabilitat al llarg de la cadena també siguin objecte de gestió estandarditzada.

La implantació de normes de gestió de l'RSE ha comportat per a moltes empreses un veritable salt endavant per a millorar el funcionament i el rendiment. Així i tot, sovint encara hi han de dedicar molts esforços i recursos. Per això la integració de sistemes de gestió permet optimitzar la gestió, tant amb la reducció documental com amb la simplificació de les auditories.

### **Cultura organitzativa**

Encara hi ha, però, altres efectes positius de la implantació de l'RSE. Per exemple, el fet que la formació es pugui fer conjuntament no solament facilita estalviar temps, sinó que també millora la comprensió, constitueix un repte transversal que afecta totes les àrees i fa més creïble el compromís de l'empresa amb vista al públic intern, de manera que els processos de millora de la gestió passen a formar part de la cultura corporativa.

Cal tenir en compte que bona part de les insatisfaccions amb els sistemes de gestió de la qualitat es deuen a no haver considerat adequadament els aspectes culturals de l'organització mateixa. Per a treballar amb qualitat o de manera respectuosa amb el medi ambient no n'hi ha prou amb uns procediments descrits, ja que ni tan sols els equips de seguretat homologats serviran de gaire si no es fan servir abordant els reptes de la seguretat amb convicció.

La cultura de l'organització se sustenta en una sèrie de valors i actituds, de manera que el lideratge esdevé una peça clau per a definir, reforçar i valorar la cultura interna. Alhora, aquest lideratge és afavorit per la integració del sistema de gestió, ja que dóna al conjunt de normes un caràcter fonamental i més estratègic.

En certa manera, la necessitat d'introduir els conceptes de responsabilitat social i un enfocament ètic hi és perquè cal per al bon funcionament del sistema integrat de gestió. Si a més es dota aquest sistema d'una norma d'RSE, s'aconsegueix un resultat positiu en termes d'impacte empresarial i de reforç de la cultura interna.

Per a aconseguir aquesta cultura de la qualitat, de la seguretat, de la millora permanent, etc., cal partir de la idea que el millor control és el que neix de la mateixa responsabilitat dels qui intervenen en els processos. I això requereix participació i sentir-se responsable. La participació pot ser un procediment mecànic, però sentir-se responsable és el resultat fruit d'una cultura de la responsabilitat interna. El desenvolupament de l'empresa de compromisos de responsabilitat davant les diferents parts interessades és la base d'aquesta cultura de la responsabilitat i de la voluntat de millora contínua.

### **El cas dels SIG**

KH Lloreda és una pime amb uns cent treballadors que fabrica productes de neteja domèstica. El 1998 va incorporar un sistema de gestió de la qualitat en un context de creixement en què calien fluxos ben definits. El fet que la implantació i els resultats fossin un èxit, juntament amb la consciència ambiental del fundador de la companyia, va propiciar el pas següent, que va ser el sistema de gestió ambiental. Així, gradualment, va conformar el sistema integrat de gestió de què disposa avui dia, i que representa un encaix funcional per a fer operativa la seva concepció ètica. Cadascuna de les àrees s'ha desenvolupat a partir de la implantació i la certificació de les normes de referència següents:

- Qualitat: ISO 9001:2000, norma implantada i certificada el 1998 i adequada als nous requisits el 2004.
- Medi ambient: ISO 14001:1996, norma implantada i certificada el 2002 i adequada als nous requisits durant el 2005.

- Seguretat i salut: OHSAS 18001:1999, norma implantada i certificada el 2004.
- Ètica: SGE21:2005, norma implantada i certificada el 2006.

L'element més rellevant de la bona pràctica d'aquesta empresa és la integració que ha fet en el sistema de gestió i els valors que té, cosa que es va veure reforçada a partir del 2004 amb l'elaboració d'un codi ètic propi. Així mateix, el reconeixement obtingut amb les ecoetiquetes per als seus productes, l'elaboració interna de la memòria de sostenibilitat i l'RSE aplicada a les polítiques de recursos humans configuren uns altres puntals per a la coherència i la integritat del seu model.

### 2.2.3. Codis ètics i comitès ètics

Algunes empreses han elaborat codis ètics o de conducta corporativa que desenvolupen els valors de l'organització i estableixen pautes sobre el comportament que s'espera de les persones amb referència a aspectes no estrictament legals, sinó més aviat vinculats a les actituds.

La codificació del comportament pot ser una ajuda que faciliti la comunicació i que millori les transaccions entre treballadors, entre treballadors i la direcció, i entre l'empresa i l'entorn. En la majoria de casos, el codi s'elabora integrant processos de diàleg i explorant les pràctiques que són més adequades.

Tot i que això és així sovint, un codi imposat, en un entorn en què no prevalgui la responsabilitat, pot ser que no doni els efectes volguts. Encara més: pot generar efectes contraproductius si es percep com un sistema d'enfortiment del control i de la fiscalització.

Com que l'RSE respon a una pràctica de diàleg, també a l'hora de gestionar-la, o si més no de fer-ne el seguiment de la posada en pràctica, se solen introduir mecanismes de participació i observació multilaterals. En les empreses d'una certa dimensió s'acostuma a crear un comitè específic que vetlli pel seguiment de les polítiques d'RSE i per la resolució dels conflictes o la disparitat de visions que es puguin donar en el marc d'aquestes pràctiques.

### 2.2.4. Algunes guies, normes, codis i recursos

Una característica central de les normes de certificació és que són una opció voluntària; no obstant això, també constitueixen una estratègia que permet a l'empresa posicionar-se més bé davant altres competidors que no han estat certificats.

L'estàndard representa un criteri global de referència que assenyala un nivell desitjable, tant de les accions com dels resultats en cadascuna de les àrees indicades, i marca el compromís de tenir un objectiu específic sobre diversos aspectes. Així i tot, per a les empreses que fan els primers passos o que no tenen la necessitat de certificar-se, l'important és que se centrin en les polítiques, les actuacions i la manera d'adequar-les al model de negoci. Hi ha un nombre elevat d'estàndards externs que donen cobertura a algun dels aspectes de l'RSE, però **no n'hi ha gaires que abastin tota l'amplitud del concepte i la pràctica**. Una de les dificultats que hi ha en la certificació de l'RSE és degu-

da a la varietat de normes entre les quals ha de triar l'empresa. Per exemple, una mala tria és una norma que no cobreixi els seus riscos crítics, perquè això comportaria un desajustament i una pèrdua d'eficàcia de la certificació en RSE, i transmetria la idea d'una falsa cobertura.

El fet que el nombre d'empreses certificades encara sigui baix també representa una falta d'incentivament per al gran mercat i, alhora, un estímul per a les que volen ser líders en el seu sector. En qualsevol cas, la determinació de les empreses avança i en molts casos es transmet per la via de la cadena de proveïment, com es desprèn del nombre elevat d'auditories derivades fetes a empreses proveïdores, encara que aquestes empreses no estiguin certificades.

Tot seguit veurem una relació, comentada breument, de les principals guies, normes i altres recursos<sup>6</sup> que poden ser d'interès per a aplicar-los o, si més no, per a tenir una visió global de les eines més utilitzades i reconegudes internacionalment.

- **Pacte Mundial de les Nacions Unides.** El secretari general de l'ONU, Kofi Annan, va anunciar la iniciativa del Pacte Mundial en el Fòrum Econòmic Mundial de Davos del 1999, en el qual va fer una crida als líders empresarials perquè voluntàriament *abracessin i desenvolupessin* un conjunt de nous principis en les seves pràctiques corporatives. Més endavant es va aprovar un desè principi del Pacte, referit a la lluita contra la corrupció. A Espanya es va crear l'associació Asepam per promoure'l.
- **Social Accountability 8000 (SA8000).** És un estàndard de monitoratge i verificació voluntari per a fixar les condicions laborals. Els requisits d'aquest estàndard són aplicables a qualsevol indústria, amb independència de l'emplaçament, el sector o el volum. Des de mitjan anys noranta, l'SA8000 estableix uns requisits auditables de responsabilitat a les organitzacions, molt relacionats amb els drets dels treballadors. Els criteris de responsabilitat especificats en aquest segell són la no-realització de treball infantil i de treballs forçats, l'establiment d'un entorn de treball saludable i segur, el respecte a la lliure associació dels treballadors i a la negociació col·lectiva, la no-discriminació, la no-imposició de càstigs físics, un horari de treball que no excedeixi les quaranta-vuit hores setmanals, una remuneració que respecti la normativa legal vigent i que els sistemes de gestió de la companyia no estiguin en conflicte amb cap d'aquests drets.
- **Norma SGE21.** Norma per a la gestió integral de l'RSE promoguda per l'associació Forética (2000) com a model per a la gestió ètica de l'empresa. Es basa en els valors que promou la Declaració Universal dels Drets Humans i l'OIT, i s'enfoca a vuit àrees de gestió. És el primer estàndard europeu en la matèria que, de manera voluntària, permet aconseguir una certificació.

<sup>(6)</sup>En cada referència hi notifiquem l'enllaç al web corresponent; en alguns casos també hi hem destacat alguna notícia que hi està vinculada que pot permetre posar en context la informació.

#### Lectura suggerida

Pacte Mundial de Nacions Unides (anglès) (castellà)

- **Directrices para empresas multinacionales OCDE.** Aquesta pauta, del 1999, conté recomanacions presentades pels governs a les empreses multinacionals. Es tracta de principis voluntaris i estàndards no obligatoris legalment. Els governs adherits a aquestes directrius animen les empreses que operen als seus territoris a observar aquestes pautes allà on operin.
- **ISO 26000 RSE.** El juny del 2002, el **Comitè de Consumidors de l'Organització Internacional per a la Normalització (ISO)** es va reunir amb la finalitat de posar en circulació la discussió sobre el desenvolupament d'una ISO sobre RSE. Així va començar un llarg procés que, finalment, no havia de desembocar en una norma, sinó en una guia, que es preveia que s'aprovaria al final del 2010.
- **AccountAbility 1000 (AA1000).** Publicada el 1999 per l'**Institute of Social and Ethical Accountability**, aquesta norma permet mesurar els resultats socials i ètics de les empreses d'acord amb criteris objectius.
- **The Caux Round Table Principles for Business.** Principis elaborats per la Caux Round Table, una xarxa empresarial internacional que treballa per promoure un capitalisme moral. Es basa en la creença de la necessitat de valors morals en la presa de decisions empresarials com una condició per al desenvolupament d'una comunitat mundial sostenible.
- **Global Reporting Initiative (GRI).** És un estàndard internacional que poden fer servir voluntàriament organitzacions que vulguin informar sobre les dimensions econòmiques, ambientals i socials de les seves activitats, productes i serveis. La GRI incorpora la participació activa de corporacions, organitzacions no governamentals, organitzacions internacionals, agències de les Nacions Unides, consultories, associacions empresarials, universitats i altres parts interessades. Assenta les bases per a confeccionar memòries de sostenibilitat a partir d'una sèrie de principis que s'han de respectar i dóna una estructura comuna en què es defineixen les tres dimensions (econòmica, ambiental i social).  
Al món hi ha més de mil cinc-cents empreses que informen segons l'estàndard GRI, i n'hi ha unes tres-cents que són espanyoles. La guia per a pimes *En cinco pasos* permet dotar-les de la capacitat d'elaborar memòries de sostenibilitat.

Així mateix, podem fer notar les referències especialitzades en medi ambient, drets laborals i de salut, comerç just, etc., com l'ISO 14000, el Sistema Comunitari de Gestió, l'Auditoria Mediambiental (EMAS), els Ceres Principles, el Forest Stewardship Council (FSC), les ecoetiquetes, el segell internacional Fairtrade per a comerç just, l'OSHAS 18000, els Human Rights Principles for Companies (Amnistia Internacional), el Clean Clothes Campaign Code of Labor

Practices, l'IFCTU Basic Code of Labour Practice, l'FLA Charter Management (relacions laborals) o la declaració sobre els principis i drets fonamentals del treball i altres convencions de l'Organització Internacional del Treball (OIT).

És just dir que també hi ha índexs borsaris especialitzats (Dow Jones Sustainability Index [DJSI] o FTSE4Good), i també qüestionaris utilitzats per les empreses d'inversió socialment responsables (SiRi Company i Oekom Research).

També van guanyant rellevància les classificacions que elaboren alguns organismes especialitzats, com el Merco o el Best Workplaces.

Aquest punt vol presentar una relació de les principals normes, guies i iniciatives d'adhesió per al compromís, la implantació, la comunicació i la verificació de polítiques i realitzacions en matèria d'RSE.

Així i tot, cal destacar que **el més important és tenir una estratègia clara d'RSC** i dur-la a terme, amb eines de gestió i una voluntat de millora permanent, en contacte i diàleg amb les parts interessades com a garantia d'atenció a les seves necessitats i inquietuds.

Pensant especialment en les empreses de dimensions més modestes, no cal fonamentar el compromís responsable davant la societat en els mecanismes de verificació, entenent que aquests processos formen part d'una evolució del mateix model, i també de la necessitat que pugui anar experimentant l'empresa.

Per a aprofundir en una visió general sobre les diferents normes podeu consultar l'obra de Goel.

La formalització de l'RS també requereix situar el seu emplaçament estratègic, si realment s'hi assigna aquest enfocament. En cas que aquesta RS sigui considerada en la plena rellevància que té, s'haurà de disposar d'objectius estratègics específics que condicionin el desenvolupament d'altres objectius.

Un cas singular, per la gran significació i capacitat d'alinejar que té, fa referència a la remuneració variable o vinculada a resultats amb relació als càrrecs amb responsabilitats. Per descomptat, no ens referim a la variable que pugui rebre el responsable intern d'RSC per aconseguir, per exemple, que la seva empresa entri en els rànquings de sostenibilitat més importants del món (el DJSI o l'FTSE4Good), sinó al conjunt d'alts executius de la firma, no vinculats a l'àrea d'RSC, que s'han implicat en l'estratègia de la companyia en aquesta matèria, com és ara la reducció dels gasos amb efecte d'hivernacle en el cas de les empreses energètiques.

En el desenvolupament de la responsabilitat social, a mitjan primera dècada del segle XXI es van començar a conèixer casos d'empreses que havien iniciat aquesta senda. Així, les companyies amb una estratègia de reputació corporativa més avançada optaven per implicar-hi els seus alts executius mitjançant

#### Lectura suggerida

R. Goel (2005, octubre). *Guide to instruments of corporate responsibility: An overview of 16 key tools for labour fund trustees.*



retribucions variables. De vegades, aquesta variable arribava al 15% del salari total, i avui dia pot arribar al 25%, i fins i tot més: una multinacional britànica dedica el 30% al *bonus* de vuit dels seus directius internacionals en funció de si s'han sumat a l'estratègia d'RSC de la firma.

Així i tot, aquestes pràctiques encara tenen una aplicació limitada i, segons un estudi d'Eiris i Eurosif, a les empreses europees els falta un esforç més gran per aconseguir vincular la remuneració executiva al rendiment en RSE, ja que només el 29% d'aquestes empreses europees incorpora objectius d'RSE en la remuneració dels executius.

### **Notícia de premsa: "Els alts directius de Danone donen exemple"**

13 de juliol del 2009. Els alts directius del grup Danone han entès que la remuneració variable dels seus executius no ha d'estar subjecta, de manera exclusiva, als resultats financers de la companyia i a la cotització de l'acció. D'acord amb aquest nou sistema de remuneració, els *bonus* que han començat a cobrar aquests directius tenen un triple component, de manera que es divideixen en parts iguals entre resultats individuals, resultats de grup i objectius mediambientals i socials.

Aquesta mesura afecta els mil directius i membres de l'alta direcció del grup alimentari d'arreu del món. Entre els objectius que els marquen dins el terç de requisits mediambientals i socials hi ha conceptes com la reducció de CO<sub>2</sub>, el consum d'aigua, l'estalvi d'energia, la seguretat en el lloc de treball i la formació que reben els treballadors.

Pel que fa als objectius relacionats amb resultats de grup s'hi inclouen els que estan relacionats amb millores de l'empresa, com la innovació i la gestió d'equips. Finalment, els directius del grup Danone també han d'aconseguir objectius financers i econòmics tradicionals, com el benefici i l'increment del volum de negoci.

## **2.2.5. Diàleg amb parts interessades**

Una part interessada o un *stakeholder*<sup>7</sup> és el "grup, persona o organització que té alguna classe d'interès sobre les operacions o l'existència d'una determinada organització, especialment quan aquesta reconeix que té una obligació moral cap a aquella".

<sup>(7)</sup>Aquesta paraula anglesa és una creació dels anys seixanta a partir d'una altra paraula composta, *shareholder*, que significa 'accionista'. L'analogia que es crea no funciona en altres llengües, i per això cada vegada és més habitual l'ús d'aquest anglicisme, al costat de l'expressió *part interessada*.

L'empresa ha passat de considerar parts interessades legítimes els accionistes i els clients, i més endavant els treballadors, a tenir en compte de manera creixent altres grups com, per esmentar-ne un, les organitzacions socials. I el que és més rellevant: s'han començat a introduir models per a fer una gestió sistemàtica del diàleg amb totes les parts que tenen algun interès legítim reconegut.

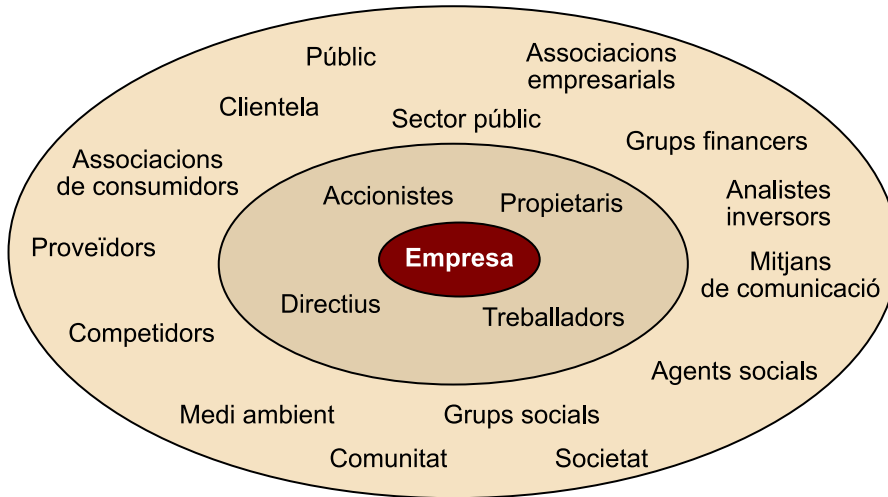
El compromís amb les parts interessades s'expressa per la via de les actituds i els procediments que articulen i possibiliten el dret de ser escoltats, inclouent-hi especialment les parts que en una visió clàssica estaven més excloses.

### **Exemple**

Com a exemple d'això podeu consultar El compromís con los "stakeholders". Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.

Per descomptat, la predisposició al diàleg no pressuposa que s'acceptin tots els punts de vista, sinó l'interès real per acostar posicions, entendre les respectives formulacions i trobar fórmules de col·laboració i mútua satisfacció.

### Les empreses parlen amb les seves parts interessades



En un context de societat relacional, el més rellevant és que les organitzacions salten fronteres i han d'incorporar el diàleg amb l'exterior no solament per a legitimar la seva existència i les seves operacions, sinó per a captar informació cada vegada més determinant per a l'èxit de l'empresa: alertar de riscos, entendre les tendències socials, prevenir litigis, generar oportunitats, fomentar la creativitat, etcètera.

D'aquesta manera, el diàleg amb les parts interessades respon a una tàctica tant de disminució de la conflictivitat latent com d'aprofundiment en el model propi de creació de valor i estil organitzatiu.

Actualment no és estrany que les definicions formals de les estratègies empresarials i organitzatives explicitin d'alguna manera aquesta voluntat de satisfer les expectatives de les parts interessades. Si aquestes parts han passat a ser uns agents estratègics, és evident que la selecció dels agents reconeguts com a *stakeholders* i la decisió dels interessos que s'han de considerar legítims també forma part d'un procés de selecció que és molt rellevant. Per a fer aquesta tria, les empreses elaboren un mapa de parts interessades en què reflecteixen qui són, quins interessos o dificultats mútues s'afronten i en quines oportunitats de creació de valor poden col·laborar.

D'altra banda, seguint el model del mapa estratègic<sup>8</sup>, pel qual els treballadors i el capital intel·lectual són en la base de les estratègies corporatives, el diàleg amb les parts interessades internes hauria d'afavorir la creació de confiança, de disponibilitat i d'orientació a l'estratègia, de manera alineada amb els valors organitzatius.

<sup>(8)</sup>El mapa estratègic és una tècnica de mapatge (*mapping*) que elabora gràficament l'estratègia complexa d'una empresa i integra les relacions de causa-efecte entre els objectius estratègics propis, que s'agrupen per interessos.

El diàleg amb la comunitat es pot produir per la via de les organitzacions socials i públiques del territori, i pot conduir a elaborar plans d'acció social que millorin les oportunitats de fer visible el compromís amb la comunitat. A diferència de models clàssics com el mecenatge i el patrocini, en què el concepte es reduïa a la mera transferència de recursos, en el model d'RSE l'element central és el diàleg. Per la seva banda, les conseqüències operatives poden ser molt més variades i complexes.

### **El voluntariat corporatiu, un assoliment de l'RSE**

Un exemple de diàleg amb la comunitat és el voluntariat corporatiu o d'empresa. D'entrada, pot semblar pura acció social, però en aquest concepte s'hi barregen interessos explícits per a desenvolupar habilitats socials dels treballadors mateixos, la capacitat de treball en equip, afrontar situacions noves, grups interculturals, etcètera.

Un dels elements més substancials és la gestió responsable de la cadena de proveïment, pel caràcter central que té en el negoci principal. En aquest cas, els proveïdors i els socis comercials són parts interessades bàsiques, sense les quals seria impossible complir un compromís real d'RSE. De fet, algunes normes com l'SA8000 posen un gran èmfasi en els compromisos derivats de la cadena de proveïment. I en matèria ambiental veiem que el concepte de *traçabilitat* ha anat guanyant rellevància.

Actualment, una empresa no pot deixar de responsabilitzar-se del que passa al llarg de la cadena de proveïment. Algunes de les notícies més impactants sobre RSE dels últims temps han estat precisament l'impacte mediàtic i la pressió rebuda per certes empreses per accions sobre les quals en molts casos no hi havia responsabilitat jurídica.

### **Responsabilitat també sobre els proveïdors**

Encara que siguin coneguts, no podem deixar d'esmentar el cas *Nike* i el més recent de la ruptura de relacions d'IKEA amb el seu principal proveïdor de fusta, que no podia certificar al cent per cent l'origen responsable d'aquesta matèria.

Per a comprovar que tampoc no és un tema fàcil, vegem algunes posicions expressades des de la visió sindical.

### **Qui són les veritables parts interessades?**

"[...] No es posible que las empresas identifiquen y se relacionen con todas sus «partes interesadas», especialmente si el término se utiliza en este sentido amplio. Se ha convertido en una práctica habitual que las empresas entablen relaciones con las ONG, como sucedáneos de las partes interesadas reales. Esta tendencia es lamentable y sólo en raras ocasiones estas organizaciones son auténticas organizaciones representativas. Muchas de ellas no son una parte interesada significativa en ninguna empresa específica.

Los sindicatos, que se encuentran entre las organizaciones representativas más importantes de la sociedad, por lo general son tratados sólo como «una más de las muchas» partes interesadas. Peor aún, a menudo se les deja de lado. El resultado es que la expresión «parte interesada», definida incorrectamente, puede ayudar a las empresas a eludir responsabilidades [...]"

Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL) (2002). *Una guía sindical sobre la mundialización*.

La *Guia del Pacte Mundial de Nacions Unides* proposa compartir amb les parts interessades de la companyia l'elaboració de l'informe de progrés anual com a metodologia necessària.

El compromís de les parts interessades és un element central de la política dels informes de progrés del Pacte Mundial. S'espera que els signants informaran directament les parts interessades sobre el progrés que facin en l'aplicació dels principis i que els facilitaran els informes de progrés pels mitjans que tradicionalment fan servir per a comunicar-se amb ells.

### **Beneficis de la relació amb parts interessades**

Segons *The stakeholder engagement manual*, editat per *Accountability*, les relacions amb les parts interessades alineades efectivament i estratègicament serveixen per a:

- facilitar una gestió més adequada del risc i la reputació;
- permetre que les empreses aprenguin de les seves parts interessades, fet que genera millores de productes i processos;
- generar confiança entre una empresa i les seves parts interessades;
- possibilitar la comprensió del complex context dels negocis, fins i tot el desenvolupament de mercats i la identificació de noves oportunitats estratègiques;
- informar, educar i influenciar les parts interessades i l'entorn empresarial per a millorar-ne els processos de presa de decisions i les accions que afecten les empreses i la societat;
- conduir a un desenvolupament social més equitatiu i sostenible perquè brinda una oportunitat de participar en els processos de presa de decisions als qui tenen dret de ser escoltats;
- permetre la combinació de recursos (coneixement, persones, diners i tecnologia) resolgui els problemes i aconseguixi objectius que les organitzacions no poden aconseguir de manera independent.

### **2.2.6. Comunicació i rendició de comptes**

Si bé la normalització del concepte d'*RSE* i la generalització corresponent entre un nombre d'empreses significatiu ha permès superar aquest escull, la veritat és que per a moltes empreses l'*RSE* s'havia d'entendre com una virtut i un compromís que no calia mostrar públicament, perquè això podia ser considerat un exhibicionisme de les seves bondats i, per tant, veure's minvada la virtut.

Com es pot entendre, aquest tipus de consideracions que negaven la transparència en l'*RSE* es caracteritzaven pel fet de tenir una visió no integrada en la gestió i, quan es referien a *RSE*, només pensaven en les bones pràctiques concretes, normalment situades en el camp de la filantropia.

Actualment, d'acord amb la manera com es concep i es practica l'RSE, la comunicació és una part indissociable de la metodologia d'aquest enfocament de gestió. Per això, en rigor no hauríem de parlar d'RSE per a referir-nos a les bones pràctiques socialment responsables d'una empresa que no tingui unes polítiques de comunicació sobre aquest tema.

Per contra, tampoc no seria procedent emetre una memòria d'RSE sense que darrere els indicadors hi hagués una gestió basada en compromisos de millora i en un procés de diàleg amb les parts interessades.

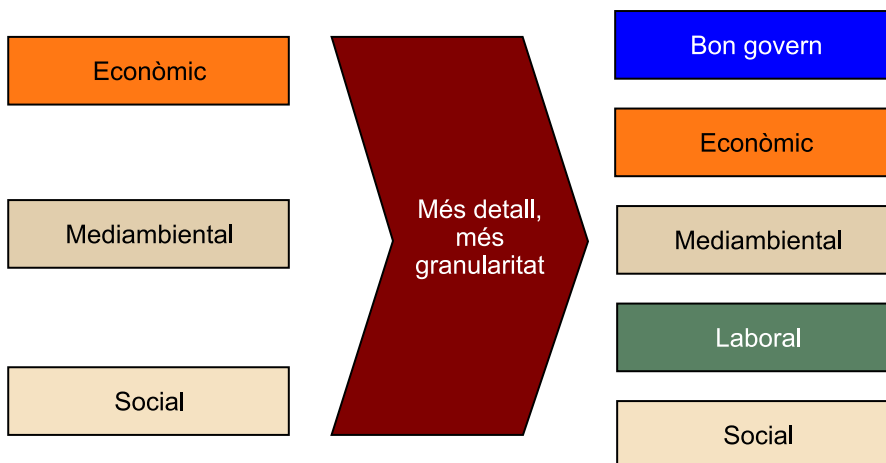
### Comunicació, condició indispensable però no suficient

Cal comunicar les pràctiques i els compromisos d'RSE com a part fonamental d'aquesta política, però no l'hauríem de basar en una mera acció comunicativa.

Tot seguit tractarem sobre què entenem per *comunicació* i mirarem de comprendre per quin motiu hi atribuïm tanta importància.

El compromís empresarial amb l'RSE implica comunicar les polítiques i les realitzacions, atès que la **transparència** és un dels principis més rellevants de les polítiques d'RSE. Tradicionalment, els informes de sostenibilitat han tingut en compte tres camps com a guia per a informar sobre l'acompliment: social, mediambiental i econòmic.

### Triple compte de resultats... o quintuple



El desenvolupament sostenible comprèn com a dimensions fonamentals el desenvolupament econòmic, el progrés social i la protecció ambiental, que han d'avançar en paral·lel. Per això es parla de triple compte de resultats<sup>9</sup>.

<sup>(9)</sup> Triple bottom line, en anglès.

Actualment, en un esforç i una evolució cap a fer-ho més detallat, ja hi ha models que parlen de *quíntuple compte de resultats* i desglossen aspectes cada vegada més rellevants, com els temes laborals o els de bon govern.

L'instrument de comunicació de l'RSE per excel·lència és la **memòria**, anomenada també **informe de sostenibilitat**. Sense ser l'únic mecanisme de comunicació, és sens dubte el principal, en la mesura que descriu de manera ordenada i sistemàtica el comportament corporatiu i els impactes que té per mitjà d'indicadors regulats en diferents aspectes.

La memòria és un document públic que es dirigeix a les parts interessades de l'empresa. Es tracta d'un informe periòdic amb el triple compte de resultats, en què l'empresa descriu les seves activitats, els seus resultats i els seus impactes en l'àmbit econòmic, social i ambiental. De la mateixa manera que cada any les empreses elaboren una memòria financera per als seus accionistes i l'Administració pública, les memòries de triple compte parlen de resultats, encara que no siguin financers.

Per descomptat, una memòria no s'ha de fer servir com un canal publicitari, i ha de proporcionar una imatge equilibrada i raonable. Això implica incloure-hi tant els aspectes positius de l'empresa com els negatius; i encara que les empreses solguin tendir a ocultar o dissimular les dades negatives, quan una memòria ofereix una anàlisi d'aspectes negatius, raona les causes d'aquest resultat i suggereix compromisos de millora. Es considera que l'empresa obté el benefici de la màxima confiança.

### **Avantatges de la memòria d'RSE**

Elaborar i publicar una memòria d'RSE permet:

- millorar les relacions amb les parts interessades, tant externes com internes;
- canalitzar els processos de diàleg a partir de dades reals;
- reaccionar activament a la pressió dels mercats, que mostren un interès creixent no solament pels beneficis, sinó també per la manera com s'han obtingut;
- diferenciar-se de la competència i marcar el pas amb una visió d'anticipació i futur;
- gestionar riscos i rebutjar possibles escàndols;
- crear confiança i credibilitat, que permeten millorar la reputació corporativa.

La tendència és imparabile perquè respon a una realitat estructural. En pocs anys han crescut de manera molt significativa el nombre d'empreses cotitzades que elaboren un informe de sostenibilitat, és a dir, una memòria separada per a retre comptes dels seus impactes econòmics, ambientals i socials i de les seves relacions amb les parts interessades.

Actualment hi ha centenars d'empreses al món que publiquen una memòria de sostenibilitat. I encara que les grans empreses lògicament copen les primeres posicions, cada vegada hi ha més pimes que també volen comunicar les seves accions.

### **Dades de participació**

Segons un estudi de KPMG, a Espanya el 88% de les primeres empreses va elaborar un informe de sostenibilitat el 2011, mentre que el 2002 ho va fer l'11%. Hi ha altres països que marquen la pauta, com el Regne Unit, on aquest indicador se situa pràcticament en el 100%.

L'estructura no sempre respon al mateix ordre, ja que el que es considera important és que hi hagi indicadors fàcils de localitzar. Sigui quina sigui l'estructura, cada epígraf ha d'incloure la descripció dels impactes i els resultats de l'empresa, i també el valor dels indicadors que sustentin les seves afirmacions.

Una memòria d'RSE es pot ordenar segons els criteris següents:

- Les tres dimensions de la sostenibilitat: econòmica, social i ambiental (o afegint-hi bon govern).
- Les parts interessades.
- Els processos de la cadena de valor de l'empresa.

El criteri més habitual sol ser el primer, ja que respon a un ordre estàndard, de manual, de manera que n'hi ha prou de seguir les pautes. En el segon cas, se suposa que hi ha un interès més gran per dirigir-se segmentadament a les seves parts interessades i per millorar la capacitat comunicativa. Finalment, l'última tendència permet veure de manera més integrada la sostenibilitat en cada esglauó dels processos de producció.

La tendència fa que aquests indicadors s'estandarditzin per la necessitat d'establir certa uniformitat que permeti comparar diferents empreses i incrementar la transparència corporativa. La guia més utilitzada actualment arreu del món és la de la **Global Reporting Initiative**, que es basa en el triple compte de resultats clàssic. L'octubre del 2013 es va donar a conèixer públicament el G4, la nova generació que va substituir la G3.1.

## Guia per a l'elaboració de memòries: la GRI

Dimensió	Aspecte
Econòmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompliment econòmic</li> <li>• Presència en el mercat</li> <li>• Impacte econòmic indirecte</li> </ul>
Mediambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materials</li> <li>• Energia</li> <li>• Aigua</li> <li>• Biodiversitat</li> <li>• Emissions, abocaments i residus</li> <li>• Productes i serveis</li> <li>• Compliment normatiu</li> <li>• Transport</li> <li>• Aspectes generals</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pràctiques laborals i treball digne               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ocupació</li> <li>– Relació empresa-treballadors</li> <li>– Seguretat i salut en el treball</li> <li>– Formació i educació</li> <li>– Diversitat i igualtat d'oportunitats</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drets humans               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pràctiques d'inversió i aprovisionaments</li> <li>– No-discriminació</li> <li>– Llibertat d'associació i convenis col·lectius</li> <li>– Abolició de l'explotació infantil</li> <li>– Prevenció del treball forçós i obligatori</li> <li>– Queixes i procediments conciliatoris</li> <li>– Pràctiques de seguretat</li> <li>– Drets dels indígenes</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Societat               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comunitat</li> <li>– Corrupció</li> <li>– Política pública</li> <li>– Comportament de competència deslleial</li> <li>– Compliment normatiu</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilitat sobre productes               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Salut i seguretat del client</li> <li>– Etiquetatge de productes i serveis</li> <li>– Comunicacions de màrqueting</li> <li>– Privadesa del client</li> <li>– Compliment normatiu</li> </ul> </li> </ul>

Jerarquia dels indicadors del G3. Font: *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (versión 3.0)* de la Global Reporting Initiative

El model d'informe (*reporting*) de la GRI (G3-2006) proposa uns principis per a definir el contingut dels seus indicadors:

### Principis per a definir el contingut

Cada principi consta d'una definició, una descripció i un conjunt de comprovacions per a orientar sobre l'ús que se n'ha de fer. Les comprovacions estan concebudes com a eines d'autodiagnòstic, no com a qüestions concretes sobre les quals cal informar. Aquests principis s'han de fer servir juntament amb les orientacions sobre la definició del contingut de la memòria.

**Materialitat.** La informació continguda en la memòria ha de cobrir els aspectes i els indicadors que reflecteixin els impactes significatius, socials, ambientals i econòmics de



l'organització o els que podrien exercir una influència substancial en les avaluacions i les decisions de les parts interessades.

**Participació de les parts interessades.** L'organització informant ha d'identificar les seves parts interessades i descriure en la memòria com ha donat resposta a les seves expectatives i als interessos raonables.

**Context de sostenibilitat.** L'organització informant ha de presentar el seu acompliment dins el context més ampli de la sostenibilitat.

**Exhaustivitat.** La cobertura dels indicadors i els aspectes materials, i també la definició de la cobertura de la memòria, han de ser suficients per a reflectir els impactes socials, econòmics i ambientals significatius i permetre que les parts interessades puguin avaluar l'acompliment de l'organització informant durant el període que cobreix la memòria.

La formalització dels informes de sostenibilitat en aquest triple balanç pot variar ostensiblement segons l'empresa, cosa que en dificulta la comparació. Per això, l'ús de models reconeguts internacionalment facilita l'eficàcia dels informes. D'altra banda, la informació que subministra la companyia ha de ser verificable, per la qual cosa s'aconsella que en facin una avaluació experts independents externs, de la mateixa manera que l'auditoria financera aporta credibilitat als comptes anuals.

La transparència formal s'ha de dur a terme en bones condicions. Hi ha empreses que elaboren el seu model i milloren les seves pràctiques durant exercicis abans de fer públic l'informe. Sigui com sigui, aquesta elaboració no ha de tenir com a únic objectiu la mera publicació de dades, sinó el diàleg amb les parts interessades.

Les empreses, però, també poden portar a cap la transparència per altres vies més informals, tant generalistes com dirigides a cada part interessada en particular. Fixem-nos en les recomanacions que es fan en aquest sentit per a les empreses signatàries del Pacte Mundial de les Nacions Unides.

### **El Pacte Mundial de l'ONU: comunicar el progrés**

Respecte al Pacte Mundial de les Nacions Unides, se suggereixen quatre components per a elaborar un informe complet sobre cada principi, de manera assequible també per a una petita empresa:

- **Compromís:** una declaració dels compromisos específics per a cada àrea.
- **Sistemes:** una descripció de polítiques, programes i sistemes de gestió que mostrin com es fa la millora contínua en RSE.
- **Accions:** una descripció de les accions dutes a terme l'últim any (programes o accions implantades, formació, comunicacions, auditories, revisions, programes de col·laboració, etc.).

- **Resultat:** una descripció de l'impacte dels sistemes i els resultats en termes tangibles, enllaçant el compromís amb l'acció i amb les millores.

El Pacte Mundial ha crescut notablement des que es va signar, el 1999, fins a arribar a ser la iniciativa de ciutadania corporativa més important del món, amb més de dos mil participants a més de vuitanta països, incloent-hi grups empresarials i sindicals, i agents socials, governs i pimes.

Així i tot, el fet de ser merament un compromís declaratiu, no subjecte a verificació, podia posar en risc la seva pròpia reputació, motiu pel qual els signants mateixos van acordar que calia garantir la qualitat i que els signants havien d'elaborar un informe de progrés. Per aquesta raó, s'espera que informin cada any les seves parts interessades sobre el progrés en l'aplicació dels deu principis.

En el cas de les empreses no cotitzades i, en general, en totes les que no tenen una pressió externa que faci que s'hagin d'afanyar a mostrar la seva transparència en una memòria, és important no identificar RSE amb l'informe de sostenibilitat. Malgrat la significació que té per a completar la implantació del model en l'organització, no és sinó una fase més el valor de la qual depèn de la millora positiva de les pràctiques empresarials.

### **Resum**

No costa gaire sentir afirmacions com ara "El sentit més ètic de la responsabilitat es porta per dins" o "Hem de fer les coses bé, però no cal fer-ne ostentació". Sense cap mena de falsa modestia, les empreses han de mostrar transparència informativa en aquests aspectes com a part de la seva pròpia responsabilitat, perquè la política d'RSE:

- és una decisió d'empresa (no de la filantropia del propietari);
- és la manera d'estendre el coneixement i fer-ne partícips els membres de la cadena, i també el conjunt de les parts interessades;
- és necessària per a poder comparar i verificar falses atribucions;
- fa falta per a transmetre un estil estratègic empresarial a treballadors, clients, societat, etc., si es comunica adequadament.

En conseqüència, tot i que la seva funció comunicativa és una peça fonamental amb vista a fer paleses a la societat i a cadascuna de les parts interessades quines són les pràctiques i els compromisos, no és apropiat que cap organització hi basi la política d'RSE.

### **2.3. La millors pràctiques**

Les pràctiques que s'emmarquen dins l'RSE són moltes i variades, tantes que de vegades poden dificultar la comprensió global del que és l'RSE, de la mateixa manera que diríem que els arbres no ens deixen veure el bosc. Per aquesta raó, en aquest punt entrarem en la casuística d'aquest moment, quan ja hem sabut l'entrellat de l'RSE, la integració corporativa i estratègica, la metodologia, etc. En cas contrari, es podria arribar a confondre la incorporació d'unes polítiques d'RSE amb la mera integració d'unes bones pràctiques únicament en alguns aspectes, per molt positives que poguessin arribar a ser.

Si abans hem avançat discretament alguns exemples extrets de la UE (2001), ara farem un salt en el temps i en l'espai per veure com es definia la materialitat de manera global el 2009. I ho farem a partir de l'esbós (després de cinc anys de debat) de la guia ISO 26000, que estableix provisionalment aquestes matèries:

Matèria fonamental: **governança de l'organització**

Matèria fonamental: **drets humans**

- Tema 1. Auditoria preventiva
- Tema 2. Situacions de risc per als drets
- Tema 3. Evadir la complicitat
- Tema 4. Resolució de conflictes
- Tema 5. Discriminació i grups vulnerables
- Tema 6. Drets civils i polítics
- Tema 7. Drets econòmics, socials i culturals
- Tema 8. Drets fonamentals en el treball

Matèria fonamental: **pràctiques laborals**

- Tema 1. Treball i relacions laborals
- Tema 2. Condicions de treball i protecció social
- Tema 3. Diàleg social
- Tema 4. Salut i seguretat en el treball
- Tema 5. Desenvolupament humà i capacitat en el lloc de treball

Matèria fonamental: **medi ambient**

- Tema 1. Prevenció de la contaminació
- Tema 2. Ús sostenible dels recursos
- Tema 3. Mitigació del canvi climàtic i adaptació
- Tema 4. Protecció i recuperació del medi ambient natural

Matèria fonamental: **pràctiques justes d'operació**

- Tema 1. Anticorrupció
- Tema 2. Participació política responsable
- Tema 3. Competència justa
- Tema 4. Promoure la responsabilitat social en l'esfera d'influència
- Tema 5. Respecte als drets de la propietat

Matèria fonamental: **qüestions de consumidors**

- Tema 1. Pràctiques justes de màrqueting, d'informació i contractuals
- Tema 2. Protecció de la salut i la seguretat dels consumidors
- Tema 3. Consum sostenible
- Tema 4. Serveis d'atenció al client, suport i resolució de conflictes

- Tema 5. Protecció i privadesa de la informació del consumidor
- Tema 6. Accés a serveis essencials
- Tema 7. Educació i presa de consciència

Matèria fonamental: **participació activa i desenvolupament de la comunitat**

- Tema 1. Participació activa de la comunitat
- Tema 2. Educació i cultura
- Tema 3. Creació d'ocupació i desenvolupament d'habilitats
- Tema 4. Desenvolupament de tecnologia
- Tema 5. Generació de riquesa i ingressos
- Tema 6. Salut
- Tema 7. Inversió social

En diferents punts hem insistit que cada empresa o organització ha de saber trobar la seva aproximació més correcta a la materialitat, cosa que inclou poder prioritzar els aspectes que tenen més rellevància per a aquesta empresa (i no per a una altra) i els que adquireixen un caràcter no preferent.

### Graus de responsabilitat

#### Responsabilitats terciàries

Millorar determinats aspectes del seu entorn social més enllà de la seva activitat específica.

#### Responsabilitats secundàries

Millorar els efectes resultants de l'activitat de l'empresa amb els grups socials de qui interactua.

#### Responsabilitats primàries

Bàsiques. Corresponen a la dimensió interna i són inherents a la seva activitat.

### Exemples de bones pràctiques segons graus de responsabilitat

D'acord amb la necessitat d'establir una prioritització, tenim una classificació en activitats segons el caràcter primari, secundari i terciari corresponents. Vegem alguns exemples del que podrien ser bones pràctiques.

#### Referència bibliogràfica

Els exemples els hem extret del Ministeri de Treball i Assumptes Socials espanyol (ara d'Ocupació i Seguretat Social), en la seva NTP 644: *Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación*, document elaborat per l'Institut de Seguretat i Higiene en el Treball.

#### Primàries

- 1) Servir la societat amb productes útils i en condicions justes.

- 2) Crear riquesa de la manera més eficaç possible.
- 3) Respectar els drets humans amb unes condicions de treball dignes que afavoreixin la seguretat i la salut laboral i el desenvolupament humà i professional dels treballadors.
- 4) Procurar l'autocontinuitat de l'empresa i, si és possible, aconseguir un creixement raonable.
- 5) Respectar el medi ambient. Evitar en la mesura que es pugui qualsevol tipus de contaminació. Minimitzar la generació de residus. Racionalitzar l'ús dels recursos naturals i energètics.
- 6) Complir amb rigor les lleis, els reglaments, les normes i els costums, respectant els legítims contractes i compromisos adquirits.
- 7) Procurar la distribució equitativa de la riquesa generada.

#### **Secundàries amb els treballadors**

- 1) Oferir qualitat de vida a la feina en equilibri amb la vida extralaboral.
- 2) Afavorir la iniciativa, l'autonomia i la creativitat a la feina.
- 3) Proporcionar una ocupació tan estable com es pugui.
- 4) Facilitar la reinserció laboral a algú que s'hagi accidentat.
- 5) Afavorir una formació permanent que asseguri la qualificació del treballadors, el creixement intel·lectual i, sobretot, l'ocupabilitat en el futur, amb vista als possibles avatars de l'empresa o a les circumstàncies personals.
- 6) Facilitar assistència sanitària quan faci falta, més enllà de la legalment exigible.
- 7) Atendre possibles necessitats urgents amb vista a possibles problemes puntuals, generals o familiars.
- 8) Beneficiar-se dels productes de les empreses a un preu més econòmic que el de venda.
- 9) Aportar informació transparent sobre la situació de les empreses i les seves perspectives de futur.
- 10) Celebrar col·lectivament èxits aconseguits o reconeixements rebuts.

#### **Secundàries amb la comunitat**

- 1) Facilitar l'ocupació i l'activitat econòmica en la comunitat local o comarcal.
- 2) Contribuir a millorar el medi ambient de l'entorn. Esforçar-se a fer servir productes reciclats.
- 3) Anunciar la promoció de productes, serveis i valors que contribueixin a assolir un entorn social més humà.
- 4) Facilitar la integració en el treball de discapacitats (més enllà de les exigències reglamentàries del 2%), emigrants i grups socials amb dificultats d'inserció laboral.
- 5) Facilitar ajuda als proveïdors per a millorar la qualitat del seu servei i perquè tinguin un grau més alt de professionalització.
- 6) Facilitar assessorament i ajuda a la comunitat en matèries que li calguin i per a les quals l'empresa disposa de coneixements i mitjans.
- 7) Col·laborar en la formació en pràctiques d'estudiants de formació professional i universitària.

#### **Terciàries amb els treballadors**

- 1) Facilitar el treball a temps parcial per als qui per necessitat o dificultats ho necessitin, sempre que això no representi una dificultat en el procés productiu.

- 2) Flexibilitzar l'horari laboral i les vacances anuals. No treballar a partir del divendres a la tarda (sempre que això sigui possible).
- 3) Facilitar assessorament jurídic.
- 4) Concedir préstecs monetaris limitats a un interès inferior al del mercat.
- 5) Donar bestretes salarials sense interès.
- 6) Oferir ajudes i incentius a la formació.
- 7) Atorgar ajudes a plans personals de pensions.
- 8) Afavorir descomptes especials en serveis i comerços de la comunitat.
- 9) Concedir ajudes per fill en edat escolar.
- 10) Donar ajudes per a menjar fora de casa.
- 11) Facilitar el desplaçament a la feina o ajudes sobre aquest tema.
- 12) Oferir ajudes per a habitatge, especialment quan es requereixi un canvi de municipi de residència.
- 13) Promoure i fins i tot facilitar mitjans per a cuidar la salut dels treballadors, independentment de la feina.
- 14) Facilitar informació i mitjans per a beneficiar-se d'activitats culturals en el medi.
- 15) Promoure i facilitar la participació en programes d'ajuda a la comunitat o al tercer món.
- 16) Organitzar activitats recreatives i d'oci a l'empresa. Disposar d'instal·lacions idònies.
- 17) Organitzar celebracions col·lectives per motius diferents i aliens a l'activitat laboral, a fi de contribuir a millorar el clima de l'empresa.

#### **Terciàries amb la comunitat**

- 1) Contribuir subsidiàriament a millorar l'entorn sociocultural.
- 2) Col·laborar de diferents maneres amb els centres de formació professional i empresarial del seu medi.
- 3) Contribuir a difondre els valors d'una "nova cultura d'empresa".
- 4) Gestionar afers socials de la comunitat o d'altres en què l'empresa és competent en l'interès municipal.
- 5) Participar en projectes de desenvolupament local i regional.
- 6) Oferir cooperació i ajudes en projectes de cooperació amb el tercer món.
- 7) Assignar un percentatge dels seus beneficis al desenvolupament de països emergents (0,7%?).
- 8) Patrocinar o oferir mecenatge d'activitats artístiques i culturals.
- 9) Ajudar benèficament col·lectius necessitats.

### **2.3.1. Gestió responsable de la cadena de proveïment**

Una empresa pot considerar que té un alt nivell de responsabilitat social interna i que té una alta observança de les normatives, no solament legals sinó també de component més ètic, però pot ser que compri productes a empre-

ses que incompleixen de manera flagrant els drets humans, que fan ús de mà d'obra infantil o que exploten laboralment els treballadors fins a límits a què als països desenvolupats ens costa d'acceptar que s'arribi en l'actualitat.

### **Lectura suggerida**

Podeu llegir la *Nota informativa sobre responsabilidad social de la empresa y normas internacionales del trabajo*.

Aquest document facilita informació sobre iniciatives empresarials d'RSE relacionades amb les normes internacionals del treball, la declaració de l'OIT relativa als principis i drets fonamentals en el treball i el seguiment corresponent, adoptada per la Conferència Internacional del Treball el 1998, o la declaració tripartida de principis sobre les empreses multinacionals i la política social (Declaració de les EMN), adoptada pel consell d'administració el 1977.

Per això, cap empresa no pot defugir les responsabilitats que van més enllà dels seus murs legals, atès que "no hauríem de ser aliens a res del que passa en la nostra cadena de proveïment". Aquesta afirmació té una validesa ètica però no legal. Cal tenir en compte que les lleis del comerç internacional no tenen prou força per a impedir que es pugui comerciar amb productes elaborats en condicions que conculquin els drets humans. L'absència d'un marc legal eficaç en l'escena internacional deixa en mans de cada empresa la capacitat de trencar les cadenes de proveïment que tinguin processos per sota de l'ètica mínima exigible en alguna de les fases.

Com que es faria impossible controlar qualsevol compra, el que sí que caldria és que els proveïdors que tinguessin un component més estratègic per a la nostra producció o un percentatge econòmic rellevant n'assumissin plenament la responsabilitat. A part dels components ètics i a causa de la creixent sensibilitat de la societat, també cal considerar els riscos de negoci en què incorrem si participem d'una cadena de proveïment no ètica, i la dificultat creixent per a al·legar desconeixement.

Una empresa de més volum pot desenvolupar processos d'homologació de proveïdors i, fins i tot, ajudar-los i donar-hi suport perquè implantin la seva RSE.

En els últims anys, a més dels aspectes ètics i laborals, s'ha obert pas a la gestió de les emissions de CO<sub>2</sub>, fins al punt de ser un dels aspectes clau. Segons l'Informe anual de la iniciativa CDP Supply Chain, que resumeix la informació sobre canvi climàtic de 710 proveïdors de les empreses que componen el projecte esmentat, la gestió de les emissions de CO<sub>2</sub> en la cadena de proveïdors s'està convertint en un dels indicadors de les grans empreses en l'àmbit de l'RSC relacionat amb el canvi climàtic, de manera que el 6% d'aquestes empreses exclouen els qui no tenen polítiques de control.

### 2.3.2. Aliances estratègiques

A escala mundial, hi ha la consciència creixent que, en les qüestions d'interès social, els governs i la societat civil han de fer un lloc a la implicació o a la coresponsabilitat de la comunitat empresarial.

Les empreses poden abordar qüestions socials per mitjà d'aliances intersectorials amb organitzacions de la societat civil, un sistema que busca atendre qüestions socials conjugant enfocaments diferents però essent capaç de generar beneficis mutus.

Així, com que comparteixen els coneixements, els recursos i l'experiència de cada sector, aquestes aliances tenen el potencial de crear solucions innovadores per al desenvolupament amb una proposta més integrada i sostenible, de manera que generen oportunitats econòmiques i fan front a les necessitats. En aquesta relació, el sector privat sol aportar recursos financers, gestió, tecnologia i logística, mentre que el sector civil pot proporcionar xarxes socials i coneixements concrets sobre els problemes que s'han d'abordar.

Segons els objectius que tenen, es distingeixen tres tipus diferents d'aliances:

- **Promoció d'una causa (*advocacy*) i campanyes de sensibilització.** El sector privat assumeix un paper de lideratge en el maneig de la iniciativa, que pot estar relacionada amb la salut, el medi ambient i la pobresa, entre altres qüestions.

#### Exemple

Un bon exemple d'aquest tipus d'aliances el trobem en el pacte a què van arribar l'organització World Wide Fund for Nature (WWF) i la multinacional Unilever. Tant l'una com l'altra van impulsar el desenvolupament de la certificació pesquera Marine Stewardship Council (MSC) per protegir i regular la gestió dels recursos marins.

- **Filantropia estratègica i inversió social.** El sector privat aporta finançament i experiència de manera planejada, monitorada i sistemàtica. Els autors esmenten l'exemple d'una aliança entre CARE i Motorola per a millorar les comunicacions dels habitants de països en via de desenvolupament.
- **Aliança inclusiva.** Tant una part com l'altra col·laboren per fomentar l'emprenedoria, crear ocupació, integrar la població de baixos ingressos en la seva cadena de valor o proporcionar-li béns i serveis adequats i assequibles. L'empresa participa en aquesta aliança sense perdre de vista l'objectiu de crear beneficis, però contribueix també a superar la pobresa i l'exclusió social.

#### Exemple

Es pot esmentar l'aliança entre CARE i Motorola per a millorar les comunicacions dels habitants de països en via de desenvolupament.

#### Exemple

Aquest tipus d'unió l'il·lustra el cas de Grameen Bank i Danone per a comercialitzar a Bangladesh iogurts amb els nutrients de què solen tenir manca els nens de les zones rurals d'aquest país.



Totes aquestes aliances poden proporcionar molts beneficis per a les empreses, com ara:

- la millora de la imatge davant la societat,
- l'intercanvi de capacitats,
- l'accés a més recursos,
- el millor coneixement del mercat i possibles clients, i
- la innovació de productes.

Les oportunitats i els beneficis que poden reportar no han d'amagar els riscos que es poden donar si no hi ha una atenció especial a l'hora de triar el soci, si falla la comunicació o la confiança durant la col·laboració o si no se saben trobar els millors atributs de cada part per a posar-los en joc.

El document *Beneficio mutuo más allá de la filantropía* d'Alice Ishikawa Lariú i Ricardo Morel Berendson analitza els tipus, els beneficis i els riscos de les aliances, entre altres temes.

### 2.3.3. Altres bones pràctiques

Finalment, podem trobar exemples de bones pràctiques en diferents documents. Vegem-ne uns quants.

- Diputación Foral de Navarra. *Alcance de la RSC en la empresa*.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
  - Multilocalización de buenas prácticas en el País Vasco.
  - RSCat. Recull d'experiències interessants realitzades per empreses catalanes:
  - Forética. *Fichas del Marketplace*.
  - ESADE, Generalitat de Catalunya i altres. *Fitxes de casos de bones pràctiques* (projecte RSCat).
  - Diputació de Barcelona i altres. *Fitxes de casos de bones pràctiques* (projecte Ressort).
  - Ajuntament de Mataró (2008). *Estudi d'identificació de bones pràctiques en responsabilitat social en les pimes*.

### 2.3.4. Beneficis d'incorporar l'RSE

Segons diuen les empreses mateixes, els principals beneficis, tant interns com externs, d'integrar l'RSE són els següents:

#### Beneficis interns d'integrar l'RSE

- Desenvolupament de **valors corporatius** i foment d'una cultura organitzativa. Alineació dels valors internament i externament.
- Fidelitat i **compromís** dels treballadors. Millora de la moral i la motivació dels treballadors. Desenvolupament del sentit de pertinença del personal.
- Atracció i retenció del **talent**: bons professionals.
- Millora del **clima laboral**, amb l'oportunitat de millorar la **productivitat** i la qualitat.
- Reducció d'**accidents**. Reducció de **judicis laborals**.
- Reducció de **costos de transacció** i operació.
- Millora de la **comunicació interna**.
- Alguns **beneficis fiscals**.

#### Beneficis externs d'integrar l'RSE

- Increment d'atractius per a **fidelitzar clients**.
- Accés a **segments nous de mercat** i clients nous.
- Millora de la **relació amb l'entorn**.
- Noves estratègies de **comunicació** i millora de la imatge i de la **reputació**.
- **Posicionament**, diferenciació de marca i notorietat.
- Desenvolupament d'**avantatges competius**.
- **Influència** creixent entre empresa i societat, i societat i empresa. **Complicitats** amb líders d'opinió i prescriptors, suports al llançament de productes nous i més influència en la decisió de compra dels consumidors.
- Reducció de **risc** i litigis, sancions, publicitat negativa, boicots i perjudicis de la imatge pública.
- Atracció d'**inversions ètiques** (ISR) i inclusió d'índexs (borsaris o no) d'inversions ètiques.

#### Beneficis globals d'integrar l'RSE

- **Diferenciació** de l'empresa enfront de la competència.
- Millora de les **relacions** i aportació de **valor** a les parts i als treballadors, als sindicats, als accionistes, als proveïdors i clients, a l'Administració pública, etc.
- **Sostenibilitat** del negoci.

### 3. Aspectes de l'RSE

La idea del triple compte de resultats es refereix a una metodologia liderada per John Elkington que fa referència a la necessitat de mesurar i reportar tant els resultats econòmics de les companyies com els socials i ambientals.

Així, la idea d'elaborar una memòria de triple compte de resultats és equivalent a altres maneres d'expressar-ho com ara *memòria de sostenibilitat*, *memòria d'RSE* o altres termes que abasten la dimensió econòmica, ambiental i social de l'actuació d'una empresa o organització.

Aquest terme també es fa servir per a referir-se no solament a la memòria, en sentit estricte, sinó al conjunt de valors, temàtiques i processos que les empreses han de tractar per a minimitzar qualsevol dany que resulti de les activitats que duen a terme i per a crear valor econòmic, social i ambiental. Fa poc, i amb més força comunicativa, ha fet fortuna una altra manera d'expressar els mateixos tres grans temes de l'RSE: **les tres P, de *people, planet i profit***, això és, 'persones', 'planeta' i 'beneficis'.

Encara que el concepte de *triple compte de resultats* es manté amb un ús vigorós i dóna lloc a aquests jocs de paraules, n'hi ha que ja fan servir l'expressió *quíntuple compte de resultats*. Efectivament, la manera de presentar la informació o de retre comptes ha guanyat amplitud o concreció, per la qual cosa els temes laborals i sociocomunitaris es presenten separatament; també han guanyat presència els aspectes de bon govern.

En conseqüència, tot seguit presentarem cadascuna de les dimensions del quíntuple compte de resultats per a situar els elements bàsics de coneixement, a partir dels indicadors que proporciona la Global Reporting Initiative.

Al principi de cadascuna d'aquestes dimensions ens permetem anotar-hi una expressió sintètica que d'alguna manera podria ser el lema o el resum del vector que ha marcat l'evolució en cada dimensió.

#### 3.1. Bon govern

- De la discrecionalitat a la transparència
- De l'"aquí mano jo" a l'alineació responsable

Per al progrés econòmic és molt important tenir empreses competitives. Perquè les empreses siguin competitives, una condició indispensable és crear un marc de confiança en el seu govern que faci possible la participació d'inversors,

treballadors i altres agents afectats. Els escàndols de fa uns anys (Enron, les puntcom, Parmalat i molts altres) han remarcat que cal una adequació dels mecanismes que permetin crear un clima de confiança.

Governar una empresa fa referència a la manera com s'organitzen, es dirigeixen i es controlen per a obtenir uns objectius. Així, el concepte de *bon govern* es refereix especialment a les relacions ben canalitzades que s'estableixen entre la propietat i la direcció de l'empresa, que parteixen de la "teoria de l'agència", segons la qual les societats cotitzades es configuren entorn d'un entramat de relacions entre aquests agents.

### **Del capitalisme al corporativisme**

Galbraith diu que el sistema capitalista s'està transformant en un sistema corporatiu: "Ningú no posa en dubte que la corporació moderna és un factor dominant en l'economia actual". Els qui de debò manen no són els accionistes de les grans corporacions, sinó les seves burocràcies i direccions professionals.

La promulgació de codis de bon govern, com a model importat del món anglosaxó, s'ha orientat precisament a establir un marc de relació entre els agents que pugui optimitzar els beneficis per mitjà d'un adequat repartiment del poder i els mecanismes de direcció.

Els codis de bon govern o els informes sobre el govern societari han centrat l'atenció a defensar els interessos dels accionistes i sobretot a crear valor per a aquests accionistes: Informe Cadbury (1992), Informe Greenbury (1995), Informe Hampel (1998), Informe Olivencia (1998), Informe OCDE (1999), Informe Winter (2002), Informe Aldama (2003), Informe OCDE (2004), etcètera.

"Sense posar especial atenció en el principi de la transparència, és a dir, a fomentar la difusió d'una informació tan àmpliament i fiablement com sigui possible, l'autoregulació dels mercats i la correcció de les seves imperfeccions –d'altra banda, lògiques i inevitables– es durien a terme amb molt més costos i turbulències dels que caldria".

Extracte de l'Informe Aldama (2003)

El concepte d'*RSE*, com a enfocament i estil de gestió, ha tendit a integrar aquests conceptes vinculats els uns amb els altres. Pel que fa al bon govern, però, veiem que l'*RSE* imposa una ampliació dels agents per proposar que aquesta dimensió es basi en el diàleg i la interacció amb el conjunt de les parts interessades.

### **Indicadors sobre govern corporatiu**

En la llista següent d'exemples d'indicadors sobre govern corporatiu, hi podríem afegir els que es refereixen a compromisos i participació de les parts interessades:

- Estructura de govern de l'organització, incloent-hi els comitès del màxim òrgan de govern responsable de tasques com ara definir l'estratègia i supervisar l'organització.
- Informació sobre si el president del màxim òrgan de govern també ocupa un càrrec executiu (en aquest cas, explicar la funció que té dins la direcció de l'organització i les raons que la justifiquen).
- Detall del nombre de membres del màxim òrgan de govern que siguin independents o no executius en les organitzacions que tinguin estructura directiva unitària.
- Mecanismes dels accionistes i els treballadors per a comunicar recomanacions o indicacions al màxim òrgan de govern.
- Vincle entre la retribució dels membres del màxim òrgan de govern, els alts directius i executius (incloent-hi els acords d'abandó del càrrec) i l'acompliment de l'organització (incloent-hi l'acompliment social i ambiental).
- Procediments implantats per a evitar conflictes d'interessos en el màxim òrgan de govern.
- Procediment de determinació de la capacitat i l'experiència exigibles als membres del màxim òrgan de govern per a poder guiar l'estratègia de l'organització en els aspectes socials, ambientals i econòmics.
- Declaracions de missió i valors elaborades internament, codis de conducta i principis rellevants per a l'acompliment econòmic, ambiental i social, i també l'estat de l'aplicació corresponent.
- Procediments del màxim òrgan de govern perquè l'organització supervisi la identificació i la gestió de l'acompliment econòmic, ambiental i social, incloent-hi riscos i oportunitats que hi estiguin relacionats, i també l'adherència o compliment corresponent.
- Procediments per a avaluar l'acompliment propi del màxim òrgan de govern, sobretot pel que fa a l'acompliment econòmic, ambiental i social.

### 3.2. Aspectes laborals

- De la despesa a la inversió
- Dels drets humans a la conciliació de la vida laboral i familiar

#### Indicadors de l'acompliment de pràctiques laborals i ètica del treball

- Aspecte: ocupació
  - LA2 Nombre total de treballadors i rotació mitjana de treballadors, desglossats per grups d'edat, sexe i regió.
- Aspecte: relacions empresa-treballadors
  - LA4 Percentatge de treballadors coberts per un conveni col·lectiu.
- Aspecte: salut i seguretat en el treball
  - LA6-AD Percentatge de tots els treballadors que estan representats en comitès de seguretat i salut conjunts de direcció-treballadors, establerts per a ajudar a controlar i assessorar sobre programes de seguretat i salut en el treball.

- LA7 Taxes d'absentisme, malalties professionals, dies perduts i nombre de víctimes mortals relacionades amb el treball per regió.
- LA9-AD Qüestions de salut i seguretat cobertes en acords formals amb sindicats.
- Aspecte: formació i educació
  - LA11-AD Programes de gestió d'habilitats i de formació contínua que fomentin l'ocupabilitat dels treballadors i que els donin suport en la gestió del final de la carrera professional.
- Aspecte: diversitat i igualtat d'oportunitats
  - LA13 Composició dels òrgans de govern corporatiu i plantilla, desglossats per sexe, grup d'edat, pertinença a minories i altres indicadors de diversitat.
  - LA14 Relació entre el salari base dels homes i el de les dones, desglossat per categoria professional.

### Indicadors de l'acompliment de drets humans

- Aspecte: pràctiques d'inversió i proveïment
  - HR1 Percentatge i nombre total d'acords d'inversió significatius que incloguin clàusules de drets humans o que hagin estat objecte d'anàlisi en matèria de drets humans.
- Aspecte: no-discriminació
  - HR4 Nombre total d'incidents de discriminació i mesures adoptades.
- Aspecte: llibertat d'associació i convenis col·lectius
  - HR5 Activitats de la companyia en les quals el dret a la llibertat d'associació i el d'acollir-se a convenis col·lectius corrin el risc de no poder ser exercits, i mesures adoptades per a donar suport a aquests drets.
- Aspecte: explotació infantil
  - HR6 Activitats identificades que comporten un risc potencial d'incidents d'explotació infantil, i mesures adoptades per a contribuir a eliminar-les.
- Aspecte: treballs forçats
  - HR7 Operacions identificades com de risc significatiu de ser l'origen d'episodis de treball forçat o no consentit, i mesures adoptades per a contribuir a eliminar-les.
- Aspecte: pràctiques de seguretat

#### Lectura suggerida

*EIRIS. A risky business? Managing core labour standards in company supply chains.*

Es tracta d'un document d'interès sobre estàndards laborals en un entorn global.

- HR8 Percentatge del personal de seguretat que ha estat format en les polítiques o els procediments de l'organització en aspectes de drets humans rellevants per a les activitats.
- Aspecte: drets dels indígenes
  - HR9-AD Nombre total d'incidents relacionats amb violacions dels drets dels indígenes i mesures adoptades.

### 3.3. Aspectes socials

- De la indiferència a la coresponsabilitat
- Del desinterès al compromís social

#### Indicadors d'acompliment social (societat)

- Aspecte: comunitat
  - SO1 Naturalesa, abast i efectivitat de programes i pràctiques per a avaluar i gestionar els impactes de les operacions en les comunitats, incloent-hi l'entrada a l'empresa, l'operació, i la sortida de l'empresa.
- Aspecte: corrupció
  - SO2 Percentatge i nombre total d'unitats de negoci analitzades pel que fa a riscos relacionats amb la corrupció.
- Aspecte: política pública
  - SO6-AD Valor total de les aportacions financeres i en espècie a partits polítics o a institucions que hi estan relacionades, per països.
- Aspecte: comportament de competència deslleial
  - SO7-AD Nombre total d'accions per causes relacionades amb pràctiques monopolístiques i contra la lliure competència, i els resultats d'aquestes pràctiques.
- Aspecte: compliment normatiu
  - SO8 Valor monetari de sancions i multes significatives i nombre total de sancions no monetàries derivades de l'incompliment de les lleis i les regulacions.

#### Indicadors d'acompliment social (responsabilitat sobre el producte)

- Aspecte: salut i seguretat del client
  - PR2-AD Nombre total d'incidents derivats de l'incompliment de la regulació legal o dels codis voluntaris relatius als impactes dels productes

i serveis en la salut i la seguretat durant el seu cicle de vida, distribuïts en funció del tipus.

- Aspecte: etiquetatge de productes i serveis
  - PR4-AD Nombre total d'incompliments de la regulació i dels codis voluntaris relatius a la informació i a l'etiquetatge dels productes i serveis, distribuïts en funció del tipus de resultat d'aquests incidents.
  - PR5-AD Pràctiques pel que fa a la satisfacció del client, incloent-hi els resultats dels estudis de satisfacció del client.
- Aspecte: comunicacions de màrqueting
  - PR7-AD Nombre total d'incidents fruit de l'incompliment de les regulacions relatives a les comunicacions de màrqueting, incloent-hi la publicitat, la promoció i el patrocini, distribuïts en funció del tipus de resultat d'aquests incidents.
- Aspecte: privadesa del client
  - PR8-AD Nombre total de reclamacions degudament fonamentades en relació amb el respecte a la privadesa i la fugida de dades personals de clients.
- Aspecte: compliment normatiu
  - PR9 Cost de les multes significatives fruit de l'incompliment de la normativa en relació amb el subministrament i l'ús de productes i serveis de l'organització.

### 3.4. Aspectes ambientals

- De la sanció al compromís
- De l'impacte a l'acompliment ambiental

L'impacte ambiental de les actuacions empresarials, per les conseqüències ecològiques i per la sensibilització social que tenen, ja forma part d'unes pràctiques regulades legalment. Així i tot, en molts casos n'hi ha que comencen a optar per anar més enllà de la llei, i d'això fer-ne una opció, no solament observant el sector com a font de negoci, sinó pensant que integrar aquestes noves sensibilitats i requeriments de la societat serà una via per a aconseguir més sostenibilitat de la proposta de valor. Podem pensar que l'evidència de la no-sostenibilitat del món ha despertat una lucidesa davant tanta capacitat autodestructiva. I a més, una empresa responsable amb el medi també és una empresa eficient i ben gestionada. D'altra banda, cada vegada es parla més



de la logística inversa, com a conseqüència de la necessitat que el fabricant mateix (i, per tant, també el consumidor) assumeixi els costos i l'operativa de reciclar els productes utilitzats.

Les empreses que tinguin la capacitat de liderar processos d'èxit en la minimització de residus rebran el reconeixement del mercat i dels reguladors, mentre que les que entenguin aquests nous requeriments com una obligació assumida a desgrat potser no hauran entès un dels nuclis de la gestió, la innovació i la visió necessàries per a l'empresa del nou segle.

### **Indicadors d'acompliment ambiental**

- Aspecte: materials
  - EN1 Materials utilitzats, per pes o volum.
  
- Aspecte: energia
  - EN3 Consum directe d'energia desglossat per fonts primàries.
  
  - EN5-AD Estalvi d'energia a causa de la conservació i de millores en l'eficiència.
  
- Aspecte: aigua
  - EN8 Captació total d'aigua per fonts.
  
  - EN9-AD Fonts que han estat afectades significativament per la captació d'aigua.
  
  - EN10-AD Percentatge i volum total d'aigua reciclada i reutilitzada.
  
- Aspecte: biodiversitat
  - EN12 Descripció dels impactes més significatius, derivats de les activitats, els productes i els serveis, en àrees protegides i en àrees d'alt valor biològic en la biodiversitat tant en espais naturals protegits com en àrees d'alta biodiversitat no protegides.
  
- Aspecte: emissions, abocaments i residus
  - EN16 Emissions totals, directes i indirectes, de gasos amb efecte d'hivernacle, en pes.
  
  - EN23 Nombre total i volum dels vessaments accidentals més significatius.
  
- Aspecte: productes i serveis
  - EN27 Percentatge de productes venuts, i els materials d'embalatge corresponents, que són recuperats al final de la vida útil, per categories de productes.

- Aspecte: compliment normatiu
  - EN28 Cost de les multes significatives i nombre de sancions no monetàries per incompliment de la normativa ambiental.
- Aspecte: transport
  - EN29-AD Impactes ambientals significatius del transport, tant de productes com d'altres béns i materials utilitzats per a les activitats de l'organització, i també del transport de personal.
- Aspecte: general
  - EN30-AD Desglossament per tipus del total de despeses i inversions ambientals.

### 3.5. Aspectes econòmics

- De l'obtenció de diners a la generació de riquesa
- De l'eficiència i rendibilitat a la riquesa comunitària

Com hem d'entendre la dimensió econòmica de l'informe de sostenibilitat? No hi ha cap dubte sobre a quina matèria informativa ens referim en la majoria dels camps, però en canvi sí que n'hi ha pel que fa a la dimensió econòmica, que sovint es confon amb la informació de caràcter financer per a acabar aportant una versió resumida i reiterativa de la memòria financera de l'empresa.

Sovint s'ha interpretat de manera errònia com la transparència dels indicadors clau de rendiment financer, com ara ingressos, beneficis i capital usat.

Malgrat que hi ha indicadors de l'execució de l'empresa que es poden reflectir en la dimensió econòmica de l'informe, aquest no és l'objectiu a què es vol arribar, sinó que en realitat es vol focalitzar l'impacte extern i, específicament, la manera com una organització afecta les parts interessades, amb les quals té interaccions econòmiques, i el conjunt de la comunitat.

Aquesta informació va des de l'impacte en la comunitat local fins a l'impacte de la venda dels seus productes i serveis en la productivitat, la competitivitat i el desenvolupament de l'economia nacional. Una manera atrevida d'exposar-ho és indicar que no solament ens referim a la salut financera de l'empresa, sinó també a la manera com pot variar l'estatus econòmic de les parts interessades com a resultat de les accions d'aquesta empresa.

#### Indicadors d'acompliment econòmic

- Aspecte: acompliment econòmic

- EC1 Valor econòmic directe generat i distribuït, incloent-hi ingressos, costos d'explotació, retribució a treballadors, donacions i altres inversions en la comunitat, i també beneficis no distribuïts i pagaments a proveïdors de capital i a governs.
- EC4 Ajudes financeres significatives rebudes de governs.
- Aspecte: presència en el mercat
  - EC5-AD Rang de les relacions entre el salari inicial estàndard i el salari mínim local en llocs en què es duguin a terme operacions significatives.
  - EC6 Política, pràctiques i proporció de despesa corresponent a proveïdors locals en llocs en què es duguin a terme operacions significatives.
  - EC7 Procediments per a la contractació local i la proporció d'alts directius procedents de la comunitat local en llocs en què es duguin a terme operacions significatives.
- Aspecte: impactes econòmics indirectes
  - EC9-AD Entesa i descripció dels impactes econòmics indirectes significatius, incloent-hi l'abast d'aquests impactes.

## 4. Orientacions

### 4.1. Els recursos humans com la base de l'estratègia

En l'empresa que opera plenament en la societat del coneixement, la gent i el talent humà són la base dels processos de creació de valor: constitueixen el fonament de l'estratègia, fan de suport als altres processos interns i transformen les oportunitats en noves propostes de valor per als clients. Per això, a l'empresa actual li cal gestionar incessantment el canvi intern, fonamentar-se en uns valors corporatius i alinear-se permanentment en una estratègia adaptable.

En aquest context, com es pot aconseguir que els treballadors s'impliquin més? Com es pot aconseguir un compromís profund amb l'empresa?

"Ben sovint, els sistemes i els estils de gestió, si s'ha de jutjar per la via en què exerceixen el lideratge, tendeixen a assumir o a produir un nivell d'immaduresa psicològica en els treballadors perquè són tractats com a dependents o irresponsables als quals fa falta controlar o manar. Les empreses no solen tenir gaire present la necessitat dels treballadors de triomfar psicològicament".

Declaracions de Chris Argyris, professor de Harvard

És ben probable que una organització que vulgui sobresortir en responsabilitat hagi de partir d'un estil de lideratge intern que reforci la responsabilitat dels seus propis col·laboradors. Salvador García i Simon Dolan<sup>10</sup> postulen que els líders han de construir confiança i alliberar energia creativa al voltant seu, crear espais de diàleg per a construir valors compartits que donin sentit a l'esforç i que alhora encapçalin la contribució per a un món més sensible.

(10) Tots dos són els autors de *La dirección de valores*.

Sovint, quan s'aborda l'RSE interna, en concret respecte als treballadors, se solen abordar directament els aspectes més materials o logístics, com els plans de pensions o la conciliació de la vida laboral i familiar. Així i tot, abans de referenciar aquestes pràctiques, hem volgut destacar que la prioritat per a una RSE profunda, entrellaçada en el model d'organització, a més d'encarada a l'estratègia i a l'èxit de l'empresa, es basa en un lideratge responsable per a gent responsable. Des d'aquesta comprensió, les altres pràctiques no són sinó maneres de dur a terme la concreció de les millores.

La conciliació de la vida laboral amb la familiar s'ha definit ben de pressa com una de les pràctiques d'RSE més reconegudes i alhora com un dels grans temes que afecten el món social, empresarial i polític dels últims anys. La justa i encara incompleta incorporació de les dones al món del treball ha fet entrar en crisi l'equilibri que hi havia en el model social; ha posat en evidència la urgència de la redefinició d'aquest model, atès que ha esdevingut insosteni-

ble per a les famílies, especialment per a les dones, que de manera bastant habitual han guanyat les responsabilitats laborals sense disminuir les familiars. Els estudis ens parlen de les conseqüències negatives d'aquest fenomen social sobre la natalitat, les relacions de parella, la dedicació a la família (tant amb referència a l'educació dels fills com a l'atenció dels dependents), les implicacions laborals, la salut i l'estrès que afecta els entorns laborals i, de manera especial, les dones.

### Lectura suggerida

Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades del Parlamento Europeo (2004). *Informe sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada* (2003/2129[INI], 23 de febrer).

Emakunde. *Políticas empresariales de conciliación de vida familiar y laboral: buenas prácticas*.

De manera molt pròxima, o potser com una concreció encara més gran que cal la conciliació, podríem fer referència a la necessària **racionalització dels horaris** laborals i socials. Les jornades laborals espanyoles són més llargues que als altres països europeus, però en canvi són menys productives. El problema s'està exposant molt seriosament en molts àmbits i s'abordarà perquè els ciutadans exerceixen una gran pressió.

"Entre altres disfuncions, dediquem a dinar el doble de temps que els altres europeus".

Declaracions d'Ignacio Buqueras, que, entre altres funcions, és president de la Comissió Nacional per a la Racionalització dels Horaris Espanyols, que proposa que es normalitzin amb els dels altres països de la Unió Europea.

Encara que hi hagi empresaris que puguin considerar que no és un problema directament de l'empresa, la veritat és que provoca disfuncions socials que en general són molt rellevants i afecten fins i tot la productivitat del país.

La **integració de la diversitat** és un dels reptes de l'empresa i una de les necessitats de la societat que solament l'empresa pot resoldre. Cal considerar dos tipus de col·lectius molt diferents:

- Persones amb dificultats d'inserció per discapacitat de caràcter físic, psíquic o sensorial.
- Persones que tenen dificultats d'integració per l'origen geogràfic, religió o ètnic.

A part de les normes legals per a promoure la inserció, com és el cas de la quota de reserva<sup>11</sup> en la contractació, que estableix el marc legal en alguns països respecte als discapacitats, algunes empreses amb visió i lideratge han fet de la integració no una acció de política social sinó de model d'empresa. En aquest sentit, podem trobar empreses que contracten una quantitat rellevant de discapacitats perquè han identificat feines en què la seva discapacitat no

<sup>(11)</sup>L'article 38.1 de la LISMI estableix que "les empreses públiques i privades que donin feina a un nombre de 50 o més treballadors estan obligades al fet que, d'entre aquests, almenys el 2% siguin treballadors amb discapacitat".

era cap impediment per a exercir-les; aquest fet els ha representat una millora del clima laboral i una disminució de l'absentisme. També trobem el cas d'empreses que necessiten entendre més bé l'entorn i captar els canvis de la societat; per això valoren molt que la plantilla pugui tenir una certa correlació amb la composició que té la comunitat circumdant.

#### 4.2. Més satisfacció i fidelització de la clientela

En una economia de l'oferta, entre tantes possibilitats de triar i sovint amb diferències limitades respecte a preu, qualitat i servei, els clients es poden permetre tenir en compte altres criteris de compra. No solament el client més conscient, sinó també tot un segment creixent de ciutadans que tendeix a fer servir criteris sobre la responsabilitat associada a l'empresa.

Aquest fet és positiu per a:

- les empreses que fan bé la feina perquè no concentren tota la decisió en els moments de la veritat (l'acte de compra), sinó que hi ha altres circumstàncies concurrents;
- les empreses que converteixen la responsabilitat en una estratègia de gestió i de creació de valor, perquè saben que la legítima expectativa de retorn que tenen es produirà amb més solidesa;
- l'economia, perquè tendeix a expulsar les empreses que no compleixen les expectatives de la societat (no solament les comercials), de manera que si una empresa no és a la societat, l'economia la pot expulsar del mercat.

Ens diuen que avui el client és el rei, en el sentit que té el poder a les seves mans. No solament pot triar entre una gran oferta, sinó que també té dret a queixar-se, tornar el producte, anar a la competència, etc. La satisfacció del client és una mesura sobre la manera com percep globalment el producte, és a dir, el conjunt d'atributs que conformen la proposició de valor que l'empresa li formula: la marca, el servei, el preu, la distribució, etcètera.

Per això s'ha de pensar en el client com un soci, com a part de la nostra empresa per al desenvolupament de processos i productes. Per això, també, cada vegada hi pensem més com a camí per a repensar la gestió de les empreses i els seus propis valors i estratègies.

#### Lectures suggerides

Guía para la contratación de personas con discapacidad.  
CERMI. Repertorio de buenas prácticas en responsabilidad social corporativa y discapacidad.

#### Referència bibliogràfica

J. M. Canyelles. *RSE y clientes*.

### **Està relacionat amb la complicitat de la clientela?**

Vegem en l'exemple següent com miren de gestionar la seva RSE algunes companyies amb la implicació i la complicitat dels seus públics i, específicament, de la seva clientela.

El 24 de gener la clientela d'Eroski podrà votar si vol eliminar l'ús de les bosses de plàstic en la cadena.

La cadena basca d'hipermercats Eroski instal·larà a totes les botigues del grup uns quants estands perquè la clientela opini sobre la possibilitat d'eliminar l'ús de les bosses de plàstic, ha informat avui la companyia.

L'eliminació de les bosses és una de les principals reivindicacions de la clientela de la cadena, segons la tercera edició del Focus de Consumidors del 2007, en què, amb el lema "Nous compromisos d'Eroski amb tu", van participar 549 usuaris, que també van sol·licitar que s'augmenti la formació en matèria de salut, productes per a col·lectius específics i ofertes de beques per a R+D.

Ideats per Eroski amb la intenció de fomentar la participació dels consumidors, els focus de consumidors persegueixen saber l'opinió i la valoració dels clients per incloure-les en les decisions del grup.

## **4.3. Millora d'imatge de l'empresa**

### **4.3.1. Reputació corporativa**

Hi ha grans companyies que posen molt interès en la reputació corporativa (RC) i conceben l'RSE com una manera d'ajudar a gestionar-la. Consideren que l'RC és al pensament de les parts interessades, mentre que l'RSE és un fenomen de l'organització mateixa, de manera que la reputació l'entenen com el "conjunt de percepcions que tenen sobre l'empresa els diferents *stakeholders*, tant interns com externs".

En aquestes empreses, un dels elements fonamentals és la gestió del valor en borsa. S'encarrega d'avaluar els riscos reputacionals<sup>12</sup>, és a dir, "l'exposició a la incertesa de resultats, com a conseqüència d'esdeveniments que poden afectar negativament la percepció que tenen de l'empresa els *stakeholders*".

Aquesta aproximació queda molt lluny de la que fan les pimes, que posen més èmfasi en la gestió de l'RSE interna (treballadors i cadena de proveïment), i no tant en la gestió de la imatge, que no les afecta de la mateixa manera que una gran companyia.

Sobre la relació entre RC i RSE, ens podem fer preguntes com les següents:

### **Està relacionat amb la comunicació?**

El gran volum de missatges publicitaris i la caiguda de credibilitat que han tingut han fet que moltes empreses hagin triat altres vies per a comunicar-se. Hi ha hagut grans companyies que han percebut que han d'emetre una de-

#### **Bibliografia**

Definició proposada pel Fòrum de Reputació Corporativa.

<sup>(12)</sup>Definició corresponent al BBVA.

terminada quantitat d'impactes publicitaris per a mantenir la notorietat de la marca, però que a partir d'un cert nivell ja no són efectius i es perden en la voràgine de missatges que hi ha.

Per això, hi ha empreses que han optat per comunicar valors de referència, elements que permetin que el ciutadà i la marca es trobin en un mateix espai de fidelitats i complicitats. Actualment, la construcció d'una vinculació de la marca a uns valors ja no pot ser només un exercici de màrqueting: encara seria menys creïble comunicativament i insostenible organitzativament. Per això, malgrat que aquesta via pugui ser un dels inductors de l'RSE, les seves polítiques s'han d'integrar globalment a tota l'empresa.

### **Està relacionat amb pressions de l'entorn?**

El procés d'introducció de l'RSE s'ha vist enfortit com a resultat de la pressió dels consumidors, els proveïdors, la comunitat, els inversors, les organitzacions no governamentals i altres actors socials, i també el desenvolupament que ha experimentat pertot arreu la societat civil.

El compliment de l'RSE, però, ha de ser fruit dels valors de l'empresa i la comprensió diàfana de l'impacte que la seva activitat implica per a les parts. De les conviccions que l'empresa assumeixi lliurement, en neix una política d'empresa plenament acceptada i promoguda des de la voluntarietat. En cas contrari, seria un mer resultat de caràcter reactiu que no conformaria mai una veritable política estratègica d'empresa.

### **Està relacionat amb el màrqueting?**

Com ja hem explicat, en una economia de l'oferta, enmig de tantes possibilitats de triar i sovint amb diferències limitades pel que fa a preu, qualitat i servei, i oferta, els clients es poden permetre tenir en compte altres criteris de compra. Per això, fa falta pensar en el client com un soci, com a part de la nostra empresa per al desenvolupament de processos i productes. I, de fet, cada vegada es pensa més en el client per a repensar així la gestió de les pimes i els seus propis valors i estratègies.

Quan intentem trobar models de gestió que donen resposta a les inquietuds de les diferents parts (clients, treballadors, etc.), estem fent un esforç d'RSE. Per exemple, hi ha empreses que decideixen que la seva plantilla de col·laboradors ha de mirar de trobar la màxima equivalència amb la societat que envolta l'empresa. Aquesta acció de responsabilitat aconseguix alhora:

- dotar-se de més capacitat d'entendre la societat,
- generar processos de creativitat interns, i
- guanyar dinamisme i gran capacitat d'adaptació als interessos i les satisfaccions actuals i d'anticipació al futur.



### 4.3.2. Ciutadania corporativa

El poder creixent de les empreses en els contextos globals, en detriment de mecanismes públics de control, ha reforçat la percepció que les empreses han de saber exercir i gestionar de manera més responsable aquest poder.

Actualment, més de la meitat de les cent principals economies del món són empreses; i hi ha grans empreses que tenen molt més poder que molts estats. La ingovernabilitat del món, per la falta de sostenibilitat, per la globalització asimètrica o per altres factors desestabilitzadors, pot representar una amenaça per al desenvolupament econòmic i l'activitat empresarial.

Més enllà de les grans corporacions transnacionals, el conjunt de la comunitat empresarial ha de donar resposta efectiva a aquesta pèrdua de capacitat de vetllar pels interessos públics en el context global, i exercir així com un actor social amb uns compromisos que van més enllà dels que s'havien assignat a les empreses durant el segle xx.

La corrupció ha estat objecte d'una important cooperació intergovernamental en els últims anys. La major part del debat ha versat sobre el suborn que fan les empreses. Aquesta cooperació ha donat lloc a adoptar el conveni de l'OCDE de lluita contra la corrupció d'agents públics estrangers en les transaccions comercials internacionals, que va entrar en vigor el 1999. A més, el 2003 l'ONU va adoptar la Convenció de les Nacions Unides contra la Corrupció.

#### **Està relacionat amb escàndols financers?**

Els escàndols financers que han protagonitzat algunes grans corporacions en els últims anys han accentuat la necessitat que hi ha que les organitzacions mateixes disposin d'eines d'autoregulació que evitin aquesta erosió de la confiança. A part de les consideracions ètiques i legals, actualment les organitzacions constaten que els escàndols financers afecten la reputació i el futur. En un context de societat del risc en el qual la informació es desplaça ràpidament per tot el planeta, les empreses ja no volen incórrer en el risc de perdre reputació, perquè és un dels valors més preuats que tenen.

Hi ha un cert concepte de societat, entesa com a anònima, en què fins i tot l'adjectiu mateix dóna a entendre el sentit de desvinculació de l'accionariat més enllà de l'obtenció immediata de beneficis. L'accionista responsable, però, ja ho fa, d'invertir, amb la premissa que els beneficis són diferits i que certes pressions d'immediatesa en la direcció només repercuteixen en la insostenibilitat del mateix model de creació de riquesa i en més riscos amb vista al futur. De fet, els principis d'RSE també preveuen l'accionariat com una part interessada més (incloent-hi el minoritari), de manera que l'empresa ha de mostrar transparència informativa davant els inversors, precisament per a salvaguardar els seus interessos i la confiança del mercat.

#### 4.4. Beneficis per a la comunitat: impacte social, ambiental i econòmic

L'RSE té un objectiu doble: crea valor per a l'empresa i per a la comunitat alhora. Si només hi hagués una voluntat de servir la comunitat des d'una opció filantròpica, tindríem davant nostre models més propis d'èpoques anteriors<sup>13</sup>.

(13) Sense que els vulguem desmereïxer, ja que han estat i són part d'una acció molt lloable.

Amb l'RSE s'integra més complexitat, ja que fins i tot la seva acció social passa a ser una matèria vinculada al seu model corporatiu.

L'acció social la constitueixen el conjunt de mesures que, en el marc de la seva RSE, duu a terme una empresa orientades directament a ajudar a resoldre problemes que té la societat o la comunitat en què opera.

A diferència dels temes ambientals, sobre els quals l'empresa té un coneixement elevat, és una matèria que per a moltes companyies implica entrar en el terreny de les coses desconegudes, i això al seu torn implica un obstacle inicial per a emprendre un tipus d'intervenció.

##### Desorientació sobre on s'ha d'ajudar

Si, per exemple, la col·laboració amb una associació de ludòpates té una correlació amb l'impacte d'una empresa de jocs recreatius, per a la majoria de les empreses, en canvi, l'acció social no té una relació directa amb les seves accions, sia quan col·laboren amb col·lectius amb dificultats d'inserció, sia quan ho fan amb persones que tenen dificultats per a accedir al seu benestar social. Aquesta distància fa que l'empresa no suporti una responsabilitat directa davant la qual es vegi amb la pressió i l'obligació moral de reaccionar: el compromís sol respondre a un sentit filantròpic que cada vegada es vincula més també a un interès estratègic, orientat a desenvolupar els valors de l'empresa i les habilitats de les persones, la millora de la percepció davant la societat o, fins i tot, l'obertura de nous mercats.

Tradicionalment, l'aportació de recursos, sia econòmics o en espècies, per la via del mecenatge era la manera per la qual algunes empreses mostraven la seva sensibilitat i donaven respostes a demandes que els arribaven de l'entorn més pròxim. En l'actualitat, sense abandonar aquest tipus de *transferències* més clàssiques, que a més poden donar lloc a desgravacions fiscals, els camins de l'acció social s'han fet molt més elaborats. Sovint, la companyia mateixa és la que tria l'àmbit i el tipus d'organització amb què vol col·laborar. En alguns casos fins i tot es promouen experiències de voluntariat d'empresa, per les quals els treballadors que hi estan interessats poden aprofundir en la dimensió del compromís social.

##### 4.4.1. Està relacionat amb la filantropia?

Per esmentar dos exemples, les pràctiques de mecenatge o les de *màrqueting amb causa* per si soles no impliquen que una empresa sigui socialment responsable. Aquests actes són accions lloables que poden ser interessants tant des d'una perspectiva filantròpica com de màrqueting i comunicació, però que no pressuposen cap més consideració. Al capdavall, aquesta mateixa firma sensible a les donacions pot ser que actuï de manera molt irresponsable en altres

contextos empresarials. En canvi, una altra companyia pot ser perfectament responsable i que no tingui una línia de mecenatge. En tot cas, per a una empresa que tingui una política d'RSE explícita, les pràctiques d'aquesta mena sí que podrien formar part de les línies de treball.

Una companyia responsable no pot practicar una política filantròpica i alhora desentendre's de la responsabilitat vinculada més estretament al seu model de negoci i als seus productes i serveis, precisament pel lligam estratègic anterior.

El **comerç just** és un moviment internacional que, des de fa més de trenta anys, es proposa un repte difícil: lluitar per més justícia i igualtat de condicions en el terreny del comerç mundial. Hi ha milers d'organitzacions de solidaritat, de cooperació per al desenvolupament, de cooperatives i col·lectius de productors del sud que han contribuït a teixir en aquests anys una amplíssima xarxa d'intercanvi, suport mutu i comercialització.

La **inversió socialment responsable** està orientada a obtenir objectius ètics, mediambientals i socials al costat dels objectius financers. En les últimes dècades, en els mercats financers més importants (especialment als països anglosaxons), el fet d'invertir tenint en compte la dimensió social, mediambiental i ètica de les polítiques i actuacions empresarials ha esdevingut l'objectiu d'un significatiu nombre d'inversors. Des de mitjan dècada dels noranta es constata una progressiva evolució dels inversors cap a actituds inversores més responsables.

Els fons d'inversions ètics i amb responsabilitat social inverteixen en el mercat financer a partir d'una anàlisi de les actuacions empresarials que no es limiti exclusivament als criteris i les tècniques economicofinancers.

La gestió financera de l'empresa també pot integrar accions responsables des del punt de vista social, vinculades al concepte d'*inversió social responsable*, com ara:

- destinar excedents de capital a inversions socialment responsables (ISR), o
- triar entitats financeres que treballin d'acord amb criteris ètics o sostenibles.

### **Lectures suggerides**

Secció d'ISR al web d'Oxfam Intermón.

Document de Red Puentes.

**Business.biz.** "Los inversores buscan rentabilidad a través de empresas con una mejor gestión social y medioambiental".

**Compromiso Empresarial; BBVA.** "Las inversiones socialmente responsables: su análisis y gestión".

### **Lectures suggerides**

Guía introductoria al concepto comercio justo.

Preguntas y respuestas sobre el comercio justo.

El sector privat ha demostrat que pot contribuir força a millorar el desenvolupament de les capes més desfavorides del planeta, encara que cal analitzar amb cautela les diferents estratègies empresarials d'entrada en aquests mercats per a avaluar-ne tant l'efectivitat com la repercussió en la creació de valor social i econòmic.

En els últims anys s'han elaborat alguns models de negoci en què es pot arribar a parlar d'objectius socials, ja que d'alguna manera ajuden a eradicar la pobresa per la via de la creació de mercats encara no desenvolupats. El que es coneix com a *base de la piràmide* (4.000 milions de persones que tenen uns ingressos anuals per sota dels 1.500 dòlars) ofereix oportunitats per a crear valor per a totes les parts. Per a aconseguir elaborar models de negoci vàlids per a aquest enorme segment, cal pensar creativament i responsablement, fer-ho en termes de satisfer necessitats reals i no pas de crear-ne de noves. Entendre les peculiaritats pot proveir de recompenses i creixement a més de fer una contribució a la humanitat, i propiciar així la inclusió dels sectors més postergats de la població. Poden servir d'exemple els microcrèdits que van començar a tenir èxit en països pobres, i que des de fa uns anys també s'han posat en funcionament a Europa.

#### **Models de negoci per a la base de la piràmide**

- L'empresa alemanya BSH ha dissenyat l'estufa Protos, que fa servir olis vegetals i que reemplaça els sistemes de cocció en xemeneies que utilitzen carbó, llenya o altres residus vegetals. Aquesta idea millora substancialment la qualitat de l'aire en els habitatges. BSH preveia vendre més de cent mil estufes el 2011 en els segments mitjans de la base de la piràmide.
- Amb l'ànim d'ampliar l'escala i l'abast de les activitats de microcrèdit entre la població pobre i fer més accessibles els serveis financers a aquesta població, el grup BBVA va crear el 2007 la fundació Microfinances BBVA. El juliol del 2009, la fundació tenia 421.298 clients a l'Amèrica Llatina i una cartera de crèdits concedits per valor de 340 milions de dòlars.
- Unilever Brasil va impulsar la creació del programa *Rural responsable* per millorar les pràctiques i les condicions laborals dels treballadors rurals de la regió de Goiás, després de detectar-se irregularitats en la seva cadena de subministrament de tomàquets. Aquest programa no solament ha augmentat la fiabilitat i l'eficiència de la cadena de subministrament i ha enfortit la imatge d'Unilever Brasil davant la societat, sinó que també ha millorat les condicions de vida dels treballadors rurals i ha promogut pràctiques agrícoles sostenibles.

#### **Lectura suggerida**

**Laboratorio Base de la Pirámide en España; Cátedra Mango de RSC de ESCI-UPF** (col-laborador). *Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social*. Informe.

En aquest informe s'hi poden consultar aquests casos i d'altres, i també una anàlisi sobre l'enfocament dels negocis inclusius.

## 5. Territoris socialment responsables

### 5.1. Un concepte per a implicar tots els agents

El concepte de *territoris socialment responsables* (TSR) encara és al principi de tot des d'un punt de vista conceptual, i malgrat aquesta limitació està despertant interès i, fins i tot, una sèrie d'expectatives entre diferents organitzacions implicades en el desenvolupament de l'RSE, amb uns interessos clarament de base territorial.

Cada país defineix l'RSE segons el seu context històric i econòmic; fins i tot sovint s'especifica que les pràctiques d'RSE s'han d'adequar a les comunitats. Ho diu la literatura i ho emfatitzen les memòries de sostenibilitat de les grans empreses. Massa sovint, però, constatem que hi ha dificultats perquè aquestes pràctiques s'adeqüin realment als models territorials, cosa que pot comportar com a mínim una pèrdua d'oportunitats per a ser més eficients i millorar les sinergies.

A més, disposar d'un model i una estratègia territorials ha de facilitar a les organitzacions identificar els aspectes més rellevants que cal tractar, les millors aliances, les millors pràctiques i les vies que poden aportar els millors rendiments, tant socials com corporatius.

#### Responsabilitats

Empreses grans, mitjanes i petites van integrar polítiques de millora de la seva responsabilitat davant la societat.	RSE	Responsabilitat social de l'empresa
El sector públic, que té la responsabilitat de la cohesió social i el desenvolupament, valora el foment de l'RSE com una oportunitat i, alhora, com una millora per a l'RSA.	RSA	Responsabilitat social administrativa
Les organitzacions socials exerceixen pressió i, alhora, estableixen vies de col·laboració: la gestió de la mateixa RSO esdevé un repte de coherència.	RSO	Responsabilitat social de les organitzacions

Parlem de l'**empresa responsable** i, fins i tot, podem identificar cadenes de proveïment que integren l'RSE com un atribut fonamental, i podem assistir al desenvolupament de clústers en què el factor RS sigui el nucli fort en què es pugui desenvolupar un aprenentatge estratègic entre diferents parts al territori.

Fer valer l'RS de les empreses i de totes les parts interessades exigeix poder partir d'un **entorn en què l'RS sigui entesa, assumida, integrada, valorada i reconeguda** no solament per a disminuir els costos de transacció i per a incentivar-la, sinó també per a fer-la créixer com un factor estratègic clau dins el model de negoci i d'organització.

Si en un espai territorial totes les parts interessades, incloent-hi els ciutadans mateixos, participen creixentment del compromís actiu envers l'RS, podem començar a parlar de territoris socialment responsables, en què no solament es doni una acumulació d'empreses i organitzacions responsables, sinó en què també sigui possible començar a gestionar certs actius intangibles del territori en clau d'RS: des del compromís amb el talent humà fins a la identitat del territori; des del grau d'equitat fins a l'impacte global en els drets humans.

En la mesura que la governança i la gestió estratègica del territori han passat a ser factors clau de desenvolupament i de generació de riquesa, té sentit parlar de territoris socialment responsables. També en té en la mesura que, en aquest context, cap empresa no pot desenvolupar unes polítiques d'RSE al marge del context social: els ciutadans en tant que capital humà, clients, inversors, societat civil, etcètera.

### 5.1.1. RS de les pimes

La manera en què els propietaris i els directius gestionen les pimes sol anar acompanyada d'una gran dosi de responsabilitat. No solament en el sentit de la càrrega i la rellevància del seu compromís empresarial, sinó també considerant el que actualment es dóna a la responsabilitat social: les pimes fan una aportació molt positiva a la societat i, alhora, miren de minimitzar l'impacte negatiu que puguin tenir les seves operacions.

L'interès per parlar de la responsabilitat no ve només de les grans corporacions multinacionals que tenen la necessitat de gestionar de manera efectiva la seva imatge. Qualsevol organització actual, en el context de la societat de la informació i enmig d'uns entorns molt complexos i competitius, ha de treure tan profit com pugui dels seus valors intangibles<sup>14</sup>.

<sup>(14)</sup>Tots els actius sense una base material de què disposa l'empresa i que, ben orientats, són la gran font de competitivitat i creació de riquesa sostenible.

Hem de reconèixer que el concepte d'RSE sovint s'ha associat més a les grans empreses, sobretot quan s'ha fet la transposició literal de l'anglicisme RSC (responsabilitat social corporativa). Aquesta identificació equívoca ha comportat que, quan s'ha parlat d'RSE i de possibles polítiques de promoció des del sector públic, algunes pimes no s'hi hagin sentit prou atretes, quan de fet són les que majoritàriament s'hi haurien de sentir més còmodes, tant per la trajectòria que tenen com per l'impacte negatiu més fluix i la vinculació més estable i fidel amb el territori.

### **Incorporen l'RSE les pimes?**

Hi ha moltes pimes que integren pràctiques de responsabilitat social, malgrat que de vegades no les divulguin o no facin ús de l'expressió *RSE*.

El fet que hi hagi eines i conceptes que estiguin més concebuts per a les grans empreses pot haver causat aquesta distància amb el concepte (hi ha eines que només serien rellevants per a les companyies cotitzades com a índexs d'inversió socialment responsable, ISR).

Així i tot, les pimes constitueixen el 38% de les 2.000 organitzacions signatàries del Pacte Mundial.

Els empresaris responsables tracten bé els seus clients i els seus socis comercials. També es preocupen dels treballadors, de la seva salut, la seva seguretat i la seva equanimitat. Procuren que la seva empresa es comporti com *un bon ciutadà* dins la comunitat local. I cada vegada tenen més respecte pel medi ambient.

El gran salt es produeix quan un empresari descobreix que aquest comportament responsable pot ser una gran estratègia de creació de valor i de posicionament: més enllà del compliment necessari de les normes legals i de la minimització de riscos i litigis de futur, li aporta l'oportunitat de crear llaços de confiança amb els interlocutors, des de treballadors, socis o clients, fins a l'Administració, els finançadors o la comunitat.

En general, les pimes que tenen pràctiques responsables són empreses que aspiren a l'excel·lència, que volen desenvolupar un model d'organització d'èxit orientat al creixement en contextos de màxima competitivitat.

Els casos particulars que anem coneixent de pimes que integren aquesta *excel·lència social* ens mostren fins a quin punt hi ha una correlació entre els factors, tot i que encara no tenim dades fiables ni prou sèries temporals. El que sens dubte ens mostren tots és que la direcció de l'empresa està convençuda dels efectes positius del seu compromís.

D'aquesta manera, veiem amb esperança un punt de trobada de les agendes empresarial i social, per tal com la incorporació a la visió empresarial de la sostenibilitat progressa en nombre i en qualitat. Aquest concepte s'integra definitivament al món de la gestió empresarial i a la manera com es concep el paper de l'empresa al segle XXI. Es relaciona no solament amb la dimensió ambiental, sinó també amb l'econòmica, la social i la sostenibilitat del projecte empresarial en si mateix.

En aquest sentit, més enllà del legítim interès particular i de generar avantatge competitiu, la consolidació i el compromís de les pimes en les apostes responsables aporten externalitats molt positives: cohesió de la societat, enfortiment del teixit empresarial local i creació de riquesa per al conjunt de la comunitat.

Finalment, cal destacar un element gens negligible en el nostre context socioeconòmic: la dignificació de la figura empresarial, dels emprenedors, els empresaris i les empreses. En el cas de la pime, la concepció responsable de l'empresa no és aliena al tarannà i l'estil de la propietat, que sovint coincideix amb la direcció.

L'RSE s'està configurant com un dels grans debats de l'empresariat. Es tracta d'un debat sorgit del cor de les empreses, de la connexió entre la dimensió més ètica i la rendibilitat econòmica, i la pregunta sobre la manera de garantir la sostenibilitat en la creació de valor. En la nova societat, la responsabilitat ha passat a ser un actiu central de les competències essencials, i molts empresaris petits i mitjans es poden sentir molt còmodes i ben posicionats.

### **5.1.2. RSE i comerços**

Si mirem d'aprofundir en les maneres en què l'RSE pot adquirir més potencial, de seguida direm que, més enllà de polítiques públiques i reconeixements, el que fa falta és una acció conseqüent dels consumidors.

Amb el desplegament del paradigma de l'RSE, els ciutadans recuperen una part de les responsabilitats cedides a l'Administració. I hi ha algú que d'això se'n ressent: per quin motiu jo, ciutadà consumidor, m'he de preocupar de saber el comportament que tenen les empreses?; per què no la fa la mateixa Administració pública, aquesta funció?

La resposta és molt senzilla si s'ha entès què és l'RSE: l'Administració constitueix lleis que estableixen uns mínims i vetlla perquè es compleixin. La societat construeix valors que representen un horitzó i mira d'atreure el comportament de les empreses. Aquesta és la lògica de l'RSE: es genera una dualitat absolutament complementària, que permet que al mercat hi hagi moltes empreses que només compleixen la llei i que en vagin sortint d'altres que van més enllà d'aquesta llei.

Si d'una banda acceptem que el ciutadà ha de ser un consumidor informat, com a deure de ciutadania, i si de l'altra atorguem a les seves decisions de compra un valor codeterminant de l'evolució de les actituds del mercat, de les empreses i, en darrer terme, de l'impacte dels mercats i les organitzacions sobre l'entorn, convindrem que cal acompanyar els ciutadans en aquesta gràvida responsabilitat.



Sens dubte, caldran índexs i classificacions, però no podem pensar que el ciutadà passi a ser un expert o que hagi de dedicar més temps del compte a consideracions prèvies a la compra.

El paper del comerç pot ser fonamental en la generalització de la responsabilitat social del consumidor. **La distribució de mercaderies no ha de ser purament una acció logística, sinó que té el potencial perquè s'hi integri la responsabilitat social**, tant en la tria de productes com en la informació sobre aquests productes.

El ciutadà (més o menys informat però sensible i conseqüent) voldrà accedir a béns en entorns de distribució que li mereixin confiança, per la tria que han fet de les seves marques, per la capacitat que tenen d'informar sobre les característiques d'aquestes marques, no solament de funcionalitat sinó també de traçabilitat, i pels impactes generats en la producció i la utilització d'aquestes marques també.

La majoria dels espais de distribució (locals comercials) encara tenen dificultats per proveir d'informació qualificada el consumidor que vol aprofundir en el coneixement del producte. Sovint, el dependent no està prou format. Si l'interès del ciutadà és cada vegada més gran i les preguntes i les inquietuds passen a ser més profundes i variades, sembla que les cadenes que facin de la distribució una interacció carregada de valor afegit tindran les de guanyar, i aconseguiran la confiança de tothom que vulgui una qualitat en el servei que vagi molt més allà d'un tracte amable i una garantia de devolució si no en queden satisfets.

El món del comerç no solament ha de gestionar, com qualsevol altra organització, la seva pròpia responsabilitat directa, sinó que també ha de constituir una baula fonamental per a aconseguir que l'RSE es desenvolupi acuradament: que el *moment de la veritat* adquireixi aquesta aura màgica no sols per la consumació de la transacció econòmica, sinó també per l'augment de la consciència sobre les conseqüències que d'això se'n deriven.

### 5.1.3. RS de les organitzacions de la societat civil

Pel que fa a les organitzacions sense ànim de lucre, percebem el risc que estiguin atrapades entre l'observació de què fan les empreses i el desig de veure's directament afavorides. Així i tot, la seva exigència ètica envers els altres sectors se'ls podria girar en contra si just en aquest moment no mostren una observança rigorosa i fins i tot avançada d'aquestes pràctiques.

La transparència i la responsabilitat són qualitats que se suposen en un sector que es mou pel no-lucre i que té una orientació cap al bé comú. Una generalització d'aquests valors en el conjunt de la gran quantitat i diversitat d'organitzacions que hi ha, i també una aplicació ferma i decidida per part

dels projectes que estan en condicions de marcar la línia, millorarà la legitimitat d'aquest sector. Tot plegat en un context en què la legitimitat s'ha de conquistar dia a dia per la via de l'acceptació social i la qualitat, més enllà de les simpaties i les complicitats.

Els canvis de cultura organitzacional que s'han anat gestant a les empreses sovint són la cara amable de l'economia, especialment quan les tendències marquen una valoració creixent dels equips de persones i de tots els elements intangibles de la producció (que sol estar molt associat a les persones que integren l'organització). En aquest context de ràpida reconversió de models de gestió i normes de comportament, seria veritablement sorprenent que hi hagués empreses que fessin el *sorpasso*<sup>15</sup>, i en canvi que en els sectors públic i social encara hi trobéssim amb abundància organitzacions verticals, descapitalitzades intel·lectualment, amb uns processos de poc valor afegit i nul treball entorn dels compromisos ètics corporatius.

Les entitats sense ànim de lucre no solament no han de considerar la responsabilitat social una moda, sinó que també han d'assumir certs compromisos. La responsabilitat social s'ha reflexionar, s'ha de gestionar i s'ha de comunicar. Això és el que ciutadans, usuaris, socis i clients esperem de les organitzacions de qualsevol índole que s'estiguin aquí i s'hi vulguin continuar estant.

#### 5.1.4. RS de l'Administració pública

Després que els governs comencessin a pensar en objectius promocionals de l'RSE i a debatre sobre la manera com es podia institucionalitzar aquesta realitat, la mateixa Administració pública comença a notar, si bé de manera encara no gaire significativa, que ha d'encarar la gestió proactiva de la seva pròpia responsabilitat social. I no solament per a complir unes lleis que de vegades vulnera, sinó també per a considerar un model amb metodologia RSE.

Les administracions públiques han començat a fomentar l'RSE de les empreses i han posat en marxa pràctiques internes, però sovint sense un ple enfocament de responsabilitat social.

<sup>(15)</sup>Entès com la disposició d'una més bona valoració dels seus equips, una organització horitzontal, una més bona qualitat de tot el procés, unes normes ètiques, una RSC, etcètera.

Ja comencem a tenir evidències de passos materials i de declaracions:

- La Global Reporting Initiative ha elaborat un model sectorial dels seus indicadors adaptats per a agències públiques per informar del rendiment responsable.
- Entre les empreses que han fet memòries d'RSE, hi comencen a haver organitzacions públiques.
- Les empreses públiques sueques tindran aviat l'obligació d'elaborar una memòria d'RSE.
- El president espanyol Rodríguez Zapatero es va comprometre a fer que totes les empreses públiques d'administracions locals en què governessin els socialistes elaborarien durant el seu mandat un codi ètic i una memòria d'RSE i introduirien clàusules socials.
- Hi ha ajuntaments més petits que també es comencen a interessar per la responsabilitat social aplicada a la seva pròpia realitat. Com a exemple pràctic d'això podeu consultar el procés de treball fet a l'Alt Penedès.

Les inèrcies, però, són consistentes i encara és habitual que les instàncies del sector públic dubtin sobre la manera de gestionar la seva RS si, tal com diuen, ja representen la llei i el bé comú, potser perquè no entenen el sentit d'aplicar aquest enfocament a les administracions públiques, sovint no tan referit a què es fa sinó a com es fa.

Fa pocs anys, les caixes d'estalvis ens donaven una resposta idèntica: "Però si fa cent anys que per mitjà de les obres socials exercim la nostra responsabilitat amb la societat!". Fins que han entès que l'obra social no és el mateix que l'RSE. També hi ha hagut empreses més donades a la filantropia que han passat per aquesta fase d'observar, des de fora, el desenvolupament d'un nou concepte que els trastocava tot el model de relació positiva amb la societat per mitjà dels esquemes del patrocini.

### Què representa l'RS en l'Administració pública?

No seria adequat fer una transposició dels indicadors empresarials i no analitzar les matèries que ha de gestionar el sector públic en la seva responsabilitat social de les administracions públiques (RSA).

- Les polítiques com la **inversió socialment responsable** o les experiències de **compra pública socialment responsable** encara són un camp experimental per avançar els anys vinents. Notem que hi ha moltes administracions públiques que es conformen a arribar al 0,7% per a cooperació internacional, però en canvi no s'adonen que amb la compra responsable es pot tenir un potencial de canvi enorme, ja que poden modificar les condicions del mercat.
- La qüestió és que l'Administració encara està més còmoda en una gestió de base pressupostària que no es cuida de l'**avaluació profunda dels impactes** reals. Vet aquí una altra de les matèries que cal revisar des de l'òptica de

l'RSA<sup>16</sup>, lligada a l'efectivitat. A més, aquest model es traspassa als esquemes de participació ciutadana, i s'hi arriben a condicionar els pressupostos però no les maneres de governar ni la cultura d'analitzar els impactes.

<sup>(16)</sup>Encara que RSE o RSC es pot entendre en un sentit ampli que abasta qualsevol tipus d'organització, sovint es fa servir RSA per a remarcar que el subjecte al qual ens referim és, en aquest cas, la mateixa Administració. Així es fa palès més nítidament que una cosa és el foment que pot fer de l'RSE una administració, i una altra de diferent, el compromís de gestionar la seva pròpia RSA.

- Les administracions públiques han fet un esforç de modernització al llarg dels últims anys. És cert que s'ha avançat molt en la **participació ciutadana**; què es mesura, però? La quantitat de reunions de les comissions, més que no pas el canvi que hagin afavorit. De vegades es tracta d'un pur formalisme. Hi ha hagut progrés també en pressupostos participatius i audiències públiques, però quan els ciutadans volen marcar l'agenda dels temes pendents es tanca la porta.
- Les **agendes 21** són importants també, encara que, tret d'excepcions, no abordin altres enfocaments més enllà de l'ambiental i no posin un focus prou clar en la mateixa estructura pública; a més, n'hi ha moltes que han perdut interès, cosa que les converteix en una mera recollecció d'indicadors.
- Les polítiques de conciliació són exemplars, encara que es perdi l'oportunitat de vincular-les a una estratègia de més productivitat, canvi intern i competitivitat, com si les línies d'avenç que dibuixa el públic **no sabessin integrar l'enfocament complex que acull l'RSE i es limitessin a les bones pràctiques desvinculades del model de negoci**.
- Els processos de **subcontractació** han d'integrar de manera excel·lent l'RSA i garantir els principis públics i la no-desresponsabilització, per a no donar lloc a models d'externalització que comportin una barrera per a poder exercir drets no ja com a ciutadans sinó com a mers usuaris. En el procés de selecció del proveïdor, l'Administració no hauria de tenir en compte només criteris econòmics. O potser sí, però no limitadament a partir de la manera com impacten en el seu pressupost públic, sinó per la manera com ho fan en l'economia de la societat, que per això tenen obligació primer amb l'interès general.
- Hem de tenir present la **transparència**, però no la purament mecànica: pot ser que al ciutadà X no li aportin cap valor uns pressupostos penjats a Internet (entre altres motius per la dificultat d'interpretar-los), però sí que voldria tenir més informació sobre la sospita que, en certs moments, un ajuntament pot fer un ús més recaptatori que dissuasiu de les multes de circulació. Doncs per aquí començarem a entendre més bé l'RSA.

Aquests són alguns punts de vista que miren de situar la necessitat d'una RSA que integri i que vagi molt més enllà de les pràctiques i les disciplines ja conegudes, que s'entengui com una decisió global que també afecta la dimensió política i, transversalment, totes les àrees tècniques.

L'RSA connecta les línies de treball que es puguin fer amb pràctiques o compromisos concrets (agendes 21, plans de participació ciutadana, etc.), amb la gestió del canvi intern, amb els grans reptes del sector públic i amb la política en general. Ens hem de resistir a reduir l'RSA a les bombetes de baix consum, també necessàries, i començar a focalitzar l'atenció en l'honestedat, la dignificació de la política i la legitimació de la funció pública.

Internament, l'RSA s'ha de fer servir com un motor de canvi i, externament, per a generar territoris socialment responsables.

Tot això entronca amb la necessitat que el sector observa de retre comptes dels seus resultats, l'impacte profund de les polítiques públiques i la reincorporació de la complexitat on tradicionalment s'havia eliminat. Més complicat, sens dubte. Els abordatges parcials que se'ns solen presentar, però, no són més que l'equivalent a la visió reduïda de la filantropia i el patrocini del sector privat. Per la importància estratègica que té per al sector i per a la societat, aquest focus serà fonamental els pròxims anys.

#### Lectura suggerida

Els principis per a governs promoguts per l'organització Caux Round Table.

## 5.2. Un concepte per a millorar la governança

Fem un gir en el punt de mira sobre l'RSE de manera breu però necessària per a entendre la rellevància del concepte i l'interès que ha de merèixer per a totes les parts.

De mica en mica prenem consciència que som al començament d'una nova era, en la qual el capital humà constitueix com no ho havia fet mai fins ara la clau per a l'èxit de les regions, les ciutats i les comunitats. D'ara endavant, ser competitiu dins un mercat global dependrà fonamentalment de l'enginy humà i de la innovació, per sobre de recursos naturals o localitzacions. El nostre èxit dependrà de la capacitat de generar motivacions que permetin atreure el millor talent del món. Així i tot, aquest progrés es veu amenaçat per l'exclusió social, els conflictes de comunitat i les iniquitats. Per a garantir un desenvolupament sostenible, basat en la societat del coneixement i la cohesió social, i que alhora reforci els avantatges competitius dels nous models d'empresa, tots els actors han d'afrontar responsabilitats compartides.

#### Lectura suggerida

Sobre la governança, us recomanem que llegiu Introducció a la gobernanza para el desarrollo sostenible.

El concepte de *capital social* en ciències polítiques i econòmiques va ser promogut per Robert Putnam i per Francis Fukuyama. Putnam sostenia que als Estats Units aquest tipus de capital feia vint-i-cinc anys que declinava: disminució de participació política, de pertinença a associacions locals i veïnals, de lectura de diaris, de confiança en el Govern, etc., dades que contribueixen a explicar la proporció creixent de ciutadans que qüestionen l'efectivitat de les institucions públiques.

"Algunes regions d'Itàlia tenen una xarxa d'associacions molt rica. Els ciutadans i les ciutadanes es comprometen en les qüestions d'interès públic i tenen un paper actiu en la política. Es respira un clima de confiança mútua i les xarxes estan organitzades d'una manera horitzontal i no jeràrquica. A l'altre extrem hi ha les regions incíviques, en què es qüestiona el mateix concepte de *ciudadania*. Hi ha una implicació molt feble en associacions culturals i socials, i l'estructura social és jeràrquica. Els afers públics no es consideren una responsabilitat de cada ciutadà i sembla que les lleis s'hagin fet per a infringir-les. Les persones viuen amb por. Atrapades per aquests cercles viciosos, se senten explotades i infelices. Aquí la democràcia fracassa".

Robert Putnam (1995). *Bowling alone*.

El treball de Putnam va representar una nova anàlisi que posava en relleu el gran repte de conciliar el món present, en què el capitalisme és l'eix, amb els esquemes socials més bàsics, que donen forma al teixit social i el mantenen. Les correlacions entre l'un i l'altre no solament ens alerten del greu efecte sobre el rendiment escolar i de les dificultats per conciliar la vida familiar i laboral, sinó també de la manera com això afecta el nivell de capital social i com aquest capital constitueix la base sobre la qual se sostenen l'economia i l'estabilitat social.

"En societats fracassades no hi ha companyies d'èxit".

Declaracions de Stephan Schmidheiny, líder i creador de la fundació Avina

### **L'RSE com a mesura per a sortir de la crisi de confiança: el cas d'Argentina**

Aquestes anàlisis són molt vàlides per a països com Argentina, que han viscut crisis profundes que, en bona part, es poden explicar per una caiguda fonamental de la confiança. Molts empresaris i molta gent vinculats al món de l'economia van defensar que per a refer el país després de la crisi no solament calien mesures *economicistes*, sinó també mesures concebudes per a reconstruir el capital social del país. Precisament, el gran *boom* de l'RSE a Argentina es va produir el 2002. Vegem què diu José Luis Ulla, president de l'Institut Argentí de l'RSE (IARSE):

"És molt important aclarir en aquest punt que el IARSE va ser fundat l'any 2002, després de la crisi politicoinstitucional i econòmica que va sacsejar el país cap al final del 2001. Aquesta crisi va constituir al seu torn una finestra d'oportunitat per a entaular un diàleg amb les empreses entorn de temes vinculats a l'ètica i la responsabilitat social empresarial. Indubtablement, la crisi va posar de manifest una enorme falta de confiança envers totes les institucions que encara perdura. També va conduir els empresaris i els emprenedors a interrogar-se sobre el paper que havien de tenir en la comunitat. Per això, la crisi va suscitar un moviment d'autoexamen en les companyies respecte al seu paper en la societat. Promoure la participació en matèria d'RSE és, per a nosaltres, un mitjà per a fer comprometre les empreses a un procés de canvi que ens concerneix a tots els argentins, amb la intenció d'aconseguir tenir un país sostenible, just i equitatiu.

Em sembla que encara és molt aviat per a respondre a la pregunta de manera taxativa. Argentina ha començat a transitar amb relativa tardança la senda de la responsabilitat social empresarial, en comparació d'altres països llatinoamericans (encara més respecte a Europa i els Estats Units), encara que les perspectives de feina són molt promissòries. En aquest sentit, de mica en mica el tema s'ha anat instal·lant en l'opinió pública i en àmbits empresarials; així, ja hi ha nombroses companyies que disposen de programes o

### **Lectures suggerides**

R. Putnam (1995). *Bowling alone*.

F. Fukuyama (1995). *Confianza*.

iniciatives d'RSE, i rebem abundants comandes de més informació per part d'empreses interessades a professionalitzar la seva gestió en aquest aspecte.

Lentament, les empreses comencen a entendre que l'RSE excedeix la mera filantropia i constitueix un aspecte central –i estratègic– de la gestió de qualsevol companyia".

Declaracions de José Luis Ulla, president del IARSE

El capital social no és una preocupació de primera línia per a l'empresa, sobretot si n'hi ha força, perquè és un recurs genèric, creat per tothom i a la disposició de tothom. Precisament, la responsabilitat davant la societat porta alguns empresaris a ser proactius i a acceptar la seva part de responsabilitat en la creació d'aquest capital de què tothom es beneficia.

"Les aliances estratègiques entre organitzacions de la societat civil i empreses privades comporten beneficis importants per a la comunitat i per a les empreses".

Declaracions de James E. Austin, professor de la Harvard Business School (en la qual ha fundat el programa *Social enterprise*) i cofundador de la xarxa Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)

Malgrat la filantropia subjacent, l'RSE tampoc no es pot concebre com una acció plenament desinteressada, perquè el retorn en la gestió tant dels actius interns com externs (millora de la valoració, per exemple) són reals per a l'empresa mateixa, que ho sap fer valer, i no solament des del punt de vista de la millora de les condicions i els contextos en què es desenvolupa l'economia. Segurament per això s'ha començat a parlar fa poc de *territoris socialment responsables*, un concepte en què tant les pimes com les administracions locals hi troben un punt de sintonia i oportunitats de fer visible aquest compromís.

### 5.3. Un concepte per a fer valer l'RS

Segons el model Collaboratio, el concepte de *territori socialment responsable* s'ha d'entendre i gestionar des del punt de vista dels quatre processos següents:

#### 5.3.1. Processos de gestió de l'RS de totes les parts

En un TSR totes les parts assumeixen la seva responsabilitat social, de manera que hi ha un nombre creixent d'organitzacions del sector privat, públic o social que gestionen i milloren la seva responsabilitat davant la societat.

Per aquest motiu parlem de la responsabilitat social com un model que es concreta en responsabilitat social de les empreses<sup>17</sup> (RSE), responsabilitat social de les administracions públiques (RSA), responsabilitat social de les organitzacions socials (RSO) i fins i tot de les universitats (RSU) o de totes les parts (sindicats, professionals, etc.).

Sovint, per a explicar el sentit d'un TSR fem referència a la integració de la responsabilitat social a les pimes. La incorporació de pràctiques responsables dins aquest tipus d'empreses (que són més del 95% de totes les que hi ha) afavoreix una economia més sostenible i competitiva, i permet consolidar empreses més innovadores i adaptatives. A més, la generalització de les pimes

#### Vegeu també

Podeu recuperar el concepte de *territoris socialment responsables* en l'apartat "Un concepte per a implicar tots els agents".

#### Lectures suggerides

Sobre els territoris socialment responsables es pot consultar el material variat de Collaboratio:

Manual.

Notas de un seminario sobre el tema.

Aproximación al concepto.

#### Referència bibliogràfica

Manifiesto de Sitges por unos TSR.

<sup>(17)</sup>En el cas de les empreses ens referim específicament a totes, sia per sectors o per volum. És a dir, parlem de grans corporacions multinacionals, de pimes o de micro-empreses.

amb polítiques d'RSE pot representar una contribució molt rellevant per a fer front als grans reptes que tenim, tots de base territorial: el desenvolupament d'entorns de creixement sostenible, la competitivitat regional i la millora de la qualitat de l'ocupació.

En general, la manera en què els propietaris dirigeixen les pimes sol anar acompanyada d'una gran dosi d'RS. El gran salt es produeix quan un empresari descobreix que aquest comportament responsable pot ser una gran estratègia de creació de valor i de posicionament: més enllà del compliment necessari de les normes legals i de la minimització de riscos i litigis de futur, li aporta l'oportunitat de crear llaços de confiança amb els seus interlocutors, des dels treballadors, socis o clients, fins a l'Administració, els finançadors o la comunitat. En aquest sentit, a part del legítim interès particular i de generar avantatge competitiu, la consolidació i el compromís de les pimes en les apostes responsables aporten externalitats molt positives: cohesió de la societat, enfortiment del teixit empresarial local i creació de riquesa per al conjunt de la comunitat.

### Territoris socialment responsables

Un territori socialment responsable (TSR) és el que maximitza les seves sinergies orientades a models de desenvolupament sostenible (econòmic, social, ambiental, cultural, etc.), en funció de les inquietuds de les diverses parts interessades i a partir de la responsabilitat social de cadascun dels agents.

#### Grans empreses

Converteixen l'RSE en un eix de la seva estratègia i vetllen per les conseqüències que tenen les seves actuacions en el territori en què se situen, i també en altres territoris en què operen, sobretot en països del tercer món.

#### ONL

Malgrat que tenen una finalitat social, es preocupen de gestionar efectivament la seva responsabilitat social, sobretot vinculada a les estratègies responsables que poden dur a terme en cada àmbit.

#### Pimes

Entenen la responsabilitat social com un estil consubstancial i busquen la màxima complicitat del territori, posant un èmfasi especial en el seu capital humà.

#### Sector públic

Lidera els processos de governança a partir del seu propi bon govern, amb transparència, coherència estratègica i transversal de totes les seves polítiques, processos participatius i interès general, incloent-hi els interessos de les parts (social, territorial, generacional, etc.).

#### Ciudadans

Expressen la seva responsabilitat davant la societat a partir dels aspectes vinculats al seu consum i reconeixen el compromís de les empreses responsables.

#### Professionals

Entenen que el seu bon prestigi està estretament vinculat a la manera com exerceixen la responsabilitat social, ja que, si bé no generen impactes negatius gaire grans, poden aportar externalitats positives.



### 5.3.2. Processos de diàleg entre les parts

En un TSR s'hi estableixen processos de diàleg entre les parts gestionats per a crear el màxim valor possible. Les organitzacions accepten que tenen unes parts interessades (o agents que prenen part en l'interès de l'organització) que han d'ajudar l'organització a definir els aspectes de més materialitat o rellevància amb vista a gestionar la seva pròpia RS.

L'ordenació d'aquests processos de diàleg i la incorporació corresponent a l'estratègia de l'empresa marquen una diferència fonamental respecte a disciplines com l'ètica de negoci, més propenses a incorporar valors morals des d'una visió presidencial unilateral.

Amb relació a la comunitat, aquests processos faciliten la governança, perquè creen capital social, milloren la confiança entre les parts, limiten els costos de transacció i faciliten el paper de cada sector, especialment el del públic.

Malgrat la rellevància del diàleg dins el model de l'RSE, la veritat és que encara no és una línia plenament desenvolupada, té moltes mancances i fins i tot hi ha dubtes a l'hora d'abordar-la.

Rere l'RSE hi ha l'oportunitat d'una sèrie de reflexions molt profundes sobre el model de societat que volem i la manera com hem de configurar el futur i el país a partir de la introducció de sistemes de governança.

El sector públic s'adona de les limitacions inherents a la seva funció i a les seves capacitats, de manera que requereix induir sinergies que li permetin provocar impactes per mitjà de l'acció coherent i alineada de tots els agents. Cal aproximar punts de vista i generar models compartits en què sigui possible aquest marc de col·laboració. Ja no es tracta d'una col·laboració econòmica per a un programa públic, sinó de compartir estratègies, cosa que es pot concebre com una inversió social.

En el context d'un món cada vegada més global, aquest model de governança encara fa més falta en la mesura que es van estructurant diferents comunitats que no coincideixen ni en els territoris polítics ni en els socioculturals, de la mateixa manera que altres comunitats territorials no coincideixen en les fronteres polítiques. Aquesta superposició de línies relacionals i identitàries, a les quals s'afegeixen les grans empreses amb la seva forta cultura corporativa, representa un repte per a la governabilitat.

### 5.3.3. Processos d'innovació socialment responsable en la creació de valor

En un TSR, totes les parts tenen en compte els reptes de la comunitat, i més enllà del paper regulatori i les responsabilitats que ha contret el sector públic, promouen el desenvolupament de la societat, proposant solucions avançades i innovadores, i també integrant la triple dimensió: social, mediambiental i econòmica.

El sentit més complet de l'RS és sentir-se coresponsable dels reptes de la societat. A part de meritòries accions altruistes, l'actuació més sostenible és la que **s'integra en el mateix model de negoci** i, fins i tot, mira de desenvolupar noves línies de negoci.

En aquest sentit, per a una caixa d'estalvis, una de les accions més responsables en aquest moment podrien ser els **microcrèdits**, en vista de la capacitat que tenen de vincular la seva missió amb la necessitat punyent d'uns col·lectius de la comunitat. Són solucions innovadores, concebudes per a ser sostenibles i atendre reptes socials, que es vinculen legítimament amb interessos de posicionament de marca i de desenvolupament de futures operacions comercials, fet que confereix sostenibilitat a l'operació.

Les **tecnologies** també ofereixen una mar de possibilitats de desenvolupament de solucions i adquireixen un paper fonamental en el desenvolupament de la humanitat. En la majoria de les accions d'innovació social hi intervé la col·laboració entre diferents agents.

En aquest moment, el desenvolupament d'innovacions també afecta la creació de canals especialitzats d'RS. Un TSR ha de disposar de canals que facilitin els comportaments responsables de les parts, amb mínims costos de transacció, i també informació, canals de venda i contractació, etc., assequibles i fiables.

### 5.3.4. Processos d'atribució de l'RS al territori

En un TSR, els atributs de sostenibilitat i responsabilitat es gestionen, es promouen, es vinculen a la imatge mateixa i s'ordenen, cosa que els permet fer-se valer.

Actualment, els territoris són un element fonamental de l'economia, fins al punt que les economies regionals representen una gran oportunitat i activen grans potencials si són capaces d'articular les respostes adequades, captar oportunitats, generar sinergies i gestionar tant les seves infraestructures com els seus actius immaterials, de manera que permetin palanquejar l'esforç de cada organització en particular.

En la nova economia, els territoris tenen actius intangibles que s'han de gestionar. En conseqüència, un TSR ha de disposar d'instruments de governança, d'estructures de poder públic i privat, i també d'estructures que facilitin la generació de consensos entorn de la gestió de territori i la integració de l'RS.

Ordenar els actius intangibles del territori implica treballar amb els valors, les actituds, els hàbits, la cultura organitzativa, l'estructura dels mercats, els criteris de valor i de repartiment de la riquesa, etc. I fer-los valer implica treballar amb la marca, la reputació del territori, la comptabilitat i transparència d'intangibles, l'elaboració de models i consensos, etcètera.



## Glossari

**acció correctiva** *f* Acció per a eliminar la causa d'una disconformitat detectada o una altra situació no volguda.

**acció de responsabilitat social** *f* Programa o activitat dedicat expressament a complir un objectiu particular relacionat amb la responsabilitat social, sia com a acció de millora de processos o com a nova iniciativa.

**acció preventiva** *f* Acció per a eliminar la causa d'una disconformitat potencial o una altra situació potencialment no volguda.

**acció social** *f* Accions que duu a terme una empresa en el marc de la seva responsabilitat social orientades directament a ajudar a resoldre problemes que té la societat o la comunitat on opera l'empresa.

**agenda 21** *f* Conjunt integrat de programes d'acció per a promoure el desenvolupament sostenible al segle XXI. Va ser adoptada el 1992 per 178 països en la Conferència de les Nacions Unides per al Medi ambient i el Desenvolupament celebrada a Rio de Janeiro. No és vinculant.

**auditoria preventiva** *f* Procés d'analitzar de manera diligent i metòdica els impactes negatius reals i potencials de les activitats d'una organització, i també la manera de manejar-los amb una perspectiva orientada a minimitzar o evitar el risc de dany social o mediambiental.

**base de la piràmide** *f* Població mundial que té ingressos anuals inferiors a 2.000 euros (en paritat de poder adquisitiu). Aproximadament, comprèn dues tercers parts de la població mundial.

**certificació** *f* Procés pel qual una institució autoritzada (pública o privada) avalua una persona, una organització, un producte o un servei i reconeix que té els requisits o criteris predeterminats en un estàndard.

**ciutadania corporativa** *f* Manera en què l'empresa integra valors socials bàsics en les seves pràctiques comercials, operacions i polítiques quotidianes. Es basa en el reconeixement que les empreses tenen drets i responsabilitats que van més enllà de la maximització dels guanys a curt termini.

**codi ètic** *m* Instrument de gestió de la responsabilitat social de l'empresa (RSE) basat a establir regles i principis que defineixin el sentit d'una organització i que constitueixin el punt de referència que es considera correcte. Implica un compromís de la direcció amb l'RSE i un posicionament públic que defineix un contracte implícit amb la societat.

**comerç just** *m* Proposta alternativa al comerç internacional convencional que té com a objectiu el desenvolupament sostenible dels productors en inferioritat de condicions i exclòs del mercat, basada a garantir als productors de l'hemisferi meridional una compensació justa per seva la feina i que alhora els assegurui un mitjà de vida digne i sostenible, i també que es puguin beneficiar dels seus drets laborals.

**comportament corporatiu** *m* Resultat de les polítiques funcionals d'una empresa (de producte, financeres, comercials, de servei al client, etc.) referides als aspectes "forts" de la gestió (*management*). Al costat de les funcionals, les polítiques formals (imatge corporativa, recursos humans, reputació, etc.) estan relacionades amb la part "tova" de cada organització.

**comportament ètic** *m* Comportament que és coherent amb els principis de bona conducta generalment acceptats en el context d'una situació determinada, i que és coherent amb la normativa internacional de comportament.

**compra social** *f* Reserva que fan les administracions d'una part de la contractació pública a empreses d'inserció, centres especials de treball i entitats que tenen com a finalitat la inserció sociolaboral de persones amb risc d'exclusió social. Aquest terme també es pot aplicar a empreses.

**conciliació de la vida laboral i personal** *f* Introducció de sistemes en un marc laboral que tingui en compte les necessitats de la família, les baixes dels pares i les solucions per a cuidar els nens i la gent gran. Aquests sistemes es dirigeixen al desenvolupament del context i de l'organització del treball per a harmonitzar les responsabilitats professionals i familiars entre homes i dones.

**desenvolupament sostenible** *m* Desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a satisfer les seves pròpies ne-

cessitats. Això implica abordar factors econòmics, socials i ambientals i la interdependència d'aquests factors en la presa de decisions i les activitats d'una organització.

**diàleg social** *m* Negociació, consulta o simple intercanvi d'informació entre representants de governs, ocupadors i treballadors sobre temes d'interès comú relacionats amb política econòmica i social.

**dimensió externa de la responsabilitat social de l'empresa** *f* Vessant de la responsabilitat social de l'empresa que fa referència als aspectes següents: comunitats locals, socis comercials o proveïdors, consumidors, drets humans i problemes ecològics globals.

**dimensió interna de la responsabilitat social de l'empresa** *f* Vessant de la responsabilitat social de l'empresa que fa referència als aspectes següents: gestió de persones, salut i seguretat al lloc de treball, adaptació al canvi i gestió de l'impacte ambiental i els recursos naturals.

**equitat** *f* Accés de les persones a la igualtat d'oportunitats i al desenvolupament de la capacitat bàsica. Això vol dir que s'han d'eliminar les barreres que impedeixen les oportunitats econòmiques i polítiques, i també que s'ha de garantir l'accés a l'educació i als serveis bàsics, de manera que les persones (homes i dones de totes les edats, condicions i posicions) puguin aprofitar aquestes oportunitats i beneficiar-se de l'equitat. A més, implica la participació de tothom en el desenvolupament i l'aplicació dels processos de gènere i l'acostament a totes les activitats (UICN, 1999).

**escalfament global** *m* Increment de la temperatura mitjana de la Terra com a resultat de les activitats humanes que afecten l'atmosfera terrestre.

**esfera d'influència** *f* Àrea per la qual una organització té la capacitat d'afectar les decisions o les activitats de persones o organitzacions.

**finançament ètic i solidari** *m* Finançament que integra l'ètica i la solidaritat en el conjunt del procés del finançament. Els estalviadors, persones o entitats, exerceixen el seu dret a saber on s'inverteixen els seus estalvis; per tant, les entitats financeres deixen de finançar activitats èticament reprovables i inverteixen només en projectes amb contingut social i mediambiental, i alhora faciliten l'accés al crèdit a col·lectius que tradicionalment n'han estat exclosos.

**gestió de la diversitat** *f* Gestió dels nous reptes en matèria de gestió de les persones a causa de la complexitat social i de la globalització de les empreses. És una estratègia clarament definida per a mirar d'entendre més bé la societat, captar valors, anticipar-se a demandes i tenir un equip proactiu, ric en creativitat, amb capacitat de canvi i adaptació permanent.

**igualtat de gènere** *f* Tractament comparable per a dones i homes, d'acord amb les seves respectives necessitats i interessos.

**igualtat d'oportunitats** *f* Possibilitat de beneficiar-se dels mateixos drets i oportunitats entre homes i dones per a realitzar-se intel·lectualment, físicament i emocionalment. La consolidació de certs factors socials i culturals ha afectat l'espai ocupacional, en el qual les dones pateixen una situació de desavantatge amb un risc elevat d'exclusió laboral.

**impacte d'una organització** *m* Canvi positiu o negatiu que es genera en la societat o en el medi ambient, produït, íntegrament o parcialment, com a conseqüència de les decisions i les activitats d'una organització.

**implicació de les parts interessades** *f* Activitat duta a terme per a crear oportunitats de diàleg entre l'organització i alguna de les seves parts interessades amb l'objectiu de proporcionar una base fonamentada per a les decisions de l'organització.

**inversió socialment responsable** *f* Inversió orientada a obtenir objectius ètics, mediambientals i socials, al costat d'objectius financers.

**màrqueting amb causa** *m* Ús d'una bona causa per a ajudar a comercialitzar un servei o un producte. Amb aquesta eina, les companyies aconsegueixen crear un valor diferencial de la marca, connectat a la consciència de les persones i compartint-hi els seus principis i valors.

**medi ambient** *m* Entorn natural en què opera una organització, incloent-hi l'aire, l'aigua, el sòl, els recursos naturals, la flora, la fauna, les persones i les seves interrelacions, i tant si és en l'àmbit més pròxim de les operacions de l'empresa com si és en l'àmbit global.

**memòria de sostenibilitat** *f* Document periòdic que recull la informació bàsica sobre l'estat de l'empresa en tres àmbits: econòmic, social i ambiental.

**negoci inclusiu** *m* Activitat econòmica que permet aconseguir la participació dels més pobres en cadenes de generació de valor, de tal manera que aconseguixin capturar valor per a ells mateixos i millorar les seves condicions de vida. Un negoci inclusiu integra els sectors de baixos ingressos, sia com a socis, consumidors, proveïdors o distribuïdors, i ha de mirar de transformar l'*statu quo*.

**norma** *f* Disposició de caràcter no obligatori emesa per un organisme acreditat per a fer-ho que conté els mètodes per a avaluar un determinat producte, servei o procediment.

**normativa internacional de comportament** *f* Expectatives de comportament organitzacional socialment responsable derivades de la llei internacional consuetudinària, principis àmpliament acceptats de la llei internacional o acords intergovernamentals (com tractats i convencions) reconeguts de manera universal o gairebé universal. Si bé aquests instruments es van escriure principalment per als estats, es van acordar en negociacions detallades i manifesten objectius a què poden aspirar totes les organitzacions. Aquests instruments corresponen a les matèries centrals i als principis de responsabilitat social previstos en aquesta norma internacional.

**part interessada** *f* Persones, grups o entitats que poden afectar les activitats d'una empresa o en poden quedar afectats. Per exemple, els treballadors, els accionistes, les associacions, els sindicats, els competidors i els inversors. Han de ser considerats un element essencial en la planificació estratègica del negoci.

**patrocini** *m* Acció social de l'empresa consistent a sufragar els costos de determinades iniciatives o projectes.

**política de qualitat** *f* Intencions globals i orientacions d'una organització relatives a la qualitat, tal com expressa formalment l'alta direcció.

**política mediambiental** *f* Declaració pública i formalment documentada de la direcció sobre les intencions i els principis d'acció de l'organització en relació amb la seva actuació mediambiental, en la qual destaquen els seus objectius generals, incloent-hi el compliment de tots els requisits normatius corresponents al medi ambient.

**política social** *f* Declaració pública i documentada de l'empresa en la qual es reflecteixen els principis i compromisos relatius a la seva acció social.

**rendició de comptes** *f* Responsabilitat d'una organització per les seves decisions i accions, i la condició d'oferir respostes als seus òrgans de govern, autoritats legals i, més àmpliament, les seves altres parts interessades, respecte a aquestes decisions o accions.

**reputació corporativa** *f* Reconeixement públic de la capacitat d'una companyia per a crear valor de manera permanent per als seus accionistes, clients, treballadors i la comunitat en general.

**responsabilitat social** *f* Integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i les relacions que tenen amb els seus interlocutors. En un sentit més ampli, és un concepte pel qual les empreses decideixen voluntàriament contribuir a assolir una societat millor i un medi ambient més net (Unió Europea [2001]. *Llibre verd*).

**tema de responsabilitat social** *m* Aspecte concret de responsabilitat social sobre el qual es pot actuar, a la recerca de resultats favorables per a l'organització o les seves parts interessades.

**transparència** *f* Obertura pel que fa a les decisions i les activitats que afecten la societat i el medi ambient, i també voluntat de comunicar-les d'una manera clara, exacta i completa.

**triple bottom line** *f* Metodologia de línia de base triple o triple compte de resultats, que fa referència a la necessitat de mesurar i reportar els resultats econòmics, socials i mediambientals de les companyies. El terme també es fa servir per a referir-se al conjunt de valors, temàtiques i processos que les empreses han d'abraçar per a minimitzar qualsevol dany que resulti de la seva activitat i crear valor econòmic, social i ambiental.

**voluntariat corporatiu** *m* Voluntariat que duen a terme els treballadors d'una companyia amb el suport corporatiu, pel qual els animen a posar voluntàriament el seu temps i les seves habilitats al servei de la seva comunitat. També se'n diu *voluntariat empresarial*.

