



Empreses socialment responsables

La responsabilitat social corporativa (RSC) o empresarial (RSE) ja acumula, com a concepte, uns quants lustres. ¿Quin ús fan les empreses espanyoles d'aquesta estratègia? ¿És moment d'adequar-la als nous temps? ¿Quins han de ser els seus objectius? Onze experts donen resposta a aquestes i a altres preguntes.



► 28 Octubre, 2014

El lideratge responsable

El nou paradigma emergent és la competitivitat sostenible i responsable. Les empreses han de ser competitives, però no a qualsevol preu, ni de qualsevol manera. En aquest escenari, s'ha d'advertir que no hi ha autèntica RSC sense un lideratge responsable basat en l'exemplaritat, el compromís i l'honestedat.

¿Què significa la responsabilitat social empresarial (RSE) o corporativa (RSC), ara i aquí? ¿En què consisteix exactament i què en podem esperar? A continuació proposem una sèrie de reflexions a partir de 10 afirmacions bàsiques.

1. Primer, i abans de tot, s'ha d'agafar consciència. S'ha d'incrementar el grau de consciència o, si es prefereix, despertar la consciència que tenen les persones i les organitzacions de si mateixes: de les seves capacitats i potencial, dels impactes de les seves accions i de les conseqüències que produeixen les seves decisions. S'ha de passar d'una visió autocentrada (en què jo i la meua organització som el centre del món) a una visió holística (en què jo i la meua organització som només un actor més dins d'un complex sistema de relacions i interdependències).

2. S'ha d'observar i comprendre l'entorn. La RSC no és una cosa estàtica, que ens ve donada, sinó una cosa dinàmica, que nosaltres mateixos hem de contribuir a definir, voluntàriament, en funció del nostre context. Arran dels atemptats de les torres bessones de Nova York l'any 2001, experts del l'Exèrcit nord-americà van encunyar l'acrònim VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)

Hi ha una demanda creixent de coherència entre els valors personals i els valors promoguts per l'empresa

per descriure els nous escenaris bèl·lics del segle XXI. No obstant, aquesta terminologia és perfectament aplicable per descriure el nostre actual entorn econòmic, empresarial i laboral. Un entorn tan volàtil, incert, complex i ambigu que ens planteja reptes formidables, absolutament impensables fa només uns quants anys.

3. Malgrat totes les dificultats i contradiccions, el nou paradigma emergent és la competitivitat sostenible i responsable. Les empreses han de ser competitives, però no a qualsevol preu, ni de qualsevol manera. Maximitzar els resultats econòmics financers a costa de precaritzar les condicions sociolaborals o de reduir al mínim les ga-

ranties ambientals, simplement, ja no és ni possible, ni admissible. Hem d'aprendre a competir d'una altra manera.

4. De la competència a la col·laboració. Enllaçant amb el punt anterior, resulta totalment imprescindible desenvolupar els mecanismes, la cultura i els valors més adequats per fomentar el treball col·laboratiu. Certament, la competència no desapareixerà mai, però davant uns nivells de complexitat i incertesa tan elevats, l'única solució possible és sens dubte la col·laboració. Col·laboració interna (entre els professionals i els diferents departaments de la mateixa organització), col·laboració publicoprivada, col·laboració entre les empreses i les oenagés, etcètera. Els comportaments individualistes, els departaments estancs i les organitzacions autistes estan irremediablement condemnats al fracàs.

5. Avançar en matèria de RSC significa crear valor compartit. És a dir, ser capaços de generar valor no només per a l'organització, sinó per al conjunt dels seus grups d'interès o *stakeholders*. Per tant, es tracta d'alinear persones, organització i entorn, partint de la base que un projecte només serà guanyador si és capaç de generar i distribuir equitativament el benefici entre les tres baules de la cadena: persona, empresa i societat.

6. Gestionar el talent requereix sensibilitat i traça. En l'economia del coneixement el factor clau és el talent. Les organitzacions han de ser capaces d'atraure, retenir, motivar i optimitzar el potencial dels millors professionals, construint un ecosistema estimulant i reptador, que afavoreixi la creativitat i la innovació. No es poden dirigir professionals altament qualificats a base de fuetades, ni tan sols a través de la vella estratègia del bastó i la pastanaga. Amb el poder jeràrquic no n'hi ha prou: també es requereix autoritat experta, intel·ligència emocional, sensibilitat i traça per captar les seves necessitats, entendre les seves inquietuds i donar resposta a les seves expectatives.

7. Conciliació i qualitat de vida són absolutament irrenunciables. No és estrany avui dia, malgrat la crisi i l'atur, que els bons candidats, sobretot els joves, renunciïn voluntàriament a un bon lloc de treball per falta de garanties de conciliació entre la vida personal i la professional. Els valors canvien i la manera de relacionar-se amb la feina també. Hi ha una demanda creixent de coherència entre els valors personals i els valors promoguts per l'empresa.

8. Des del punt de vista de la gestió dels recursos humans, una de les millors respostes en clau de RSC és, sens dubte, augmentar l'ocupabilitat. En un context de crisi, i en un país amb taxes rècord d'atur, mantenir i incrementar l'ocupabilitat dels treballadors és, probablement, una de les millors estratègies per promoure, simultàniament, la formació interna de capital humà i el desenvolupament de la societat.

9. És necessari incrementar l'arrelament territorial, o compromís amb la comunitat local. L'empresa no opera en una illa deserta, sinó en un determinat context territorial, social, econòmic, polític i cultural. I, en aquest sentit, el nivell d'arrelament territorial s'ha convertit en un factor clau de competitivitat, del qual sovint depèn que l'empresa tingui més o menys èxit.

10. Els professionals i el conjunt de la societat exigeixen, cada vegada més, lideratges responsables. És a dir, lideratges basats en l'exemplaritat, el compromís i l'honestedat. Convé recordar que el lideratge no només inclou el líder, sinó també els seguidors i el projecte col·lectiu que es vol portar a terme. En aquest sentit, hem de subratllar que la grandesa i la qualitat ètica del projecte són també elements fonamentals del lideratge. Sense un lideratge responsable, basat en la qualitat humana, capaç de transformar l'organització i promoure un canvi de comportaments i actituds, no hi ha autèntica RSC.



DANNY CAMINAL

Daniel
ORTIZ LLARGUÉS



Director de Relacions
Institucionals i Comunicació
de l'Institut Cerdà.
Llicenciat en Ciències
Empresarials i MBA per ESADE
i Llicenciat en Filosofia per
la UB. Professor associat del
Departament de Ciències Socials
d'ESADE.



Més ètica i menys cosmètica

El concepte de responsabilitat social corporativa (RSC) va néixer a mitjans del segle passat als Estats Units i va arrelar a la puixant Europa dels anys 90. La seva eclosió s'explica com la resposta empresarial als moviments antiglobalització, però els principis que comprèn són tan variats i làbils que poden incloure des de la caritat religiosa fins a la més elitista de les filantropies, des de la sincera contribució a la preservació del medi ambient o la millora del benestar social fins a la solidaritat impostada amb fins estrictament propagandístics.

Els veritables propòsits de les estratègies de responsabilitat social vénen determinats pels models de governança de cada companyia: si informen de manera transversal tota l'acció corporativa o si depenen del departament de màrqueting. En altres paraules, si es comprometen més amb l'ètica o amb la cosmètica.

Els riscos reputacionals de cada negoci determinen en excés les prioritats de les seves actuacions de RSC. De la mateixa manera

que les companyies petrolíferes reforcen la seva inversió mediambiental després de provocar una catàstrofe econòmica, el sector financer, la imatge del qual ha patit un fort desgast en aquesta crisi, emfatitza amb premis, beques o crèdits tots el seu compromís amb els grups socials i econòmics més desafavorits. Digue'm de què presumeixes...

Si els teòrics del liberalisme als EUA van qüestionar al seu dia que les empreses, en lloc d'anteposar la recerca de beneficis, haguessin d'ocupar-se de proveir béns i serveis que

corresponen a les administracions, l'estat deficitari de les arques públiques en aquesta etapa recessiva aconsella més col·laboració publicoprivada. No per suplantar el sector públic, encara que potser sí per substituir-lo de forma temporal.

Però la RSC d'una companyia hauria de començar per ella mateixa. És lògic que promogui el progrés del col·lectiu social al qual pretén vendre els seus productes, però no ho és menys que vetlli per la qualitat de vida dels seus empleats, tant directes com indirectes. L'explotació de treballadors subcontractats en països sense garanties de cap mena; la devaluació salarial que han experimentat economies com l'espanyola; la precarització dels models contractuals; les estructures jeràrquiques que prioritzen la productivitat a la concòrdia; uns horaris laborals incompatibles amb qualsevol mena de conciliació, no ja amb la vida familiar sinó amb la vida en si mateixa... Totes aquestes pràctiques xoquen amb la responsabilitat social de la qual moltes corporacions presumeixen.

**Precarització
laboral, rebaixes
salarials i
certs horaris
xoquen amb la
responsabilitat
social de què
presumeixen les
corporacions**

Enric
HERNÁNDEZ
Director



RSC i negoci

La RSC no és filantropia, sinó que fa referència a la manera de governar i gestionar tota la cadena de valor d'una organització. La RSC és fer les coses bé, gestionar de forma honrada, i és precisament aquesta gestió honrada la que ha de facilitar fer més negoci.

L'empresa és un agent econòmic que contracta recursos i béns amb l'objectiu de transformar-los en productes que intenta col·locar en el mercat. El seu desig és fer negoci; no obstant, l'empresa no actua en solitari. Les seves decisions depenen de les respostes procedents de clients, proveïdors, competència potencial, comunitat i dels governs. És un agent que ha de tenir en compte la seva interrelació amb la societat. Aquesta interrelació força l'empresa a respectar la legislació vigent al territori on té interessos empresarials i, si ho considera convenient per als seus objectius empresarials, farà més del que exigeix la llei. L'assumpció de noves obligacions s'associa amb el concepte de responsabilitat social corporativa (RSC). La paraula *social* significa que l'empresa és un ciutadà que desenvolupa un comportament respectuós amb els seus veïns o grups d'interès. La RSC no és filantropia. La RSC fa referència a la manera de governar i de gestionar tota la cadena de valor d'una organització.

La RSC no afecta únicament les empreses, també afecta la gestió que porten a terme les organitzacions públiques i privades no lucratives. Una organització socialment responsable no està obligada per llei a comunicar en què es concreta l'exercici de les gestions dels seus òrgans rectors i de la seva estructura tecnoprodutiva. Si per raons de negoci ho considera convenient, ho farà. Ara bé, disposar d'un informe de sostenibilitat no és sinònim d'empresa socialment responsable.

Molt sovint, els governs conviden les empreses a implicar-se en la construcció del desenvolupament, del benestar, més enllà de les exigències empresarials o de les fronteres nacionals on l'empresa tingui operacions. No obstant, la sostenibilitat d'aquests comportaments no és creïble si aquestes actuacions no estan directament relacionades amb el negoci. Per exemple, si les empreses extractives desitgen obtenir permís d'explotació per part dels governs, aleshores es comprometen amb el desenvolupament econòmic i social de la comunitat. És el que es denomina filantropia corporativa estratègica. Es fa perquè tant la comunitat com els governs, però també l'empresa, en surtin beneficiats. Les actuacions empresarials no són perfectament altruistes. Sempre tenen una raó de negoci.

Transparència i confiança

Un altre exemple, la progressiva internacionalització de les empreses espanyoles els ha comportat la necessitat d'atraure estalvi internacional. Com a conseqüència, aquestes empreses s'han vist en la necessitat d'haver d'informar de l'exercici de la gestió dels seus consells d'administració i del de la gestió del negoci i intentar formar part dels principals índexs internacionals de sostenibilitat. En resum, de comunicar, de ser més transparents amb l'objectiu de generar confiança entre els inversors internacionals.

L'economia es mou per cicles econòmics conformats per dues grans fases; una fase d'expansió i una fase de recessió. És una situació que es repeteix al llarg de la història. Com ja recull l'Antic Testament, les èpoques de vaques grasses van seguides d'èpoques de vaques magres. En èpoques de vaques grasses la mala gestió i el descontrol



es consenten. En èpoques d'austeritat, la societat exigeix responsabilitat. Espanya va tenir la gran fortuna de registrar una llarga i generosa fase de creixement del PIB en el transcurs del període 1995-2008. L'any 2009 va ser el de la gran recessió mundial i des d'aleshores el creixement del país es mou entre ser negatiu, estar estancat i experimentar una feble recuperació.

De l'actual període de recessió, els llibres de text d'història econòmica espanyola emfatitzaran la desaparició gairebé completa, a excepció d'un parell de petites entitats locals, de tot un bloc important d'entitats d'intermediació financera. El que avui en dia es coneix encara per les caixes d'estalvis.

tics, davant l'opció d'elegir aquests consellers pels seus coneixements i mèrits així com, fonamentalment, per mostrar una gestió respectuosa amb l'esforç del petit estalviador.

Potser aquest és el revers de la moneda d'aquesta crisi a Espanya. L'anvers és la necessitat per al gran conjunt d'empreses de realitzar un verdader esforç per sortir a l'exterior i vendre els seus béns i serveis amb l'objectiu de mantenir la sostenibilitat i l'ocupació. En moments d'estancament a nivell Europa, l'empresa espanyola ha mostrat una sorprenent capacitat de responsabilitat a l'aconseguir col·locar els seus productes més enllà del mercat de proximitat. Aquest augment de la internacionalització ha comportat actuar en mer-

La mala gestió i el descontrol es consenten en les èpoques de vaques grasses. En canvi, en temps d'austeritat la societat exigeix responsabilitat

Les caixes d'estalvis són entitats no lucratives, governades principalment per representants dels partits polítics, agents socials -patronal i sindicats- i administracions públiques territorials. Aquestes organitzacions no estan governades per persones físiques o jurídiques que prèviament han aportat els seus estalvis i/o capitals. La crisi financera va accelerar la fallida d'algunes d'aquestes organitzacions, cosa que va provocar la necessitat que el Govern d'Espanya demanés un crèdit internacional que va generar un augment del nostre deute públic i una necessitat en moments de recessió d'haver d'aplicar una política fiscal contractora, cosa que dificulta el benestar dels ciutadans i la recuperació de l'ocupació. En definitiva, gestió irresponsable per part dels consellers dels òrgans rectors, elegits amb criteris polí-

cats més globals, més oberts i més competitius. Ha exigint als directius assumir noves responsabilitats perquè creuen que incideix positivament en la sostenibilitat del negoci.

La responsabilitat social corporativa és fer les coses bé; és, simplement, gestionar de forma honrada. Ara bé, la gestió honrada ha de facilitar fer més negoci. Com ja va posar de manifest Adam Smith el 1763 amb el seu famós exemple sobre l'honor dels mercaders: com més relacions d'intercanvi, com més mercat, més incentius tindrà l'empresari per evitar abusos i ser honrat. Estructures de mercat de competència suficient i una situació de joc repetit són les raons que incentiven a actuar de forma honrada. L'actuació honrada és la que ha de proporcionar els beneficis empresarials més grans.

Isabel VIDAL



Professora de Teoria Econòmica de la Universitat de Barcelona. Directora del Centre d'Investigació en Economia i Societat (CIES) i exdirectora del màster en Responsabilitat Corporativa de la Universitat de Barcelona.



RICARD CUGAT

Un nou paradigma de la riquesa

La recerca de l'equilibri entre el benefici econòmic i el benestar social és un dels reptes a què ens hem d'enfrontar com a societat. Les polítiques de responsabilitat social són un poderós instrument per desencadenar un nou paradigma de la riquesa.



Isabel
MARTÍNEZ
COSENTINO

**Professora d'International
Marketing de la UAO CEU.**
Membre del consell
d'administració de Cosentino
i directora d'expansió de
la firma Silestone. Membre
del Consell de Conselleres
de l'Observatori de la Dona.



Belén
MARRÓN

**Directora de Comunicació de
la UAO CEU.**
Professora en comunicació
en diferents universitats
catalanes. Membre del consell
d'Administració de Transmaber.
Actualment, està fent la seva
investigació doctoral en
l'àmbit de la RSC.

Al fòrum organitzat fa uns dies per l'Observatori de la Dona de la Cambra de Comerç de Barcelona, es van analitzar diferents formes de veure la riquesa. Tots els ponents, empresaris, economistes, polítics i fins i tot biòlegs coincideixen en el fet que el desequilibri és cada vegada més insostenible al nostre planeta. Es va parlar en més d'una ponència sobre Bhutan, un dels països més petits del nostre planeta que compta amb uns 800.000 habitants i amb una extensió geogràfica equiparable a Catalunya.

Aquest petit país ens serveix per exemplificar que pot haver-hi altres formes de mesurar la riquesa. Bhutan valora la seva riquesa en funció del benestar psicològic, ús del temps, vitalitat de la comunitat, cultura, salut, educació, diversitat mediambiental, nivell de vida i govern. Per contra, a Occident, seguim ancorats en fórmules purament tradicionalistes i donem el valor en termes de PIB: consum final nacional, inversió, exportacions, importacions i despesa pública. Mesurem el valor de l'empresa en funció del benefici econòmic sense quantificar les baixes laborals per depressió, ansietat i estrès, que cada vegada afecten un nombre més gran de persones. Tenint en compte el que s'ha exposat, ¿podríem determinar que són més feliços a Bhutan que a Espanya? Altres formes de mesurar el benestar de la nostra societat són possibles i poden ser complementàries a les fórmules capitalistes d'Occident.

No ens enganyem. La riquesa econòmica asse-

Les polítiques de responsabilitat social no s'han de definir des dels departaments de màrqueting, sinó des de la direcció empresarial

gura les bases de la piràmide de necessitats que teoritzava Abraham Maslow. La comoditat de viure sota un sostre, si és possible en una zona determinada, tenir aigua potable i aliments per a tota la família. No obstant, quan s'han cobert totes les necessitats i es passa a l'excés, la felicitat deixa de ser proporcional. De fet, podem afirmar que en una gran majoria de casos passa a ser inversament proporcional. Com més grans són les situacions d'estrès que viu l'individu, més buits i ansietats es creen i menys són els espais per desenvolupar-se com a persona. En definitiva, la felicitat es redueix substancialment.

Els governs han de començar a plantejar-se fórmules que permetin mesurar la riquesa en termes de benestar social. L'any 2006 es va publicar per primera vegada l'Índex del Planeta Feliç (Happy Planet Index). Un índex alternatiu de desenvolupament, benestar humà i ambiental que es publica cada tres anys pel New Economics Foundation (NEF) i l'índex del qual està dissenyat per mesurar el desenvolupament dels països d'acord amb l'expectativa de vida, la percepció subjectiva de felicitat i l'empremta ecològica. A més a més, l'índex es complementa estudiant el PIB i l'índex de desenvolupament humà (IDH) dels països, per tenir en consideració la sostenibilitat, solvència econòmica i l'estat econòmic en què es troba cada país. En l'última edició s'evidenciava que els països més feliços són Costa Rica, el Vietnam, Colòmbia i Belize. Països a més amb un índex molt baix de suïcidis, depressions i malalties neurològiques.

La recerca de l'equilibri entre el benefici econòmic i el benestar social s'ha de configurar com un dels reptes a què ens hem d'enfrontar com a societat. Nous models de gestió que es defineixin per assegurar una relació ètica de les organitzacions amb tots els públics i per l'establiment d'objectius compatibles amb el desenvolupament sostenible dels pobles. Hi ha un poderós instrument per desencadenar un nou paradigma de la riquesa: les polítiques de responsabilitat social.

Els tres eixos essencials

Hem d'assegurar que les empreses pivotin sobre els tres eixos essencials de la responsabilitat social corporativa (RSC): l'individu, el medi ambient i l'entorn social. Aquesta preocupació s'ha d'engendrar des de les polítiques estratègiques de les companyies i no des dels departaments de màrqueting. Segons la nostra opinió, la connotació marquetiniana en les accions de RSC ha estat un llast inequívoc d'una generació que apostava per un model i concepció empresarial que ja ha de quedar en l'oblit.

La RSC s'ha de definir des de la direcció empresarial per bolcar de forma horitzontal les seves polítiques i cobrir la completa estructura corporativa amb una nova cultura i forma de fer. Només des d'aquí podem assegurar-nos polítiques de conciliació perquè les famílies puguin desenvolupar plenament la seva vida laboral i personal, polítiques d'igualtat i diversitat, polítiques de reciclatge, medi ambient i socials.

Les empreses espanyoles destaquen per la seva evolució positiva a l'hora d'integrar-se voluntàriament a la consecució de polítiques de responsabilitat social empresarial (RSE). En aquest sentit, segons apunta l'informe de l'estratègia espanyola de responsabilitat social de les empreses (EERSE) per al 2010-2014, la participació de les empreses espanyoles en el pacte Mundial de les Nacions Unides i en Global Reporting Initiative ha passat de set organitzacions el 2002 a 180 el 2012. Les grans empreses espanyoles ocupen llocs destacats en el rànquing d'aquells índexs que valoren la feina feta en matèria de sostenibilitat i, en l'actualitat, el 81% de les cent firmes espanyoles més importants ja presenten un informe de sostenibilitat. A més a més, diversos estudis mostren que el 97% de les grans empreses han mantingut o han incrementat les seves polítiques de responsabilitat social al llarg de l'última dècada. S'han invertit més de 8.500 milions d'euros el 2013 entre les 100 companyies més importants del món. Aquestes dades mostren que la crisi econòmica, lluny de rebutjar aquest tipus de polítiques, n'ha provocat un augment exponencial. I, tot això, comptant amb un marc legal lax i, en molts casos, inexistent.

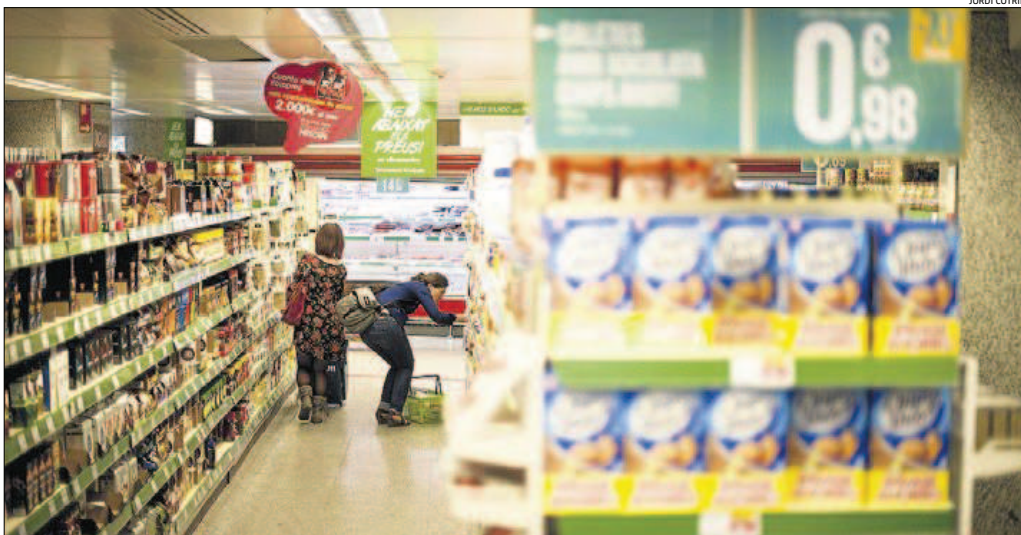
La RSC es consolida com a element de diferenciació, una filosofia diferent capaç de generar un millor ambient laboral, credibilitat del client, legitimitat social de marca i la transformació de la despesa social en inversió productiva.

Gràcies a la interconnexió, la globalització i la superació de certes barreres comercials el món s'està reinventant. I gràcies a un poderós instrument corporatiu com és la RSC podem assistir a la creació d'un nou paradigma de riquesa.



Una estrategia que marca la diferencia

És cert que la implantació de la RSC té un cost a curt termini, però no és menys cert que aquesta inversió té un retorn. Està demostrat que mitjançant la responsabilitat social corporativa, a més de reforçar el seu compromís amb la societat, les empreses poden incrementar el seu valor, ja que, entre altres aspectes, la RSC ajuda a enfortir l'avantatge competitiu.



JORDI COTRINA

És clarament un factor limitador de l'èxit. Veiem aquí una primera condició necessària per aconseguir un impacte positiu en l'empresa: l'estratègia de RSC ha d'arribar a coneixement dels clients, i el missatge transmès ha de ser capaç de modificar-ne positivament les percepcions. Aquest punt no està exempt de polèmica. Algunes empreses podrien involucrar-se únicament en accions simbòliques de RSC. En aquest sentit, l'assumpció de RSC per part de l'empresa tindria més a veure amb la consecució d'objectius estratègics que amb l'altruisme o qüestions morals, quan en realitat els dos objectius (econòmic i social) poden anar de la mà.

Implementar una estratègia de RSC denota qualitat en l'oferta. Estudis recents demostren que aquelles empreses disposades a invertir en activitats de RSC ho fan perquè persegueixen l'excel·lència. Les empreses excessivament preocupades en la maximització dels beneficis acostumen a no involucrar-se activament en la RSC a causa dels costos en el curt termini. Gran error. En un món clarament dominat per la globalització, la diferenciació és crucial. En efecte, les iniciatives de RSC poden contribuir a enfortir l'avantatge competitiu d'una empresa; per tant, generen valor.

Els darrers anys la responsabilitat social corporativa (RSC) s'ha convertit en un paradigma de gestió empresarial que, cada vegada més, les empreses incorporen a la seva estratègia. Tot i que aquest concepte no és nou, és en els últims anys quan el discurs de RSC sorgeix com a resposta directa de les empreses per fer front a les pressions i crítiques socials i restablir així la seva legitimitat. Aquest creixent interès es reflecteix també en una literatura cada vegada més extensa. Una dada: una cerca al Google d'aquest terme (en anglès) retorna més de 17.500.000 resultats.

Abans de seguir, és important tenir clar a què ens referim per RSC. Utilitzem la definició proposada pel Consell Mundial Empresarial per al Desenvolupament Sostenible (WBSCD): «Compromís voluntari d'una empresa per contribuir al desenvolupament econòmic sostenible, treballant amb els empleats, les seves famílies, la comunitat local i la societat en general per millorar la seva qualitat de vida». D'aquesta definició en destaca el seu caràcter voluntari i el fet d'anar més enllà del compliment de les obligacions econòmiques i legals, derivant-se'n un enfocament estratègic i transversal a tota l'organització, així com el compromís amb tots els seus interlocutors.

¿Per què aquest interès per la RSC? L'èxit comercial i els beneficis duradors per a les empreses no s'obtenen únicament amb una maximització dels beneficis a curt termini. Està demostrat que mitjançant la RSC, les empreses poden incrementar el seu valor, alhora que reforcen el seu compromís amb la societat.

Tot i que la relació entre les activitats de RSC i l'impacte que aquestes tenen en el valor de l'empresa és difícil de predir, la majoria dels experts coincideixen a afirmar que, en general, la RSC es relaciona positivament amb la rendibilitat i el valor de l'empresa. Això no obstant, la RSC té un cost. ¿Són els costos d'implantació més grans que els beneficis que se'n poden obtenir? Se'n obre aquí una qüestió molt interessant.

L'impacte de la RSC en el valor de l'empresa dependrà de com s'implanti, però, sobretot, de com la perceben els agents implicats, incloent-hi aquí

Més bon ambient de treball

La RSC també es considera una estratègia de reclutament i retenció de personal. Diversos estudis demostren que els empleats mostren preferència per treballar en empreses socialment més responsables. Construir un lloc de treball sobre la base d'uns valors socials crea un clima més agradable. Un altre impacte positiu en el valor de l'empresa.

Finalment, la RSC actua també com a llicència per operar. M'explicaré. Ser proactiu en matèria de RSC pot reduir els costos de compliment de regulacions. L'establiment de relacions positives amb la comunitat, així com l'adopció de mesures voluntà-

A igualtat de preu, un consumidor estarà més predisposat a comprar productes d'empreses amb un compromís més gran en matèria de RSC

des dels mateixos accionistes i persones amb interès financer (creditors, proveïdors) fins als treballadors o la comunitat local.

A igualtat de preu, un consumidor estarà més predisposat a comprar productes oferts per empreses que presentin un compromís més gran en matèria de RSC. La RSC esdevé doncs un atribut més del producte i, per tant, una inversió estratègica. Però... ¿el client té coneixement de les iniciatives de RSC de l'empresa? La manca d'informació

ries en temes d'actualitat ciutadana (salut, seguretat, diversitat, medi ambient, etcètera), pot donar lloc a avantatges fiscals.

En resum, la RSC apareix com el paradigma necessari que pot aportar el component moral que la societat contemporània reclama a les empreses, convertint un problema social en una oportunitat econòmica.

Retornant a la pregunta inicial: ¿hi ha retorn de la inversió en RSC? La resposta és sí.

Jasmina
BERBEGAL
MIRABENT



Professora lectora a la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC)
Doctora enginyera industrial per la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).



► 28 Octubre, 2014

Llums i ombres

S'ha avançat molt en RSC les últimes dècades. Però no en podem parlar com si fos una cosa unívoca, perquè darrere d'aquest concepte hi ha llums però també ombres.

Estava impartint un curs de doctorat sobre la RSC a un grup de professors de l'ITESO, una prestigiosa universitat que els jesuïtes tenen a Guadalajara, Mèxic, quan em vaig adonar que una de les alumnes feia cara de pocs amics. Li vaig preguntar el perquè d'aquesta expressió tan severa, i em va contestar: «No crec en la RSC. Aquí, a Mèxic, moltes empreses la utilitzen com una màscara per fer veure que són socialment responsables, quan en realitat exploten els seus treballadors i no respecten el medi ambient». No vull parlar malament de les empreses mexicanes. Tinc bons amics empresaris mexicans, i em consta que alguns fan un esforç enorme per prendre's seriosament la RSC. No obstant, el que em va dir aquella jove professora em va fer adonar que no podem parlar de la RSC com si fos una cosa unívoca, ja que darrere d'aquest concepte hi ha moltes llums però també moltes ombres.

La segona meitat del segle XX i inicis del XXI, els que van defensar la idea de RSC argumentaven que l'empresa ja no és una simple estructura que ofereix un producte o un servei al mercat, sinó un agent econòmic que té un impacte important en la societat, de manera que la seva responsabilitat va més enllà de la simple relació qualitat/preu del producte. Cada empresa ha de prendre consciència de quins són els grups que influeixen en l'em-

presa o que es veuen afectats per ella, els *stakeholders*, terme que va encunyar R. Edward Freeman el 1984 fent un joc de paraules, donat que Milton Friedman havia afirmat el 1970 que l'empresa només tenia responsabilitat davant els interessos dels seus accionistes (*stockholders*). Les empreses que s'han pres seriosament la RSC han aportat humanitat a l'economia: conciliació entre vida familiar i vida laboral, respecte escrupolós de les lleis (sense intent de torear-se les deslocalitzant la producció a un altre país amb una legislació més laxa), sous justos (adaptats al nivell de vida nacional), bona atenció al client, respecte per proveïdors i competidors, cura del medi ambient (dins i fora de l'empresa, dins i fora del país), sensibilitat amb la comunitat local.

Alguns han entès la RSC com una activitat extra en favor de la societat, però això no és la RSC. Aquesta no consisteix que la cervesera Damm tingui una escola de joves futbolistes, per més que això sigui lloable. Consisteix a identificar els *stakeholders* i sentir-se'n responsable. Els exemples són nombrosos, i en tots els continents, des del Grup Tata a l'Índia fins a Bimbo a Mèxic, passant per la cooperativa Mondragón a Espanya.

Desgraciadament, hi ha hagut ombres, tant a Amèrica com a Europa. Per exemple, són nombroses les empreses que han entès la RSC com a simple cosmètica. Fonamentalment, la seva RSC ha consistit a realitzar alguna obra social amb escàs cost

i màxima publicitat. Això ha fet molt de mal a l'autèntica RSC, ja que la societat acaba adonant-se de l'engany i, com a reacció, sospita que tota la RSC, de qualsevol empresa, és una presa de pèl, que és precisament el que va denunciar la jove professora de l'ITESO.

Obligatorietat moral

Entre les ombres, també podem mencionar la falsa idea que la RSC sigui una cosa voluntària, expressió de la generositat altruista de l'empresa. El Llibre Verd sobre responsabilitat social de l'empresa de la Unió Europea, del 2001, va contribuir a aquest error. Allà es va definir la RSC com l'acció voluntària que pot fer una empresa en benefici de la societat més enllà de l'obligatorietat del compliment de les lleis vigents. Com molt bé va denunciar el jesuïta Raúl González Fabre, professor d'ICADE (Universitat Pontificia Comillas, Madrid), va ser un error per part de la UE haver oblidat l'obligatorietat moral, que és diferent de la legal: la RSC té una dimensió d'obligatorietat moral i una altra de voluntarietat. Els redactors, per mandra intel·lectual, van preferir prescindir de l'obligatorietat moral, massa complexa de definir a l'Europa plural. No obstant, tota empresa ha de sentir-se moralment obligada (el que solem denominar deontologia) a seguir uns principis bàsics de respecte a les persones i al medi ambient en qualsevol lloc del món on operi (recordem que l'obligatorietat legal acaba en la frontera).

S'ha avançat molt en RSC en les últimes dècades, i això és una bona notícia. És veritat que s'ha avançat més en territori europeu i americà, i menys en les deslocalitzacions d'ultramar i en països emergents. Convé seguir treballant en la dimensió cultural de la RSC: que, cada vegada més, entenguem tots i a tot arreu que una empresa no només aporta un producte o un servei al mercat, sinó que hauria d'aportar també respecte a la dignitat humana i al medi ambient. Sense excepcions.

José
SOLS LUCIA



Director de la càtedra d'Ètica i Pensament Cristià d'IQS, Universitat Ramon Llull.
Doctor en Teologia pel Centre Sèvres (París), i llicenciat en Història Contemporània per la Universitat de Barcelona.
Coordinador d'UNIJES.



Missió i compromís de la universitat

Més recent i menys generalitzada que la responsabilitat social corporativa, la responsabilitat social universitària (RSU) és del tot necessària. Les universitats poden contribuir de forma activa al benestar i desenvolupament de la societat.

En l'àmbit empresarial ja fa anys que es parla de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) ja sigui per motivacions legals -ja que alguns aspectes són prescriptius-, ja sigui per motivacions únicament econòmiques (més productivitat, rendibilitat financera, valor empresarial...) o ja sigui per un compromís voluntari. Tot i que a la universitat sempre han existit accions que es podrien considerar de responsabilitat social, l'anomenada Responsabilitat Social Universitària (RSU) és més recent i, de forma integral, està encara poc generalitzada i, sobretot, no existeixen uns indicadors consensuats del que suposa.

Quan es parla d'universitat el més freqüent és pensar en la seva missió originària, la formació d'estudiants. La segona missió, la recerca i la generació de coneixement, és avui en dia tan prioritària com la primera. Una i altra contribueixen, òbviament, al desenvolupament econòmic i social però és l'anomenada tercera missió de les universitats la que permet fer una aportació directa al benestar i desenvolupament comunitari. Aquesta missió representa l'acostament fent de la universitat a la societat, i sota aquesta premissa s'haurien de fonamentar totes les actuacions i més si es parla d'universitats públiques.

Estem formant futurs directius d'empreses i líders polítics i socials, però també estem formant ciutadans actius i amb consciència crítica

Segons el professor de filosofia François Vallaeys, la RSU ha de ser concebuda com una política de qualitat ètica de l'acompliment de la comunitat universitària (estudiants, docents i personal administratiu) a través de la gestió responsable dels impactes educatius, cognitius, laborals i ambientals que la universitat genera, en un diàleg

participatiu amb la societat per millorar l'acadèmia i promoure el desenvolupament humà sostenible.

Un dels agents importants amb qui dialogar són, sens dubte, les empreses i en moments de crisi com l'actual, la relació s'accentua: convenis de pràctiques curriculars i extracurriculars i serveis d'inscripció professional, professorat associat que imparteix docència sobre la realitat actual de les empreses o projectes de recerca aplicada. Però més enllà de contribuir al desenvolupament econòmic a través de la relació amb les empreses, la universitat s'ha d'obrir a altres agents del territori i esdevenir també motor de desenvolupament cultural, social, mediambiental... Les universitats, per exemple, són també agents de solidaritat que intervenen en l'entorn (voluntariat, aprenentatge-servei, convenis de col·laboració amb oenagés).

Solucions innovadores

Moltes universitats estant fomentant línies de recerca i introduint coneixements i competències sobre responsabilitat social professional, ètica i sostenibilitat en les activitats docents, dins o en paral·lel als plans d'estudi. Estem formant futurs directius d'empreses i líders polítics i socials però també estem formant ciutadans actius i amb consciència crítica que puguin treballar pel canvi vers un model de desenvolupament sostenible. Cal introduir aquests continguts no perquè sigui un tema en voga i que algunes empreses estan començant a requerir sinó perquè hi creiem fermament. La universitat té en aquests moments l'obligació de facilitar solucions innovadores als reptes que li planteja la societat actual i d'afrontar amb fermesa les noves demandes del sistema econòmic.

Però, alhora, la universitat, com a organització que és, ha d'incorporar la responsabilitat social també al model de gestió perquè aquest compromís sigui global. Un nou model de governança i de cultura organitzacional que sigui compatible amb les missions tradicionals de la universitat. L'excel·lència ha d'estar tant en la docència i en la recerca com en la transferència de coneixement i el compromís social.

La RSU a la UPF és una de les prioritats de l'actual equip de govern i per evidenciar-ho es va crear fa dos anys un programa amb aquest nom que aplega diferents unitats i serveis per treballar de forma transversal i, després, es va crear el vicerectorat amb el mateix nom. Aquest compromís té vocació de permanència i volem que formi part dels valors i les activitats diàries de la institució. Per això aquest mes d'octubre el Consell de Govern ha aprovat un document de principis envers la sostenibilitat ètica, que inclou la sostenibilitat econòmica, social i mediambiental, sense reduir-se a elles. A més de ser global, no està justificada únicament per l'interès egoista d'un grup sinó també per l'obligació moral de respectar els interessos de les altres persones, espècies i generacions amb les quals hem de compartir el planeta.

El compromís contempla l'elaboració d'un Pla d'acció per treballar la sostenibilitat ètica a tots els nivells -institucional, docent i investigador- amb l'objectiu de contribuir a elevar l'estàndard ètic de l'educació superior i assolir el lideratge també en aquest àmbit. L'expertesa de la universitat en recerca i formació s'ha de canalitzar per promoure accions basades en la sostenibilitat ètica tant dins com fora de la universitat, amb la intenció d'involucrar no només la comunitat acadèmica sinó també els responsables polítics i empresarials i la ciutadania en general.

En època de crisi és fàcil retallar els recursos de RSU però creiem que justament és quan és més necessària. Les universitats podem contribuir de forma activa al desenvolupament de la societat on està immersa; aportar valor, estudiants preparats i conscienciats, coneixement i exemple de gestió i transparència. És, doncs, el moment d'apostar també per la tercera missió de les universitats; la societat en general se'n veurà beneficiada. ■

Mònica FIGUERAS MAZ



Vicerectora de Responsabilitat Social i Promoció de la Universitat Pompeu Fabra (UPF).
Doctora en periodisme per la UPF i llicenciada en Sociologia i en Ciències de la Informació per la UAB.