



# Sud

## COOPERACIÓ SINDICAL INTERNACIONAL

Especial Responsabilitat Social Corporativa (RSC):

La RSC com una opció estratègica. Josep M. Canyelles  
RSC como factor de competitividad en Iberdrola. Juan Felipe Puerta

La RSC a TMB. Albert Piqué

La RSC en la gestió del fet migratori. Xavier Blanca

La RSC y las relaciones laborales. Julia Requejo

RSC, no sense la participació sindical. Jaume Collboni

RSC, més enllà de la moda. Carles Campuzano

Quin sentit té la RSC en una economia globalitzada? Àngel Miret

# La Responsabilitat com una opció estratègica

**Josep Maria Canyelles i Pastó**  
*Promotor de Responsabilitat Global*  
*Director de Projectes de l'Institut d'Estratègia*  
[www.responsabilitatglobal.com](http://www.responsabilitatglobal.com)

La RSC esdevé estratègia de l'empresa quan està orientada a la gestió del risc o a maximitzar les oportunitats. Però serà veritablement estratègica quan prengui en compte que els anomenats "actius intangibles" (el capital intel·lectual, el talent dels col·laboradors, la cultura organitzativa, la reputació, la marca, la capacitat d'innovació, etc.) són fonamentals. Més enllà d'un ús conservador de la RSC enfocat a evitar litigis i d'un ús enfocat a aprofitar oportunitats de relació amb els grups d'interès, l'autor proposa un ús de la RSC més integral.

## És ètica? És estètica? No, és responsabilitat!

Observar l'aparença externa de certs fenòmens sense escrutar la comprensió de les causes profundes fa que de vegades generin bona dosi de perplexitat. I no són pocs els que observen amb incredulitat les inquietuds d'algunes empreses per mostrar-se més ètiques, i que es preguntin si preval l'ètica o l'estètica.

La constatació positiva és que la RSC s'ha situat ràpidament en l'agenda de l'alta direcció. I que no semblen raonables les explicacions reduccionis-

tes centrades en la imatge, ja que difícilment la RSC adquiriria la profunditat i el compromís que en molts casos s'hi està aplicant: senzillament les empreses es limitarien a dissenyar plans de reparació de la seva imatge.

Per això, volem partir del context on es troben actualment les empreses, les quals, junt amb totes les organitzacions i les persones, ens movem en una realitat nova: societat del coneixement, societat complexa, societat relacional... Atributs que no són estrictament un context entès com allò que ens envolta sinó que conformen l'essència de les pròpies organitzacions.

Les empreses ja no són el que eren. Abans operaven en la societat industrial, en un entorn marcat per una major estabilitat, on tot era molt més previsible. Però ara les empreses han de competir en un entorn global, on la informació, les oportunitats i els riscos flueixen incessantment. I l'empresa ha de plantar cara a la incertesa que la seva bona marxa d'avui no dona cap garantia de sostenibilitat econòmica futura.

La RSC s'aplica des dels recursos humans  
fins a la cadena de provisió i la relació  
amb la comunitat

En aquest context, les empreses no valen el que indiquen els seus llibres comptables. El seu valor els ve en molta major mesura d'actius intangibles, com el capital intel·lectual, el talent dels col·laboradors, la cultura organitzativa, la marca, la reputació, el lideratge, els sistemes d'informació i decisió, la capacitat d'innovació, etc. Per a crear valor en la societat de la informació es parteix de com activem i posem en valor aquests elements immaterials. I és aquí precisament on ens trobem, aprenent, tots plegats.

### **I aquí apareix la RSC**

És la responsabilitat aplicada coherentment al conjunt de l'organització, i d'una manera estratègica, incorporant-la des dels recursos humans fins a

la cadena de provisió i la relació amb la comunitat. L'empresa passa a ser sensible al que li transmet l'entorn, molt especialment un ciutadà-consumidor que no només observa i pensa, sinó que pren consciència del seu poder de plantar cara a les empreses que no integrin les noves sensibilitats de la societat. És així que avui en dia...

**a) 'responsabilitat' s'escriu en majúscules.**

Ja és rellevant, i suscita expectatives. El 85% dels directius i inversors la consideren "central" per prendre decisions.

**b) 'responsabilitat' s'escriu en cursiva.**

S'està desenvolupant, està en curs de trobar les seves bones pràctiques adequades a cada model organitzatiu.

**c) 'responsabilitat' s'escriu en plural.**

Comporta una visió col·laborativa de relació amb els grups d'interès per l'empresa (stakeholders). La responsabilitat de les organitzacions davant de les parts passa a ser responsabilitat de les parts respecte de l'organització.

**d) 'responsabilitat' opera com a factor exponencial.**

La responsabilitat de les empreses, les organitzacions socials, les administracions, els proveïdors, els clients... actuen sinèrgicament, creant una societat més responsable. No podem exercir plenament la responsabilitat fora d'un context responsable, un país responsable.

**e) 'responsabilitat' no es modifica per un adverbí de lloc.**

'Aquí' o 'allí' no són factors que hagin de modificar els valors de les persones. No té sentit que una persona hagi d'aparcar els seus valors quan traspasa la porta de l'empresa.

**f) 'responsabilitat' també es conjuga en primera persona.**

La responsabilitat de les organitzacions passa per la responsabilitat de les persones. No hi ha autèntic compromís que no tingui una vocació personal. El 'jo' responsable s'articula en relació amb un 'nosaltres': l'empresa,

la comunitat, la família... també el sindicat i les associacions.

**g) 'responsabilitat'** té més de sintaxi que de semàntica.

No és tant un recull d'accions com una manera de relacionar-se entre les parts. Una acció no val tant pel que és sinó pel que aporta en un marc relacional.

**h) 'responsabilitat'** es concilia amb una equació.

$$P(l) = P(s) = P(f)$$

La Persona en funció de l'entorn laboral equival a la Persona en funció de l'entorn social, que equival a la Persona en funció de l'entorn familiar.

**i) 'responsabilitat'** és, finalment, un discurs.

Correspon a una articulació discursiva, tant pel sentit filosòfic com per la imbricació en l'organització des d'un punt de vista integral i estratègic.

Avui l'empresa és sensible a un ciutadà-consumidor que no només observa i pensa, sinó que pren consciència del seu poder de plantar-li cara

Així, el mecenatge o l'acció social de les empreses sustentats en la filantropia i que responen a un concepte benèfic representen un model que, si bé no deixa de ser lloable, no equival a RSC, com tampoc el màrqueting amb causa, per més que aquestes pràctiques puguin ser part d'una política àmplia de RSC. L'afirmació d'un compromís corporatiu amb uns valors socials, si no porta associada una veritable convicció empresarial basada en la coherència a tots nivells, queda en una mera operació de màrqueting sense eficàcia social. És previsible que operacions tangencials, merament comunicatives o de mecenatge strictu sensu, és a dir, no emmarcades en un pla de RSC, vagin perdent rellevància.

## Es desenvolupen visions estratègiques

Podríem parlar d'una RSC orientada a la gestió del risc, o orientada a les oportunitats. Orientada a minimitzar riscos coneguts i desconeguts i a maximitzar oportunitats, tant les previstes com les que ni tan sols són intuïdes. Empreses que volen evitar litigis i empreses que de la relació amb les parts en fan un procés de creativitat altament productiu. Però la pràctica de la RSC pot tenir un posicionament intern encara més rellevant quan no està en funció només d'una anàlisi de riscos-oportunitats i un càlcul de costos. La RSC esdevindrà veritablement estratègica perquè avui les organitzacions creen valor d'una manera substancialment diferent en què els actius intangibles han passat a ser-ne el fonament.

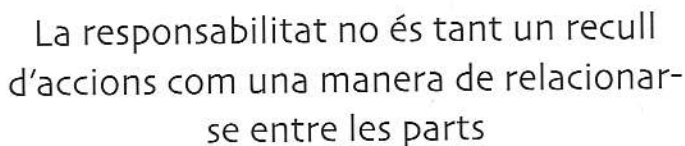
La prevalença creixent de la demanda enfront de l'oferta situa els clients en una posició reforçada i amb major potencial per marcar pautes d'evolució dels mercats, podent esdevenir un risc o una oportunitat en funció de la capacitat de l'empresa no solament de desenvolupar una correcta gestió del risc sinó d'un efectiu lideratge marcat per un acusat sentit de la responsabilitat.

La responsabilitat de les organitzacions  
passa per la responsabilitat de les persones

Una empresa de la societat del coneixement amb uns equips humans desatesos des del lideratge organitzatiu, no considerats com el principal actiu de l'organització, que no rebin tots els estímuls per activar el seu talent, serà una de les principals febleses, un límit al creixement i una pèrdua de capacitat retentiva. Les polítiques de conciliació de la vida familiar i laboral guanyen protagonisme.

Moltes oportunitats d'avui requereixen ser gestionades en clau RSC, per l'important component de confiança relacional entre les parts i respecte a terceres parts. Empreses que operen en sectors regulats, en sectors d'interès públic, antics monopolis que han deixat de tenir usuaris captius, per exemple, necessiten galvanitzar-se de legitimitat. O sectors intensius en confiança, com les asseguradores, necessiten corporeitzar la confiança.

De vegades s'identifica en excés RSC i l'ètica corporativa centrada en el bon govern, però aquesta no és condició suficient en un context de societat relacional. El futur de la RSC està en l'articulació de les perspectives de les diferents parts, que és on podem impulsar iniciatives d'interès; on podem trobar focus d'innovació, d'activació de processos de canvi; on una empresa pot avançar en el desenvolupament relacional de la seva estratègia de negoci.



La responsabilitat no és tant un recull  
d'accions com una manera de relacionar-  
se entre les parts

La RSC dibuixa un horitzó d'enfortiment de l'agenda comuna de reptes compartits entre els interessos privats i els generals, els mercantils i els socials... La pilota, per activa o per passiva, és a moltes teulades. Dependrà de la capacitat de comprensió per part de clients, sector públic, pimes... I també del paper de les ONG i del discurs dels agents socials.

Pel costat col·laboratiu apareixen múltiples oportunitats. Mentre que moltes empreses fan un ús conservador de la RSC enfocat a evitar litigis en el marc d'una política de gestió del risc, altres posen la mirada en les oportunitats que veuen a través d'aquest nou cristall, i els més avançats

l'entomen estratègicament i integralment. Perquè la RSC és un enfocament amb el qual mirar tota l'organització. Passar de l'enfocament negatiu al de les oportunitats suposa un salt molt important en l'òptica del gestor i que solament pot ser abordat des del compromís absolut i estratègic d'arrel corporativa. Per tot això, considerem que la RSC serà col·laborativa o no crearà valor.