

RSE fonamental en temps de crisi

Josep Maria Canyelles*

La Responsabilitat Social de les Empreses és una oportunitat de desenvolupament de les organitzacions i una estratègia de posicionament de rellevància creixent. En aquest sentit, la desacceleració econòmica pot fer disminuir alguns projectes o alentir-ne el ritme però no pot deixar al congelador un estil de gestió que ha començat a demostrar el seu potencial de canvi. Per això, el moment actual continua essent un moment fantàstic per a començar a integrar polítiques d'RSE i molt especialment en aquelles empreses que estan refent els seus plans estratègics.

RSE i desacceleració

Ens vénen al cap paraules d'empresaris i empresàries afirmant que si venien èpoques dolentes, la seva aposta per l'RSE no se'n veuria afectada ja que havia estat una opció estratègica i integrada, de manera que seria absurd renunciar ara sobtadament a un model de desenvolupament de la cultura organitzativa, de relació amb les parts interessades o de cura pels impactes derivats de l'acció empresarial. És confortant veure que ara mantenen el mateix discurs i el defensen amb orgull. [Les empreses socialment responsables mantenen ferm el seu compromís.](#)

Em trobo immers en algunes iniciatives de promoció de la responsabilitat social de les empreses i les organitzacions i el nostre enfocament positiu se sent acompanyat pel d'uns interlocutors que no consideren que la desacceleració econòmica hagi de malbaratar l'esforç fet fins ara en RSE.

També s'ha de dir que seria complex valorar l'exactitud del compromís ja que es desconeix el que una empresa gasta en RSE. Hem defensat en tot moment i a la contra d'algunes aproximacions simplistes que l'RSE no són tant unes pràctiques com un estil, i per això mateix es fa bastant impossible de quantificar-ne el cost. Podria succeir, doncs, que les polítiques generals d'RSE es mantinguin però que les despeses vinculades per exemple a col·laboració amb organitzacions socials retrocedeixin. Algunes empreses m'han indicat que preveien, en la part pressupostable de l'RSE, una reducció del 20-30% per al proper exercici.

Desaccelerar l'RSE? Al contrari: ara toca considerar-la en la seva dimensió més fonamental i estratègica

Sigui com sigui, remarquem el gran valor que té que el sentit global es mantingui i fins i tot s'enforteixi. Res que no es pugui remuntar. S'intueix com una resposta significativa a aquells analistes i opinadors que havien vaticinat que a la primera fredor de l'economia l'RSE es quedaria glaçada.

La decisió d'esperar temps millors pot ser fruit d'un desconeixement

Però una cosa són les empreses que ja havien entrat en la gestió compromesa de l'RSE i una altra perspectiva correspon a aquelles que s'hi podrien afegir ara. Parlant amb algunes empreses d'aquestes darreres sembla que s'imposa un criteri d'espera. Si algú es pregunta sobre si "ens hi posem ara o ho deixem per un cop acabada la recessió" les respostes es decanten cap a l'espera.

Em permeto d'afirmar que **la diferència no ve donada pel fet que unes empreses ja hi són i no poden fer-se enrere mentre que les altres poden esperar. La diferència de captament ve donat perquè unes saben de què estem parlant i les altres no. El desconeixement profund de l'RSE i la percepció molt generalitzada que ens referim a filantropia o ètica empresarial és avui dia encara la gran dificultat a superar.**

Un exemple molt entenedor (per a qui comprèn l'RSE!): en una empresa em mostraven el seu interès per l'RSE però consideraven que seria millor parlar-ne més endavant perquè les dificultats del moment els havien dut a elaborar un nou pla estratègic i volien centrar l'esforç dels propers mesos en aquesta tasca. Quan haguessin redefinit l'estratègia corporativa seria el moment de parlar d'RSE...

Ens hi posem ara o ho deixem per un cop superada la recessió?

Perdoni'm vostè però l'RSE hauria de ser precisament un enfocament de gestió a incorporar en aquest replantejament estratègic! ¿Com integrarem després l'RSE sense que sembli un nyap o un element postís si no ho hem fet en aquesta fase? Les grans preguntes són com fem ús de l'RSE per a afectar la Missió, la Visió, els Valors corporatius, la cultura organitzativa, etc. per a aconseguir una empresa millor.

Oportunitat per a les empreses socialment responsables

Però si fins ara hem donat a entendre que aquest també era *un* moment adequat per a iniciar l'RSE, ara volem defensar que aquest és *el* moment per a posar-s'hi de manera immediata.

És sabut que en situacions de crisi és quan algunes empreses obtenen els avantatges competitiu més grans. Aguantar el mal temps ens farà més forts, a banda que potser altres s'afebliran, i en sortirem més ben posicionats. De fet, sempre em sentit a dir que és en els moments difícils quan es veuen les veritables empreses... Aquesta serà una situació marcada a més per la complexitat d'una crisi multifactorial.

Se'ns ocorren sis grans idees a destacar:

Enfortir la Cultura Organitzativa (CO)

Sovint una CO feble queda compensada per uns resultats positius mentre no grinyoli en excés. Però en moments com l'actual d'incertesa i desorientació la manca d'una CO forta i que marqui el compromís de les persones en l'empresa i l'equip pot provocar crisis internes i desercions. L'RSE garanteix la construcció d'una CO preparada per a sumar, sota la filosofia del triple win: jo hi guanyo, tu hi guanyes, l'entorn hi guanya.

Captar i retenir talent

Una conseqüència directa d'una CO excel·lent al costat de mesures orientades a fomentar la flexibilitat i la conciliació laboral, la remuneració vinculada a resultats i la participació en beneficis, o l'equitat retributiva i de promoció, és que s'augmenta la satisfacció i identificació amb l'empresa i amb l'equip, retenint i captant el millor talent i els treballadors clau.

D'altra banda, les actuals circumstàncies situen moltes persones qualificades en el mercat laboral i és una oportunitat per a contractar i fidelitzar tot preparant-se per a la sortida de les dificultats que ara tot just comencen. Avui les pimes poden posicionar-se en mercat del talent perquè ja no és sols el salari l'únic que importa i poden construir una organització basada en veritables emprenedors.

Innovació

El talent i l'emprenedoria interna afavorirà la innovació. Si al damunt sabem trobar els espais de diàleg amb els públics i les parts interessades podrem fer aflorir la *innovació social* i la diferenciació. Un salt per damunt

dels altres que ens permeti entendre com seran els mercats del futur i avançar-nos-hi tot generant confiança, en un model de converses plenament integrades al model de l'RSE.

Si de moments com l'actual n'han sortit grans innovacions en tecnologia, segur que en aquesta ocasió la sostenibilitat en serà l'eix central. Si de moments com l'actual n'han sortit nous models de negoci, segur que l'RSE serà un dels eixos rellevants per a construir organitzacions fortes, més proactives en el mercat i la societat, i amb complicitats impensables amb els públics d'interès.

Confiança

Les relacions serioses que construïm o mantenim en moments com l'actual i el nostre acompanyament a clients i proveïdors que puguin patir amb major rigor la desaceleració serà una aposta per la fidelització. L'esforç compartit per a millorar l'eficiència i competitivitat al llarg de la *cadena de valor*, i les millores en la seva sostenibilitat, enfortirà els llaços de confiança.

A més, els temps actuals poden afavorir les fusions i adquisicions, ja sigui per a optimitzar economies d'escala o reforçar posicions, com també per l'enfonsament d'empreses que no puguin resistir per manca de crèdit o altres causes. Abordar una política d'aliances o fusions requereix un procés d'integració que clarament queda afavorit per una cultura interna responsable. L'RSE és una manera de disminuir costos de transacció en la comunicació intra i inter empreses, fet que ha de disminuir els temps necessaris per a la construcció de la confiança prèvia a qualsevol moviment estratègic conjunt.

Internacionalització

La desaceleració afecta de manera diferent segons els països, de manera que la internacionalització també actua com una diversificació clau per a garantir la sostenibilitat empresarial. Tanmateix, actuar globalment no es limita a posar la producció a fora o a subcontractar parts del procés, sinó que cal fer un exercici de comprensió de les característiques de cara comunitat, en un exercici no exempt de responsabilitat social. Una aproximació respectuosa i intel·ligent ens permetrà comprendre millor les variants com podem comercialitzar o produir i aquesta és una gran riquesa de coneixement que facilita abordar la gestió del canvi amb una mentalitat més innovadora.

Les oportunitats de la *base de la piràmide* són un exemple de com repensar el nostre negoci incorporant elements d'RSE. Els mals moments han estat tradicionalment el moment propici per a innovar en models de

comercialització. Pensar per exemple en com satisfer segments mal proveïts, la *base de la piràmide*, les persones sense avals, etc., és una opció per un model més diversificat, i per a obrir-se a nous públics obrint una *finestra estratègica* en un *oceà blau*.

Fidelitats axiològiques

Per a les empreses que s'adrecen al públic consumidor final, entendre l'RSE com la construcció d'un espai de valors compartits amb la clientela, juntament amb els altres partprenents, és un actiu estratègic de gran valor que en moments de davallada econòmica es poden valorar bé.

Si en moments en què la butxaca se'ns ha fet més petita, mantenim la fidelitat a uns determinats iogurts, malgrat que siguin una mica més cars, conscients del valor de la compra responsable, és que una empresa està assolint per la via de l'RSE la construcció d'una fidelització incomparable a la que es podria aconseguir pels mitjans clàssics i que finalment té el potencial del lligam que ens uneix amb uns colors esportius!

La davallada de vendes i de la producció no pot alimentar únicament una fugida endavant per a liquidar stock o aguantar com sigui fins a millors temps. Cal **aprofitar per a fer un replantejament estratègic de l'empresa en el mercat i com a organització. L'RSE ens pot ajudar a captar noves sensibilitats en els diferents públics i a desenvolupar maneres intel·ligents de gestionar el canvi.**

Si en temps de vaques grasses ens ajudava a fugir del cofoisme tot cercant nous models d'excel·lència, ara en temps de vaques flaques ens pot ajudar a superar el determinisme i el conformisme, i **lluitar per un model**

d'empresa proactiu amb les converses del mercat i la societat i amb capacitat renovada de satisfer les seves noves demandes i sensibilitats.

Certs medicaments de la medicina oficial sols guareixen la simptomatologia. Tapant la tos o la febre anem fent la fugida endavant i no escoltem prou els signes d'esgotament que el nostre organisme ens vol indicar. Les organitzacions també expressen el seu rovellament i sovint grinyolen. **A còpia de posar-hi pegats anem consolidant uns models de difícil sostenibilitat i on molts factors intangibles es giren en contra:** l'emotivitat, la credibilitat, la capacitat de generar empatia, confiança, la capacitat de treure el més positiu de les persones...

L'RSE, lluny de ser tractada com una solució basada en 'pegats' ha d'aportar una visió integral de l'empresa com a organització i com a ens amb ciutadania corporativa. Treballant per la cultura organitzativa, el talent, la innovació, la confiança, la internacionalització, i la fidelització en valors, fem de l'RSE el 6 en 1 que ens ha de millorar la capacitat de l'organització d'oferir resultats i fer-ho des del paradigma de la sostenibilitat (ambiental, social, econòmica, empresarial)

No hem volgut parlar en aquest article dels impactes positius de l'RSE en l'entorn, sinó que **hem focalitzat algunes millores que pot produir dins l'empresa, com una manera de llançar la proclama de l'ara sí que toca!** Toca pensar en la manera de desenvolupar un model d'RSE fonamental, profunda, vinculada a l'estratègia i al model de negoci, malgrat els temps de crisi, o potser aprofitant els temps de crisi..

Aquest article es troba disponible a:
www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles_RSE_crisi.pdf

* **Josep Maria Canyelles** jmcanyelles@collaboratio.net, promotor del *think tank* www.ResponsabilitatGlobal.com. Assessora empreses, governs i organitzacions. És assessor tècnic de la Cambra de Comerç de Barcelona. Col·labora amb l'Associació per a les Nacions Unides. Coordinador de la Comissió RS de l'Ass. Cat. Comptabilitat i Direcció www.accid.cat i col·labora amb diferents universitats. Promou **collaboratio**, iniciativa per als TSR