

Comunicació presentada al 1r Congrés de Comptabilitat i Direcció de l'ACCID (2005)

Gestionar estratègicament la responsabilitat de l'empresa



Autor: **Josep Maria Canyelles i Pastó**

Promotor de **Responsabilitat Global**

www.responsabilitatglobal.com

Director de Projectes de l'Institut d'Estratègia

Màster en Polítiques Públiques i Socials (UPF). Expert en

Responsabilitat Social Corporativa i en Quadres de Comandament Integrals.

RESUM

La responsabilitat social corporativa és un fenomen imparabile perquè respon a la lògica de la nova societat (~de la informació, del coneixement, del risc, de la complexitat, relacional...). Les organitzacions més ubicades en aquest nou context la integren d'una manera progressivament més estratègica, que és la destinació final d'aquest enfocament de gestió, diluint-se formalment en el nucli del negoci com una dimensió integrada en la creació de valor de l'empresa del segle XXI. La sublimació de la RSC estratègica és la capacitat de concebre la seva aportació no solament en termes de minimització del risc o de maximització de les oportunitats sinó de desplegament sinèrgic en el mapa estratègic de creació de valor per a l'empresa i per als diferents stakeholders amb una gestió per mitjà d'eines estratègiques com el Quadre de Comandament Integral.

Paraules clau: Responsabilitat Social Corporativa, Partprenent, Quadre de Comandament Integral, Mapa estratègic, Voluntariat corporatiu

GESTIONAR ESTRATÈGICAMENT LA RESPONSABILITAT DE L'EMPRESA

1. INTRODUCCIÓ

Si determinar l'origen dels fenòmens és sempre una clau fonamental no solament per interpretar-los sinó per estar, en conseqüència, en condicions de fer-ne prospectiva, encara més rellevant esdevé en el cas de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC), per les múltiples aproximacions, percepcions i àdhuc perplexitat que aquesta genera.

La intenció d'aquest article no és, tanmateix, remuntar-se en el temps a apuntar el desenvolupament històric d'aquesta pràctica o enfocament de gestió de les organitzacions, sinó d'una manera més aproximativa i propositiva que científica, esbossar una interpretació del marc inductor de la casuística de pràctiques actuals.

2. ÉS ÈTICA? ÉS IMATGE? NO, ÉS RESPONSABILITAT!

Les coses de vegades no són el que semblen i menys quan un fenomen té aquesta capacitat sorpresiva que genera perplexitat. No són pocs els que observen amb summa incredulitat els moviments d'algunes empreses per semblar més ètiques, i que es pregunten si preval l'ètica o l'estètica: és veritable o deu formar part d'una pantalla molt ben dissenyada? Sigui com sigui, el cert és que ja són nombrosos els empresaris i directius que situen la RSC en el '*hit parade*' de la seva agenda. A què deu obeir?

Aquesta percepció d'incredulitat o d'incertesa no solament afecta els ciutadans que s'ho miren des de fora dels nuclis empresarials sinó que entre la gran majoria de directius i empresaris de Pimes també és habitual relegar aquestes pràctiques a una necessitat d'aquelles grans corporacions que tenen el deure d'atenuar la gran càrrega d'efectes perniciosos que provoquen per a la societat i, en conseqüència, per a la seva pròpia reputació corporativa.

Sens dubte –hom pensa- es deu als escàndols financers que fa pocs anys feren tremolar l'economia nord-americana i l'occidental en general! Aquest és l'argument més fàcil d'aduir per part de qualsevol observador. Els casos Enron, les punt com, no fa gaire Parmalat (a Europa!) suposen un punt d'inflexió a un creixement que se les pintava de feliç però que podia tenir els peus de fang si no disposava d'una base ètica sòlida en la seva direcció.

Més enllà de fraus comptables, també es pot atribuir aquest auge de la RSC a la irresponsabilitat manifesta per part de grans corporacions que han actuat impunement arreu i molt significativament en les societats febles i indefenses. Fa pocs mesos es rememoraven els vint anys del cas Bhofoal a l'Índia sense que encara ningú s'hagi responsabilitzat d'una tragèdia les conseqüències de la qual encara perduren. I també en viu i en directe assistim a les complicitats de certes multinacionals amb règims dictatorials, la violació flagrant dels Drets Humans, i la seva col·laboració a confinar a la pobresa extrema grans col·lectius i territoris.

És lícit i lògic tenir la sensació que per a moltes empreses la RSC pot respondre a una aplicació cosmètica que només pretén millorar una imatge tocada per la gravetat d'uns fets imputables o -posant-se la tireta abans de la ferida- que en un futur incert podrien esdevenir. També caldria considerar que els símptomes més que evidents que el planeta està malalt i que l'estem devorant més que no consumint poden haver finalment donat un toc als sectors més lúcids del poder mundial.

Ara bé, i si l'explicació no fos tan superficial? Entre la pura estètica i l'ètica pura hi ha d'haver una explicació més convincent. En primer lloc perquè si només fos imatge, les empreses que estan incorporant la RSC no ho farien amb la profunditat i compromís que en molts casos hi estan aplicant. I en segon lloc -en l'altre extrem- perquè tampoc sabem de cap empresa que hagi mort d'una sobresaturació d'ètica corporativa o un atac de hiperresponsabilitat!

Creiem que no es pot sostenir raonablement que les empreses que estan projectant la seva RSC ho fan purament amb caràcter reactiu a un presumpte escàndol. Si de cas, seria reactiu però a una plèiade d'estímuls molt diversos que els llança la societat: els clients, els mercats, l'opinió pública, les ONGs, l'Administració, etc. Tanmateix, difícilment esperaríem que una actitud de caràcter merament reactiu originés un enfocament tan profund com el que suposa la RSC. Abans les empreses es limitarien a dissenyar plans de reparació de la seva imatge i plans de contingència per a evitar la reiteració d'errors del mateix calibre. Però la veritat és que les empreses que han començat a integrar aquest nou concepte ho estan fent des d'una gran centralitat estratègica, des de l'interior del seu 'core business'.

Quant a l'enfocament centrat en consideracions més purament morals, correspon al model més propi dels Estats Units que no el que s'està desenvolupant a Europa.

3. ON SÓN LES EMPRESSES AVUI EN DIA?

Les empreses, com totes les organitzacions i les persones, ens movem en una realitat nova que es va conformant amb una gran rapidesa i a la qual no és fàcil anar encaixant les peces.

Som en primer lloc en la Societat del Coneixement, on la informació flueix per tots els racons. És necessari integrar-la, convertir-la en coneixement, gestionar-la. I en ella, neixen nous models d'organitzacions o es converteixen les velles estructures en organitzacions del coneixement. Un altre atribut rellevant d'aquesta societat és la seva condició de complexa. Els seus problemes i reptes són complexos i requereixen solucions complexes. Finalment, som a la societat relacional: hom no val tant pel que és sinó per 'la seva xarxa' i el que aporta la seva connectivitat.

Les empreses ja no són el que eren (encara que no tots ho saben!). Abans l'empresa operava en la societat industrial, en un entorn marcat per una major estabilitat, on tot era molt més previsible i, per tant, planificable. Però ara hem entrat en la societat de la

informació. Les empreses han de competir en un entorn global, on la informació, les oportunitats i els riscos flueixen incessantment. I l'empresari ha de plantar cara a la incertesa que la seva bona marxa d'avui no dóna cap garantia de sostenibilitat econòmica futura. Ni per al proper exercici! Avui el context ha canviat tant que ha obligat a l'empresa a canviar.

En aquest context, les empreses no valen el que indiquen els seus llibres comptables. El valor dels seus béns i propietats ja és marginal: el seu valor els ve en molta major mesura d'actius intangibles, com el capital intel·lectual, les habilitats i talent dels seus col·laboradors, la cultura organitzativa, la marca, la reputació, el liderat, els sistemes d'informació i decisió, la seva capacitat d'innovació, etc. Avui, encaixar components no aporta gran valor. Les empreses creen valor de manera distinta com ho feien anys endarrere. Per a crear valor en la societat de la informació hem de partir de com activem aquests valors intangibles de la nostra organització. I això com es gestiona? Doncs aquí és on som, aprenent, tots plegats. I aquí és on hem de situar la RSC: en la necessitat de gestionar aquests actius intangibles de l'empresa, posar-los en valor.

4. I AQUÍ ENMIG APAREIX AQUESTA SIGLA, LA RSC

La RSC és la necessària coherència de la responsabilitat. És la responsabilitat aplicada al conjunt de l'organització, i d'una manera estratègica. Fins i tot anant més enllà de la pròpia organització, incorporant-la en tota la cadena de provisió, en les relacions amb proveïdors, subcontractistes... I l'empresa passa a ser sensible al que li transmet l'entorn. Molt especialment a 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 important, rellevant, i suscita expectatives. Ha esdevingut un enfocament de gestió que és a l'agenda d'un nombre creixent de persones d'alta direcció. El 85%

dels directius i inversors es plantegen la RSC com una consideració "central" a l'hora de la presa de decisions en matèria d'inversió, el doble que cinc anys enrere (segons estudi de Oracle i The Economist).

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

Es mou, s'està desenvolupant, està en curs de trobar les seves bones pràctiques, les pràctiques més adequades a cada model empresarial. Està ampliant la seva casuística en paral·lel a la seva expansió.

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

El concepte RSC comporta una visió col·laborativa, multilateral, de relació amb els partprenents¹ que té qualsevol organització. I la responsabilitat de les organitzacions davant de les parts passa a ser responsabilitat de les parts respecte de l'organització.

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

La responsabilitat de les empreses, les organitzacions socials, les administracions, els proveïdors, els clients, ... actua sinèrgicament, creant una societat més responsable. Perquè un ens no pot exercir plenament la seva responsabilitat si no ho fa en un context, un país, suficientment responsable.

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

'Aquí' o 'allí' no són factors que hagin de modificar els valors i les actituds de responsabilitat de les persones. No té sentit que una persona hagi d'aparcar els seus valors quan entra per 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'

¹ Els qui prenen part en l'interès de l'organització, stakeholders. En el marc d'un conferència sobre RSC a l'Il·lustre Col·legi Oficial de Titulats Mercantils i Empresarials (13-12-04), l'autor de la comunicació, va

responsable s'articula en relació amb un 'nosaltres' que equival a les esferes de socialització: l'empresa, la comunitat, la família... també les associacions.

g) '*responsabilitat*' te 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.

$$\mathbf{P(l)} = \mathbf{P(s)} = \mathbf{P(f)}$$

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.

5. MARC INDUCTOR DE LA RSC

Un cop situat el sentit de la RSC i esbossats alguns atributs, podem anar al moll de l'os del motiu d'aquest article. En funció de la relació o profunditat respecte al nucli de l'empresa, el seu core business, podem adjectivar els enfocaments de RSC com a tangencial, tàctic o estratègic, enteses com un *continuum* de realitats que es poden analitzar en funció d'un suposat impuls motor.

5.1. Enfocament tangencial

La destinació d'una part dels beneficis a accions d'interès social, cultural o esportiu, i que es coneix com a mecenatge o esponsorització, no es caracteritza per tenir un lligam fort amb el negoci. Constitueixen, per tant, des de l'òptica del negoci, un acte tangencial, i com a tal, susceptible de rebre els atributs de prescindible i poc rellevant.

L'acció social de les empreses sustentada en la filantropia respon a un concepte benèfic que sol anar associat a una voluntat de bon veïnatge i de retorn de beneficis a la societat. És una pràctica exemplar que malauradament no ha gaudit a l'estat espanyol de l'amplitud que ha tingut en altres latituds, en gran mesura com a conseqüència d'un marc fiscal poc generós i més concebut per posar obstacles a temudes males pràctiques que per incentivar una veritable implicació altruista de les empreses en la societat i la cultura.

Aquest model de mecenatge sense una major aposta, si bé no deixa de ser lloable, no es pot considerar RSC. Com tampoc en podem considerar les pràctiques de màrqueting amb causa, per més que tant aquestes com aquelles poden formar part de les polítiques de RSC si aquestes troben una formulació àmplia adequada.

L'afirmació d'un compromís corporatiu amb un determinat comportament social ben acceptat per la societat, 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.

5.2. Enfocament tàctic (SWOT-based)

Els riscos i oportunitats són sens dubte els grans inductors de les polítiques de RSC en les empreses. Per a moltes empreses que actuen en certs sectors sensibles per la seva afectació al medi o bé a un o diversos partprenents, l'activació d'una línia d'acció que actuï en un sentit preventiu, corregint males pràctiques, accentuant el diàleg, i apostant per un compromís creixent, és un comportament responsable que dona resposta de manera sovint reactiva a punts febles rellevants interns o bé amb un sentit més proactiu davant riscos que de manera més o menys previsible es poden donar en un futur incert, i que exposen el negoci a una situació de risc.

D'altra banda, l'observació de les tendències socials, l'evolució de les directrius polítiques, l'orientació dels mercats i els models de negoci, generen oportunitats, algunes de les quals avui requereixen ser gestionades en clau RSC, per l'important component de confiança relacional entre les parts i respecte a terceres parts. Empreses i organitzacions que operen en sectors regulats, en sectors d'interès públic o general, antics monopolis que han deixat de tenir usuaris captius... necessiten galvanitzar-se de legitimitat.

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 liderat marcat per un acusat sentit de la responsabilitat.

Una empresa de la societat del coneixement amb uns equips humans desatesos des del liderat organitzatiu, no considerats com el principal actiu de l'organització, que no rebin tots els estímuls per a activar el seu talent, serà una de les principals febleses, un límit al creixement, i una pèrdua de capacitat retentiva. També un enfocament RSC pot aportar llum a la gestió dels col·laboradors.

Podríem anar posant exemples. Avui és la realitat d'un nombre creixent d'empreses. En molts casos aquestes pràctiques responen a una tàctica per afrontar diverses situacions empresarials típicament analitzables en les matrius del mètode DAFO², és a dir que són una resposta altament correcta interessant a les febleses i riscos, fortaleces i oportunitats.

Podríem, per tant, parlar d'una RSC orientada a la gestió del risc, o orientada a les oportunitats. A minimitzar riscos coneguts i desconeguts i a maximitzar oportunitats apuntades i altres de ni tan sols intuïdes. Empreses que volen evitar litigis i empreses que de la relació amb les parts en fan un procés de creativitat que pot ser altament productiu i rendible.

² DAFO correspon a les inicials de Debilitats, Amenaces, Fortaleces i Oportunitats, i és correspon a la sigla anglesa SWOT.

5.3. *Enfocament estratègic integral (BSC-based)*

La pràctica de la RSC pot tenir un posicionament intern encara més rellevant quan no està en funció només d'una presumpta graella DAFO, quan la generació de l'enfocament prové d'un interès força més estructural i fonamental.

Les empreses i organitzacions avui creen valor de manera diferent, d'una manera substancialment diferent en què els actius intangibles han passat a ser el fonament de l'estratègia. Aquesta nova realitat dels darrers lustres ha donat lloc a eines de gestió estratègica que s'hi orienten específicament, com el Quadre de Comandament Integral (QCI), o bé enfocaments de gestió, com la RSC, que hi proveeixen una resposta, per bé que parcial però central i per aportar coherència al tot.

En tot cas, aquestes dues sigles QCI (o BSC – Balanced ScoreCard) i RSC simbolitzen dues línies punteres i de referència en el món de l'alta direcció dels darrers anys: l'una orientada a tenir més resultats i l'altra orientada a reforçar les condicions de sostenibilitat per poder generar riquesa a mitjà i llarg termini.

La RSC té origen de fa cinc dècades, recollint tota una base de pensament econòmic ètic, però no ha trobat la primavera fins als darrers temps. El QCI neix d'alguna manera fa tretze anys, però recollint i estructurant tot un seguit de disciplines estrella del *management*. Tanmateix, totes dues troben el camí de l'èxit en un mateix context de la naixent societat del coneixement. I totes dues aposten diàfanament per la creació de valor no estrictament immediat, sinó com una aposta estratègica que ofereix diferents *tempos*, i que precisament la RSC és la que situa unes expectatives de beneficis més diferides en el temps.

Per tant, podem aprofundir en la interconnexió i força sinèrgica dels dos conceptes. Un enfocament veritablement enfocat a l'estratègia ha de prendre com a base el Mapa Estratègic de l'organització, és a dir, la comprensió de com aquesta crea valor i com la

RSC pot afaïçonar les diferents perspectives i especialment aportar una major capacitat per arrencar els actius intangibles.

La integració de la RSC al QCI rebla l'aposta bo i conferint-li una significació, una rellevància en el comandament, una coherència en el conjunt de l'organització, i una orientació a la creació de valor.

6. EL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL

L'objectiu final del QCI és la creació d'una organització de l'aprenentatge. És una resposta que possibilita el govern de les empreses en la Societat del Coneixement. A mesura que es va configurant i pren forma, apareix la construcció del “model estratègic” que a poc a poc reflectirà el camí que ha de seguir l'empresa en el futur i determinarà la manera d'obrar de cadascuna de les persones claus de les organitzacions gestionades en funció de resultats. I integrant, si s'escau, la responsabilitat social estratègica, tant del bon govern com en la dimensió relacional respecte la creació de valor per als partprenents.

El QCI és un sistema de gestió estratègica que ajuda a:

- *Clarificar i traduir la visió i l'estratègia*
- *Comunicar i vincular els objectius i indicadors estratègics*
- *Planificar i establir els objectius*
- *Obtenir formació i feedback estratègic*

El QCI permet també tenir una observació global d'empresa des de diferents punts de vista i mentalitats que es completen i produeixen una visió integral. *Com veu la propietat la seva empresa i què cal fer perquè n'estiguin satisfets? Com la veuen els clients i què han de fer els membres de l'organització per a satisfer-ne les expectatives? En quins processos interns hem de ser excel·lents perquè els nostres clients siguin fidels i en conseqüència la propietat estigui ben retribuïda? Com cal capacitar el nostre personal,*

millorar els nostres sistemes i preparar les nostres infraestructures per a assolir tot l'anterior?

Alguns indicadors clàssics de la comptabilitat tradicional tenen ben poc a veure amb els imperatius d'aquesta nova era del coneixement en la qual cal gestionar l'impacte social, la proposta de valor que es formula als diferents partprenents, els processos interns, la responsabilitat social, el capital intel·lectual i organitzacional, etc. Entendre com les organitzacions creen valor, orientar-les a l'estratègia, disposar avantatges competitius, crear disponibilitat en els intangibles, crear organitzacions de l'aprenentatge...

El QCI, eina per excel·lència per a gestionar l'estratègia en el marc de la societat del coneixement, ha esdevingut un suport imprescindible per a les organitzacions a bona part dels països amb empreses més dinàmiques. Aquesta tècnica, introduïda per David P. Norton i Robert S. Kaplan de la Harvard Business School, consisteix bàsicament en l'ús d'indicadors presos des de múltiples perspectives per a afavorir la gestió integral de l'organització.

La tècnica del QCI no és un mer Tauler de Comandament on s'hi han afegit alguns elements "soft", sinó que funciona com un poderós vehicle per a comunicar a tots els nivells de l'organització, la missió, la visió, l'estratègia, les fites i els objectius encadenant-los uns amb uns altres en unes relacions de causa-efecte i compatibilitzant prioritats de curt termini, amb altres de llarg abast vitals per a l'adaptació i supervivència de l'organització.

Per a moltes organitzacions, l'estratègia, malgrat que pugui estar descrita, no forma part del funcionament quotidià. I no solament pel fet que el dia-a-dia mani i dificulti aplicar l'estratègia, sinó que d'entrada ja no s'ha sabut fer la traducció d'aquella per convertir-la en vida. Es tracta, doncs, que tot el conjunt de l'organització sincronitzi els seus esforços vers la mateixa finalitat. El QCI alhora aportarà tot el seu potencial quan en contextos canviants l'organització hagi de poder articular, comunicar i implantar canvis estratègics. També doncs, per ajudar a posar en valor l'ètica i la responsabilitat.

En definitiva, el QCI és un model de gestió que ajuda les organitzacions a transformar l'estratègia en objectius operatius, que alhora constitueixen les guies per a l'obtenció de resultats de negoci i de comportaments estratègics alineant les persones clau de l'organització. Per tant, el QCI tradueix l'estratègia d'una organització en un ampli conjunt de mesures d'actuació que proporcionen l'estructura necessària per a un sistema de mesura i gestió de l'estratègia, que configura els cinc principis que els professors Kaplan i Norton van traçar:

- *Traduir l'estratègia a termes operatius*
- *Alinear l'organització amb l'estratègia*
- *Fer que l'estratègia sigui el treball diari de tothom*
- *Fer de l'estratègia un procés continu*
- *Mobilitzar el canvi mitjançant el liderat dels directius*

Si la RSC no pren cos en el QCI d'una organització, tot indica que aquesta no n'ha desenvolupat una visió estratègica, i consegüentment que

- No es podrà 'quotidianitzar', operativitzar
- No serà un aspecte rellevant, podrà ser remogut o perdre constància
- Dificilment serà mesurat (o sols per a l'informe de sostenibilitat)

El plantejament del QCI es fa considerant l'organització des de diferents punts de vista, que anomenem perspectives. Els objectius de l'organització s'emmarquen en aquestes perspectives, que en el model estàndard són quatre: la financera, la comercial, la de processos interns i la d'aprenentatge i desenvolupament.

7. LA RSC EN EL MAPA ESTRATÈGIC

Una RSC que s'acobli a les diferents perspectives del mapa estratègic deixa de ser un afegitó a la gestió. La tangencialitat d'aquelles accions socials inicials s'esvaeix per

complet per prendre una renovada força creadora des de l'interior dels ressorts de l'organització.

- Una RSC que es fa notar en la missió de l'organització i en la seva perspectiva financera en la mesura que situa la creació de riquesa per a les parts i que li atorga una sostenibilitat.

- Una RSC que es recolza no solament en una perspectiva de clients sinó que d'alguna manera incorpora els partprenents, aquelles diferents parts interessades més rellevants que són destinatàries de les proposicions de valor.

- Una RSC que, per descomptat, forma part dels processos de producció, i que parteix del respecte escrupolós al marc legal en els aspectes ambientals, laborals, socials, protecció de dades, i totes les altres lleis i normatives d'aplicació.

- Una RSC que es fa present en la gestió estratègica de la perspectiva més intangible, del capital humà, del clima organitzatiu, de la cultura de l'empresa, l'estil de direcció, els codis ètics, etc.

Per tant, no és una RSC que es limiti a preveure una presència merament operativa com semblen suggerir Norton i Kaplan (2004: 201-232) quan situen la RSC molt restrictivament dins la perspectiva de processos reguladors i socials.

El gran avantatge de la metodologia del QCI rau en el fet que no se circumscriu només a una juxtaposició de perspectives, sinó que les considera totes plegades, identificant les relacions entre elles, tot donant lloc a l'establiment d'una cadena causa-efecte que permet prendre les iniciatives necessàries a cada nivell. L'enllaç de les quatre perspectives constitueix l'arquitectura del QCI.

S'estableixen relacions causa-efecte en què es van introduint criteris de responsabilitat, sovint sense un excés de dificultat. En certa manera, sovint podríem validar que si la

societat està alineada vers la responsabilitat i l'empresa es vol alinear vers la societat, la lògica empresarial sorgeix lògicament responsable. Promoure la diversitat cultural dels equips humans pot actuar com a inductor afavoridor dels processos de creativitat i innovació.

La visió col·laborativa també neix de la necessitat del context. Les organitzacions ja no són capses fosques amb uns reduïts punts d'obertura per on es canalitzen inputs i outputs. Avui, a la societat-xarxa, més aviat evolucionem vers una caixa bàsicament transparent on hi ha algunes zones translúcides i alguna petita zona plenament opaca, ja que en gran mesura estem marcats per un grau creixent d'interrelació amb l'exterior. Un dels reptes és com maximitzar la rendibilitat d'aquesta fluïdesa, com la nostra balena corporativa ha de filtrar el plàncton informatiu i de coneixement enmig de tanta aigua. Com hem d'estar atents als senyals que la societat emet, com els hem de descodificar, i convertir en impuls del nostre negoci. També la visió col·laborativa de la RSC té un marc multistakeholder on sostenir aquesta línia estratègica i poder establir aliances i marcs de treball amb les múltiples parts amb qui compartim interessos i conflictes.

En la planificació estratègica de la societat actual (del coneixement, de la complexitat, dels riscos i la incertesa, de la competitivitat i el dinamisme...) no podem remetre'ns a l'extrapolació de sèries de dades passades sinó que hem d'atorgar més valor a la capacitat de pronòstic i anticipació. Per fer una organització que innova no solament en productes i serveis sinó en capacitat d'avançar-se als problemes i dificultats, els riscos, amb una actitud proactiva, fins i tot ajudant a configurar la realitat per tal que aquesta jugui a favor. Sols una organització que integri estratègicament i integralment aquesta capacitat d'anticipació, serà capaç de captar i metabolitzar les tendències de la societat. La RSC actua en aquest cas com a fi i com a mitjà: és una tendència del nou temps i és alhora una eina per a esdevenir més sensible a les noves tendències.

L'anticipació no és un procés passiu. No actuem reactivament a canvis que operen en el nostre entorn, dels quals no en som responsables, i enfront dels quals nosaltres sols hem de generar beneficis i expulsar del damunt qualsevol altre responsabilitat. Anticipar-se

vol dir saber accelerar o corregir les tendències que es perfilen perquè d'aquesta manera podem veritablement governar el nostre avantatge competitiu. I les tendències van cap a una preeminència de la persona, no tant en el sentit de marcat individualisme predominant als 90, sinó amb un sentit de recerca de la qualitat de l'existència, dimensió en la qual la família i la comunitat hi tenen presència. En aquest sentit, les polítiques de conciliació de la vida familiar i laboral hi tenen un protagonisme cabdal.

Un altre vector d'aquestes tendències que s'apunten és el que promou l'aprofundiment en els mecanismes democràtics i molt especialment els processos de participació ciutadana. No tant en les metodologies que des dels poders públics s'anomenen els nous models de participació ciutadana, sinó en quelcom més profund per al sistema com l'augment de capacitat decisòria per part del consumidor, en un marc de prevalença de la demanda. En un moment que la política ha fet esdevenir 'consumidors' als electors, aquests recuperaran la condició de 'ciutadans' fins i tot per al simple fet de la compra diària. De manera que uns processos marcats per la responsabilitat ens permetran oferir una proposició de valor que inclogui atributs ètics i, en certa manera, polítics.

Per més paradoxal que aparenti, els valors socials avui estan retallant distàncies als valors comercials, ja que no solament el públic està aprenent a tenir en el mercat una actitud més responsable. També les persones de l'organització troben un marc facilitador de les operacions internes, dels processos de delegació i descentralització de la presa de decisions, de la incentivació, de la generació de confiança, quan el la RSC hi és present, és a dir, no com a mesures parcials ni com a voluntats genèriques, sinó com a enfocament global i com a integració en els processos quotidians.

8. COMPRESIÓ PER PART DELS TREBALLADORS

La implicació dels col·laboradors en la RSC és essencial per tal que puguem desenvolupar una empresa responsable. I en definitiva per tal que els treballadors puguin desenvolupar la seva responsabilitat dins de l'organització. Les estratègies conductistes

basades en la pastanaga i que havien fet via sota alguna visió estreta de la direcció per objectius grinyolen per simples i unidimensionals!

A la societat actual, molt especialment per l'atribut del canvi permanent, i a les organitzacions, per la conseqüència d'haver de desenvolupar alta sensibilitat envers l'entorn, s'han de convertir unes estratègies sovint molt estantisses en processos oberts sobre una estructura reticular amb concentració de nodes (de 'digestió' informativa i de presa de decisions) en punts allunyats dels nuclis clàssics de poder organitzatiu. Dos requeriments elementals per tal que l'estratègia pugui constituir-se en procés obert, són que aquesta sigui comprensible i que estigui gestionada.

- Una estratègia no compresa i interioritzada per aquells que l'han de dur a terme, és a dir, per una part creixent i cada cop més significativa dels recursos humans de l'organització, no podrà ser executada. Un 95% dels col·laboradors no entenen l'estratègia segons dades de Balanced Scorecard Collaborative (2004);
- Una estratègia formulada però que no és gestionada no s'operativitza. Un 70% de les empreses l'executen malament (Hope, 2004:4)

Alguns models de gestió encara generalitzats actualment no promouen un funcionament ètic i fins i tot acaben premiant un comportament no ètic. Per uns sistemes d'informació poc transparents, una assignació de responsabilitats que no genera veritable empowerment, una manca de clarificació estratègica i de marc ètic, unes pràctiques de bon govern no homologables i que deixen poc clars els límits i què s'espera de la gent, una feble orientació a la creació de valor per a les parts... Com s'esmenta a *Beyond budgeting* (2004), cal que la responsabilitat de les revisions d'estratègia es retorni a les unitats de negoci, les quals assumeixen la responsabilitat no d'actuar merament per a l'acompliment d'uns pressupostos aprovats sinó per a prendre les mesures necessàries per a maximitzar el valor dels accionistes i dels clients.

9. LA CREACIÓ DE VALOR

Les societats creen valor per a l'accionista. Però una aplicació dels criteris de responsabilitat poden aportar una visió per la qual aquest valor no respongui a una sostracció il·legítima de valor d'alguna part o que hi hagi uns criteris de major justícia equitativa en el repartiment d'aquest valor entre les parts.

Moltes empreses han gaudit d'avantatges competitius com a conseqüència de l'ús indiscriminat dels recursos del medi i per la no internalització dels costos de l'afectació ambiental present i futura. Si una empresa crea valor a costa de abusar del medi ambient, vol dir que potser no genera tant de valor sinó que senzillament el sostreu del medi. Si una empresa de construcció no es dota de mesures de seguretat laboral, vol dir que els accionistes estan percebent un valor que en part està essent sostret dels treballadors a costa de posar en risc la seva integritat física. Si una empresa basada en el coneixement no remunera amb part dels beneficis extraordinaris la implicació dels treballadors vol dir que els accionistes s'enduen un benefici sostret en gran mesura del talent dels treballadors... Els primers exemples no eren ètics, ni segurament legals; altres poden ser-ho però gestionen una empresa del coneixement com una empresa de la societat industrial. En tots els casos formen part d'altres paradigmes que s'estan superant i que el mercat castigarà per la via dels diferents partprenents capacitats: clients, inversors, ongs, treballadors, etc.

Hem vist que hi ha empreses que realment creen valor i altres que senzillament el sostenen o d'una manera il·lícita o bé sense efectuar una compensació èticament o funcionalment adequada.

El QCI té no solament la virtut sinó també el defecte de mostrar cap on s'orienta el procés de creació de valor d'una empresa. Veiem l'altra cara de la moneda. ¿Alguna organització gran o petita podrà sobreviure en la societat del coneixement transmetent el missatge que la finalitat exclusiva és millorar els beneficis dels seus accionistes?

Els mapes estratègics que s'han desenvolupat a partir de les tècniques del mapping, tenen una virtut que va més enllà de la seva utilitat de gestió: són una de les principals eines per

a la transparència, i consegüentment per a l'exercici de la RSC. No podem ser responsables de la nostra pròpia organització si no comprenem com creem i com volem crear valor (molts dirigents ho desconeixen: senzillament saben que a final d'any els números són positius i tenen la capacitat de promoure noves estratègies d'èxit però sense comprendre plenament els ressorts interns). Tampoc podem actuar responsablement si no podem compartir-ho amb els nostres col·laboradors ni ells podran actuar responsablement. Tampoc podem establir sinèrgies responsables amb partprenents estratègics si no desenvolupem una mútua confiança a partir del coneixement de les respectives estratègies de creació de valor. Atenció doncs: també les ONGs han de poder comunicar la seva estratègia de creació de valor!

Les actuals organitzacions tenen com a base per a la creació de valor uns actius intangibles que tenen com a fonament la gestió del talent. Cada treballador ja no és un picapedrer que només picava pedra, sense saber ni per a què servia. Però tampoc és ja el picapedrer que construïa catedrals mitjançant la seva tasca de picar pedra. Ara aquest picapedrer de les nostres organitzacions treballa amb el cervell, es val d'eines informàtiques, disposa del seu coneixement, del seu talent, i és propietari dels seus actius, és com una microempresa, que pot parlar de tu a tu amb l'empresa matriu, que pot ... o estrangular la seva aportació de valor a l'empresa en funció de la seva disponibilitat. Disponibilitat que és mental, i que consegüentment no es pot sotmetre tant a control de procés sinó per la via de treballar els vectors inductors (motivació, condicionants...) i de mesurar els resultats.

Una altra manera d'expressar-ho seria: si no crees valor per a les diferents parts no actues amb responsabilitat. Si no ets capaç de comprendre, planificar i incrementar el valor que crees per a totes les parts, potser ets una baula discutible en la cadena de provisió. Fas possible un servei però apropiant-te d'un valor de les parts que cremes i no reposes. Consumeixes energia, i no retornes capital social.

I aquesta percepció afecta tota la societat, fins i tot sobre el sistema: "Cap home emprenedor consentiria seguir essent pobre si cregués que els seus superiors han

aconseguit els seus béns per haver tingut sort en el joc. Transformar l'empresari en un especulador es arriar un cop al capitalisme, perquè destrueix l'equilibri psicològic que permet la perpetuació de recompenses desiguals. La doctrina econòmica dels beneficis normals, vagament compresa per tots, és una condició necessària per a la justificació del capitalisme. L'empresari sols és tolerable en la mesura que es pugui considerar que els seus guanys estan relacionats d'alguna forma amb allò que les seves activitats, a grans trets i en algun sentit, han aportat a la societat" (Keynes, 1923: 24).

Els QCI i els mapes estratègics han de reflectir aquest sentit de la responsabilitat, que vol dir en primer lloc –i més fonamental- que el valor que es genera no és en detriment de cap part. Això és, que es genera veritablement valor i que no és una mera transacció o especulació. I que el valor en alguna mesura és per a tothom: l'accionista, el client, el treballador, la comunitat, la societat, els organismes públics o socials que vetllen per la governança i l'interès general, etc.

Un QCI que aposti merament per a maximitzar el benefici per als accionistes a costa de prendre valor de clients, treballadors i medi ambient, no farà més que mostrar la poca categoria moral dels seus gestors i situar l'empresa en el camí de minimització de la sostenibilitat d'un model productiu que les diferents parts poden acabar relegant a un lloc residual en el mercat.

Com creen valor les organitzacions? De qui el sostenen? El compensen adequadament? El mapa estratègic ens pot ajudar a formular-ho, a fer-ho comprensible, a exercir un liderat per al canvi, damunt el qual puguem actuar amb responsabilitat. Responsabilitat entesa com a diligència deguda en l'acció directiva, i responsabilitat entesa com a ètica del bon govern i la integració de les inquietuds dels partprenents.

Aquest valor que l'organització crea té com a destinataris o beneficiaris diferents grups o partprenents, alguns d'interns i altres d'externs. Sigui com sigui, forma part d'una manera diferent d'entendre la dimensió relacional i col·laborativa en entorns marcats per la complexitat.

10. RESPONSABILITAT COL·LABORATIVA EN ENTORNS COMPLEXOS

Els nous entorns socials a què a títol gairebé merament enunciatiu hem fet referència suposen un nou repte per a les organitzacions, i molts experts en les ciències de la gestió estan desenvolupant reflexions sobre com treballar en entorns marcats per la complexitat, obrint noves perspectives on no hi ha respostes (ni preguntes!) prefigurades i on s'esberla la manera clàssica i presumptament objectiva d'aproximar-nos als fenòmens.

El QCI aporta entre les característiques que el fan interessant i adequat per als nous temps l'estructura de perspectives, que poden facilitar (no sempre s'aplica en aquest sentit) una focalització de l'empresa des de visions dispars, àdhuc des del paradigma multistakeholder en una aplicació més avançada d'aquest.

En el pensament complex, *“allò estable, circular, allò determinat és substituït per la visió d'un univers en transformació permanent, on es conjuguen l'ordre i el desordre, l'equilibri i el desequilibri, el previsible i l'imprevisible, el que és programable i les bifurcacions aleatòries”* (Serieux Hervé, 1994: 271).

No només s'accepten aquests fenòmens antagònics com un fluir dialògic dins les organitzacions sinó que s'intenten reproduir a l'organització. No com un experiment controlat, sinó com un acte volitiu i normalitzador que l'empresa estigui a la societat, que en formi part, i que no esdevingui una bombolla aïllada impermeable a les dinàmiques socials de la comunitat.

Quan una empresa decideix que els seus equips humans han de guardar una certa correlació amb la composició social, està llançant una reflexió que es podria afirmar en el sentit que cap empresa protegida de la complexitat social tindrà capacitat per avançar-se en el mercat i fins i tot perdrà capacitat reactiva a l'adaptació, de manera que correrà el risc que la societat la pugui relegar de les seves posicions en el mercat.

O més sorprenentment encara: què fa que una empresa decideixi promoure que els seus treballadors facin voluntariat en organitzacions no lucratives per mitjà d'aquesta fórmula encara no prou (re)coneguda que és el voluntariat d'empresa (o corporatiu, seguint l'expressió anglòfona *corporate volunteering*). En contra del que una aproximació simple al fenomen ens pugui fer pensar, no respon purament a una política d'imatge concretada en una acció social. Les raons, molt més complexes, doncs, estan més als calaixos dels departaments de recursos humans que als de comunicació, i formen part d'un fragment de la resposta sobre com hem de gestionar el talent humà per desenvolupar-lo, crear-hi disponibilitat, alinear-lo vers l'estratègia corporativa, i retenir-lo.

I això no treu que la realitat sigui tossuda i que en la gestió dels programes es perdi l'impuls estratègic que els va originar i que certes experiències de voluntariat d'empresa quedin departamentalitzades, en mans dels responsables de l'acció social i assumint els de gestió del personal el contra-rol de fiscalitzadors! Certes peces d'un model estratègic integral es poden desprendre i caure cap a les zones de l'enfocament tangencial, especialment en grans corporacions on ni els sistemes de gestió de la qualitat amb propietaris de processos ni la DpO han aconseguit sotmetre la força reductora dels vectors funcionalistes: els departaments.

Gestionar una organització en la societat de la complexitat requereix desenvolupar noves habilitats directives, entre les quals el liderat (que ja no sols és intern sinó també incorpora una dimensió externa), un reforçament de l'orientació a la creació de valor (en què de manera més clara i complexa ja no és estrictament econòmic!), o l'adquisició permanent de la carta de ciutadania a partir de la legitimitat social d'una actuació acceptada i reconeguda. En aquestes noves habilitats, la RSC hi té aportacions fonamentals a fer, fonamentant-se inicialment en la teoria de partprenents.

En una organització accentuadament complexa en una societat marcadament complexa, no solament és més necessari que mai disposar d'estratègies clarament definides i articulades, sinó d'un marc de responsabilitat compartit que reforci una dimensió

pragmàtica dels valors de l'organització, que ajudi a entendre l'aportació fonamental que l'empresa fa a la societat, i que faciliti processos essencials com la delegació interna d'autoritat a partir d'expectatives clares no solament sobre fites a aconseguir sinó sobre el marc en què cal assolir-ho.

La RSC no és un sistema de gestió. Deixem-ho en un referent, o en un enfocament de gestió. Si fos un nou sistema, altres en vindrien que el derogarien. Acceptem-lo com una orientació de la gestió, incorporable a qualsevol altra sistema i que permet conjuminar els interessos socials i el sentit ètic, amb els interessos organitzatius. Permet en definitiva disposar d'una agenda compartida.

11. AGENDA COMPARTIDA

La RSC obre la rebotiga d'un espai de trobada i l'horitzó d'uns reptes compartits. No sabem amb seguretat si progressarà molt o poc, però el context empresarial estreny. I depèn una mica de tots. La pilota, per activa o per passiva, és a moltes teulades. Dependrà de la capacitat de comprensió per part dels clients i la seva actuació conseqüent, dependrà de la part de coliderat del sector públic, de la convicció de les Pimes, etc.

Són molts els cridats a exercir el seu rol en aquest moviment, però el més sorprenent i enriquidor és aprofundir en aquest repte que suposa tenir una agenda compartida entre els interessos privats i els interessos generals, els mercantils i els socials. I desitjant que també els interessos públics, és a dir del sector públic, sàpiguen trobar el seu punt d'equilibri i compromís.

El futur de la dimensió RSC està en la visió relacional: la necessària ètica corporativa centrada en el bon govern (com es nomena i remunera el consells d'administració, per exemple) no és condició suficient de desenvolupament i sostenibilitat en un context de societat relacional on és precisament en l'articulació de les perspectives dels diferents partprenents on podem impulsar iniciatives d'interès; on podem trobar els focus d'innovació, de responsabilitat creativa i activadora de processos de canvi; on una

empresa pot avançar en el desenvolupament relacional de la seva estratègia de negoci. Aquesta és la realitat i per aquí toquem de peus a terra. Moltes ONGs també estan desenvolupant una major capacitat de visió col·laborativa. Més arriscada, més compromesa, més incerta. Però també més reptadora, més abonada a la innovació, més gràvida de possibilitats.

Pel costat col·laboratiu apareixen múltiples oportunitats RSC. 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.

12. LA RSC COM UN CANVI DE PARADIGMA

Finalment, i en clau de situar la RSC com a conseqüència d'una nova societat però alhora com a promotora d'un nou paradigma, llancem una proposta a mode de provocació reflexiva.

Si les polítiques públiques es financen sobretot per mitjà dels impostos que en part són pagats per les empreses, i aquests surten especialment d'un percentatge del valor generat, com caldrà resoldre l'aportació a la societat d'un augment de valor en els actius intangibles de difícil monetarització en el curt termini?

A l'octubre del 1994 la revista *Fortune* publicava un article que ha estat referent i que es titulava “*L'actiu més valios de la seva empresa: el capital intel·lectual*”, el qual va servir com un toc d'alerta per tal que moltes empreses descobrissin que havia arribat l'era del capital intel·lectual. Deu anys després ens preocupa com mesurar-lo i gestionar-lo, malgrat que encara no l'arribem a comprendre prou.

Certament les empreses tenen el repte de com mesurar el capital intel·lectual, pensant en la transparència de cara als inversors. *“El que a mi em sembla clar és que zero com a assentament comptable és una solució equivocada. De manera que la qüestió ve a ser: com es declara adequadament el capital intel·lectual?”* (Steven Wallman, citat a *El Capital Intel·lectual*).

I les empreses tenen el repte de posar el capital intel·lectual en valor per a treure'n el màxim rendiment. *“La clau per a crear aquesta alineació és la granulació, o sigui, anar més enllà de les generalitats com ara “desenvolupar la nostra gent” o “viure segons els nostres valors fonamentals” i centrar-se en les capacitats i atributs específics que necessiten els processos interns crítics de l'estratègia. El mapa estratègic del QCI dona als directius la capacitat de determinar amb detall el capital humà, d'informació i organitzatiu que requereix l'estratègia.”* (Kaplan i Norton, 2004: 82)

Deu anys després de l'article del *Fortune* es pot començar a plantejar un retorn a la societat de part d'aquest valor generat per mitjà de compromisos més 'comptabilitzables' de RSC. Si parlem de la generació de capital intel·lectual, un retorn possible seria mitjançant el voluntariat corporatiu. Amb la diferència òbvia que no fem referència a un impost, sinó a una aportació voluntària sobre els intangibles creats. La qual cosa converteix una despesa en una inversió, una sostracció en una expectativa de retorn diferit.

El coneixement creix a mesura que el compartim. El capital intel·lectual es desenvolupa a mesura que el posem en contacte amb altres i en contextos diferents. El desenvolupament d'una aportació de voluntariat corporatiu és una oportunitat enriquir el propi talent i per transformar el capital intel·lectual en capital social, el qual reverteix tant enfora com endins dels límits de l'organització. Aquest capital social que segons Robert Putnam (1995) està declinant als Estats Units des de fa 25 anys (disminució participació política, pertinença a associacions locals i veïnals, confiança en el govern, etc.). I que alhora aporta potencial de canvi: *“els individus canvien de conducta no tant perquè els*

presenten una anàlisi que pot canviar la seva forma de pensar com perquè els demostrin una veritat que pot influir en els seus pensaments (...) El flux veure-sentir-canviar és més potent que el d'analitzar-pensar-canviar" (Kotter, 2002: 13-14).

En cada relació, moviment, situació, se'ns dóna una oportunitat per fer un pas, per aprendre a modificar posicions. La cultura de la transacció és bàsica per afrontar el món global. I la transacció pot ser altament rendible, en clau guany-guany (*win-win*) i incorporar una alta dosi de RSC.

Obvio el necessari aprenentatge que li correspon a un sector públic que encara pensa massa en termes de recaptació i no de corresponsabilitat, crematístics i no de capital social, d'*imperium* i no de liderat. La creació de riquesa és un repte compartit i d'interès general, i cal desvetllar vectors inductors. Sovint l'empresariat desitja que l'Estat tingui menys voracitat tributària i que presti més suport a aquells que proposen iniciatives innovadores i generadores de riquesa. Doncs mentre l'administració va descobrint nous camins per redefinir el seu rol i l'efectivitat dels recursos que gestiona, les empreses avançades poden exercir nous models de responsabilitat integral que abordin també l'assumpció de compromisos de la nova comptabilitat i el retorn a la societat dels nous models de riquesa creada. Que ahora li seran retornats! *Do ut des.*

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- EDVINSSON, L. i MALONE, MICHAEL S. (1997) "*El capital intel·lectual*". Gestión 2000.
- HOPE, JEREMY i FRASER, ROBIN (2004). "*Beyond budgeting*". Ed. Deusto.
- KAPLAN, ROBERT S. i NORTON, DAVID P. (2004) "*Mapas estratègics*". Gestión 2000.
- KOTTER, JOHN P. i COHEN DAN S. (2002) "*Las claves del cambio*". Ed. Deusto.
- HERVÉ, SERIEUX (1994) "El Big Bang de las organizaciones". Management. Ed.B
- PUTNAM, ROBERT (1995) "Bowling Alone"