



ELABORACIÓ D'EINES EN RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA PER A LES EMPRESES A CATALUNYA:

GUIA DIDÀCTICA DE DIRECCIÓ ESTRATÈGICA EN IMPLANTACIÓ DE LA RSE

"Accions complementàries i d'acompanyament a la formació 2006, realitzada en el marc de la resolució TRI/1958/2006 d'1 de juny. Convocatòria per a l'any 2006 per a la concessió de subvencions destinades a la realització de les accions complementàries i d'acompanyament a la formació que promou el Consorci per a la Formació Contínua a Catalunya publicada en el Diari Oficial de la Generalitat, Núm. 4656, el 16 de juny del 2006"

Barcelona, juny 2007

INDEX

5	1. Capítol Primer
	Estratègia empresarial. Missió i visió. Finalitats i mitjans
8	1.1. Estratègia i empresa
10	1.2. La RSE i l'estratègia empresarial
12	1.3. Aportació de la RSE a l'estratègia empresarial
15	1.4. Aportació de la RSE als resultats empresarials
21	1.5. Missió i visió empresarial
26	1.6. Bibliografia
27	2. Capítol Segon
	Canvi en l'empresa: determinants externs i interns
30	2.1. Tipologia organitzativa
32	2.1.1. Crear consciència de necessitat del canvi
33	2.1.2. Escollir el moment
34	2.1.3. Un equip pilot
35	2.1.4. Tenir una visió precisa
36	2.1.5. Comunicar i aconseguir l'aprovació
37	2.1.6. Donar autoritat i responsabilitat per a l'acció
39	2.1.7. Perseverança
39	2.1.8. Fer que el canvi arrel
40	2.2. Determinants interns i externs
43	2.3. Bibliografia
45	3. Capítol Tercer
	Informació de la RSE. La seva articulació en l'estratègia
49	3.1. Informació, avaluació i prevenció de riscos empresarials
53	3.2. Gestió responsable del risc extern i intern en l'estratègia empresarial
60	3.3. Criteris sobre els objectius i indicadors de la RSE
63	3.4. Bibliografia

65	4. Capítol Quart
	La RSE en les activitats empresarials. Objectius, indicadors i seguiment
69	4.1. Indicadors econòmics: vendes, compres i sector públic
74	4.2. Indicadors de gestió laboral. Empleats
85	4.3. Indicadors de gestió mediambiental
88	4.4. Bibliografia
89	5. Capítol Cinquè
	Grups d'interès, acció social, aprenentatge i visibilitat
92	5.1. Relació amb les institucions públiques
94	5.2. Acció social de les empreses
98	5.3. Mitjans de comunicació
100	5.4. Col·laboració empresarial
104	5.5. Organitzacions no governamentals
108	5.6. Bibliografia
109	Conclusions

CAPÍTOL PRIMER

Estratègia empresarial. Missió i visió. Finalitats i mitjans

La paraula estratègia procedeix de l'àmbit militar i es refereix a l'art de conduir els assumptes militars. D'aquí s'ha traslladat a altres àmbits. Apareix als escrits de K. V. Clausewitz com "...l'art de fer ús en combat dels mitjans donats ... sorgeixen aquí diferents activitats: preparar i conduir individualment aquestes trobades aïllades i combinar-les unes amb d'altres per a assolir l'objectiu de la guerra. La primera és l'anomenada tàctica i la segona es denomina estratègia. La tàctica ensenya l'ús de les forces armades en les trobades i l'estratègia l'ús de les trobades per a assolir l'objectiu de la guerra".

El propi Clausewitz l'estenia a altres àmbits en termes precisos ... "la guerra no pertany a l'àmbit de les arts o de les ciències, sinó al de l'existència social ... seria millor si en comptes de comparar-lo amb qualsevol altre ho comparéssim amb el comerç, que també és un conflicte d'interessos i d'activitats humanes; i s'assembla molt més a la política, la qual, al seu torn, pot ser considerada com una espècie de comerç a gran escala". Un altre general, Wood, a qui es deu bona part de l'expansió de Sears R. and Co -citada a A. D. Chandler (1969)- deia "Els negocis s'assemblen a la guerra en un aspecte: si la seva gran estratègia és la correcta, qualsevol nombre d'errors tàctics que es puguin cometre no impediran que la companyia aconsegueixi l'èxit".

Ni la ciència militar ni l'economia han aconseguit un èxit així. La raó és limitada, la informació escassa i no sempre fiable, el temps per a l'anàlisi curt, les urgències inajornables, així que sempre es decideix amb limitacions i sota el domini de les creences i els costums. Amb les primeres no és possible combatre perquè, en bona part, s'ignoren i amb les segones la confrontació és la pròpia del desgast que es produeix a la guerra de trinxeres.

A finals dels anys 50 i fins a mitjans dels anys 70, en l'economia de l'empresa va adquirir un important auge la planificació estratègica a llarg termini de les empreses, concepte que ha decaïgut com a resultat de l'acceleració de l'avanç tècnic i la irrupció ràpida de nous competidors. A aquesta època es va establir cert vincle entre el comportament empresarial i el militar però diferenciant-lo amb claredat. Així, l'enfocament estratègic de l'activitat militar i el de l'economia (v. K. R. Andrews 1971) es diferenciarien en els següents aspectes:

- 1) La primera arriba a la fi una vegada aconseguit el seu objectiu, mentre l'altra té una voluntat de permanència més enllà d'aconseguir els seus objectius circumstancials.
- 2) En la conducció bèl·lica la direcció té una autoritat plena que garanteix la completa resposta dels seus instruments a les seves ordres, mentre que a l'empresa l'eficàcia de la resposta decreix amb la distància al centre emissor de l'ordre i els "sorolls" són molt superiors.
- 3) L'estratègia militar té un significat molt precís, mentre que a l'empresa és particular per a cada entitat i canvia conforme ho fa l'entorn on opera.
- 4) L'estratègia militar és bàsicament objectiva i la de l'empresa comporta fortes dosis de subjectivitat.
- 5) L'element mitjà ve imposat per les circumstàncies en el primer cas en tan que els criteris ètics poden restringir àmpliament el camp assequible per a l'activitat empresarial.
- 6) Al camp empresarial les línies que separen les metes i els objectius ... són molt més difícils de definir clarament que quan es tracta d'establir la diferència entre estratègia i tàctica a la guerra".

Cal precisar que la subjectivitat del punt quart es refereix exclusivament als mitjans i opcions que s'han escollit, atès que les dades de l'entorn, el cost i disponibilitat dels mitjans, les preferències del mercat i els recursos disponibles són objectius i quantificats.

1.1. Estratègia i empresa

El concepte d'estratègia, com molts altres, s'ha degradat per un ús descuidat i una barreja amb altres nocions i expressions. Així, per a I. H. Ansoff (1965) "la política seria una decisió contingencial, mentre que l'estratègia és una regla per a prendre decisions" i, a la inversa, en Technico I. C. (1976) "La política de l'empresa s'expressa: en uns objectius a llarg, mitjà i curt termini i,

simultàniament, en unes directrius que descriuen l'estil, l'esperit i els mètodes segons els quals es practicarà l'esmentada política ... Una vegada que s'han definit els objectius i la seva jerarquització, cada direcció elabora una o diverses estratègies mitjançant les quals assolir els objectius a curt termini". En el mateix estil, per a W. H. Newman (1977) "L'estratègia insisteix principalment en les reaccions que provoca en la gent l'adopció de qualsevol pla ... Utilitzem aquí l'estratègia en el sentit d'ajustar un pla a les reaccions previsibles d'aquells que es veuran afectats". Una altra opinió semblant és la de B. H. Liddell Hart (1954) "L'estratègia és el mitjà per portar una norma a la pràctica. La seva preocupació principal és l'efectivitat".

Una simplificació podria ser limitar l'estratègia a les decisions que afecten la supervivència a llarg termini i l'activitat de l'empresa. En aquest sentit, es troba la postura de A. D. Chandler (1962) que diu sobre això "... pot definir-se com la determinació dels objectius bàsics a llarg termini i l'adopció de les vies d'acció i l'assignació dels recursos necessaris per a assolir aquests objectius". En el mateix sentit, M. Bower (1975) assenyala que "El pensament estratègic sobre un negoci concerneix als plans fonamentals per a afrontar l'evolució interna i les forces externes que afecten l'èxit a llarg termini del negoci com un tot integrant, o més resumidament: el pensador estratègic s'ocupa dels principis fonamentals que influeixen en l'èxit a llarg termini del negoci com un tot".

I. A. Ansoff (1976) aporta una visió àmplia "L'estratègia empresarial és un concepte gerencial relativament nou i complex. Consisteix en un conjunt de directrius gerencials que especifiquen la posició producte-mercat de l'empresa, les direccions en que l'empresa espera créixer i canviar, els instruments competitius que utilitzarà, els mitjans amb els quals entrarà en nous mercats, la manera com distribuirà els seus recursos, els punts forts que intentarà explotar i les debilitats que buscarà superar. L'estratègia és un concepte dels negocis de l'empresa que proveeix d'un element unificador per a totes les activitats" Posteriorment (l'any 1977) es va referir a l'empenta estratègica "Strategic Thrust" com l'impuls que "determina l'extensió i el ritme de canvi dels seus productes, mercats i tecnologia".

Com es pot apreciar l'èmfasi és en el tipus de negoci, els productes, el mercat, la tecnologia i la innovació. En altres paraules què s'ofereix i a qui es pretén arribar. Quan es tracta de RSE es fa referència al tractament de les administracions públiques, proveïdors, treballadors, clients, veïns i accionistes això és, per a qui es fan les coses incloent alguna cosa del com quan això pot perjudicar al medi ambient, però no es tracta de la naturalesa del negoci, de manera que l'empresa Levy Straus va seguir fabricant pantalons confeccionats amb Dénia (texans o *blue jens*), peces vaqueres destinades a un públic jove, abans i després de la seva adopció de la RSE. I per això mateix va seguir deslocalitzant fàbriques sense alterar el seu criteri.

1.2. La RSE i l'estratègia empresarial

La RSE és més que una estratègia. És una meta-estratègia, això és, el conjunt de conceptes i criteris amb els quals es treballa i a l'interior dels quals s'orienta i poleix l'estratègia adequant-la a aquests criteris i enfocaments i seguint els indicadors que, des d'aquest punt de vista, són rellevants. Els principis i els valors persisteixen, les estratègies, encara que no són un article de temporada i tenen expectatives de continuïtat, s'adapten i reconfiguren quan cal. Donar-li a la RSE, que ha de ser estable i basada en principis sòlids compatibles amb intensificar la profunditat de les accions que inspiren, una qualificació diferent fa perdre precisió, confon, fa semblar a una cosa senzilla una de pretensiosa i erosiona la credibilitat.

Amb el canvi de segle i l'onada d'innovacions associades a la generalització de l'ús de les tecnologies de la informàtica i les comunicacions s'ha tornat a parlar d'estratègia empresarial. A finals del segle XX, la figura acadèmica central a l'àmbit acadèmic i de consultoria va ser Michael Porter per a qui l'any 1996 la competència es veia com un procés que consistia a adoptar nous posicionaments que afermin als clients o atreguin a altres nous. La diferenciava amb claredat de l'eficàcia en les operacions, que suposa capacitat per fer millor que els competidors activitats semblants, mentre que l'estratègia se centra en activitats diferents de les dels rivals o bé en les mateixes però sent capaç de fer-les de manera diferent. Si només es competeix en millorar els processos

productius i en l'estalvi de costos es pot vendre més i a menor preu, però no per sempre. Els grans marges de benefici s'aconsegueixen on s'és pioner i no hi ha ningú més, i es deterioren quan la posició pionera s'ha esvaït.

Altres figures destacades són G. Hamel i C. K. Prahalad (1994) per als qui també importa més el reinventar les activitats i aconseguir diferències significatives. A segon pla, se situaria la capacitat per a canviar l'enginyeria de processos i per a aplicar una millora contínua. Després aniria una estratègia defensiva consistent a seleccionar només alguns clients, concentrar-se en ells i fer més petita a l'empresa. De la mateixa manera que amb Porter, es tracta d'iniciar camins nous i l'eix no es troba en qui es reparteix el marge disponible.

Per a aconseguir l'ambient en el que és possible aquest canvi J. i T. Hope (1997) ressalten tres aspectes. El primer, la voluntat de permanència i continuïtat juntament amb la cultura que aporta seguretat als empleats i sentit de pertinença. D'aquí es deriven orientacions a llarg termini, capacitat d'integrar-se en xarxes i desenvolupar aliances, a més d'una concepció de l'empresa com a ens social i, també, en lloc de només el segon. El segon, l'estratègia ha d'evolucionar al compàs de l'entorn competitiu i tecnològic. El tercer, la necessitat de preguntar-se sobre l'empresa, els seus productes, els seus mercats i la seva forma d'actuar a fi d'anar cedint o descartant activitats que deixen de ser idònies en el nou context.

Aquests tres darrers enfocaments segueixen ressaltant la ubicació al mercat i la pertinència del producte. Només el darrer inclou la dimensió social com un dels tres suports de l'orientació de l'empresa, fet que deriva d'una doble lògica. D'una banda, la majoria de les empreses, encara que la practiquen en número creixent i amb major profunditat, encara no han decidit formalitzar-la d'acord amb les pautes en ús. D'altra banda, la RSE, quan s'accepta és un inspirador i un component de l'estratègia. En la primera funció estaria, com s'ha dit, formant part de la metaestratègia, i en la segona seria un component de l'estratègia, però sense excloure altres aspectes. Així, encara que la RSE inclogui l'eficiència i l'assoliment de resultats econòmics, aquest objectiu persisteix sense ella, alhora

que sense la RSE, la resta de components que aquesta afegeix desapareixerien a falta de mitjans.

1.3. Aportació de la RSE a l'estratègia empresarial

Els promotors de la RSE afirmen que “les obligacions socials no es deuen considerar com un simple cost addicional sinó que, per contra, una estratègia clara de RSE pot millorar la rendibilitat perquè reduirà costos ajudant a reforçar els efectes socials positius i evitant els negatius. A més, aquesta estratègia ajudarà a alinear els valors socials i corporatius i gràcies a això es poden identificar millor noves oportunitats comercials” (v. World Business Council for Sustainable Development “Corporate Social Responsibility” 2004).

Aquesta afirmació esmentada és cauta quan planteja que “pot millorar la rendibilitat...” ... “...ajudarà a alinear els valors” ... i gràcies a l'anterior “...es poden identificar millor noves oportunitats...”. El to és que la seva aportació *pot contribuir* a certs èxits, però aquests no es deriven d'ella. El WBCSD esmenta que “La integració de la RSE en l'estratègia requereix, com a mínim, la inclusió de l'aportació de l'stakeholder” i seguidament afegeix que “en absència d'aquest diàleg l'empresa haurà de tractar amb les pressions socials fent concessions en aspectes crítics, sovint fora del control de l'empresa. Aquests trade-offs poden alleujar pressions temporalment, però no necessàriament signifiquen alineació ni tampoc reducció de la tensió entre l'empresa i la societat. Aquesta actitud tampoc ajuda a identificar i a millorar les decisions de les empreses que tenen un efecte positiu per a la societat”.

Les afirmacions recollides són imprecises o errònies perquè quan es fan concessions és perquè ja hi ha hagut diàleg, sigui amb els sindicats o amb les Administracions Públiques, una situació habitual per a les empreses dels països desenvolupats. D'altra banda, el fet de comptar amb pràctiques destacades de RSE, prendre iniciatives socials de gran abast, promoure la RSE a tots els àmbits i tenir una transparència exemplar no protegeix enfront de pressions i campanyes organitzades per ONG activistes, com mostren les pressions realitzades sobre Novartis o Starbucks. El diàleg es dona tant amb RSE com

sense ella i els resultats depenen del tema en qüestió objecte del diàleg. Respecte de la capacitat de detecció d'oportunitats, a les pràctiques de RSE exigides per les diverses normes hi manquen pautes i indicadors d'aquestes noves opcions i de la seva dependència respecte de la RSE.

El mateix document esmenta que en la seva investigació arreu del món van aparèixer sis principis destacables:

1.- Ajudar les societats a desenvolupar la capacitat d'ajudar-se a si mateixes i dotar-se de "building capacity", és a dir, de capacitat de construir. Això ho fan les empreses quan formen al seu personal (a aquelles que es traslladen a l'estranger, pagant més que les empreses locals), exigeixen més qualitat als proveïdors i els hi ensenyen a aconseguir-la, etc. Fer això de forma directa és part de l'acció social de les empreses amb independència de que proclamin o no la seva contribució social. En el conjunt de la RSE aquesta acció és un dels tres pilars.

2.- Adoptar l'orientació a llarg termini, atès que les relacions socials es construeixen sobre compromisos a llarg termini i el desenvolupament sostenible es basa en perspectives a llarg. La contraposició entre el curt termini, atribuït a les empreses normals, i el llarg termini, atribuït a les que fan RSE, manca de sentit. El que s'exposa sobre la Planificació Estratègica a llarg termini és il·lustratiu i si una empresa és inviable desapareixerà per més sòlida que sigui la seva voluntat de permanència.

3.- Crear partenariat amb d'altres grups de la societat, sobre bases de respecte mutu i en termes de paritat d'influència per tal d'aportar una plataforma millor per a l'èxit. Pot ser és així, però sense capacitat empresarial explícita aquesta "plataforma" no aportaria res i el que aporta la plataforma es podria haver aconseguit igualment sense ella.

4.- Cooperar en tecnologia afirmant que la transferència sense cooperació fracassa i que només és útil si és part integral de la capacitat de construir i del partenariat. El fet cert és que la immensa major part de les empreses, les pimes, manquen d'aquesta tecnologia i difícilment poden transmetre una cosa que els hi manca, encara que hi ha moltes coses útils que poden fer i fan.

5.- Mostrar transparència. Es contraposa al secretisme de les empreses el fet de donar informació, tot i que aquesta no sigui rellevant, a més s'afegeix que la transparència en assumptes empresarials serà essencial en un món ben informat que demana evidència de la conducta responsable. És cert que l'empresa és reticent a donar informació, encara que no de la relativa a la seva contribució al benestar social. La raó és que poques vegades hi ha alguna cosa irrellevant i quan hi és no val la pena informar sobre allò. El rellevant és susceptible de ser utilitzat contra l'empresa i, per tant, és una imprudència fer-ho públic més enllà del que exigeixen les Administracions Públiques i el que la llei obliga a que sigui accessible a tots (com la informació donada al registre mercantil o la que exigeix la Comissió Nacional del Mercat de Valors a les empreses cotitzades i a les que emeten obligacions i pagarés).

Respecte a la informació sobre sostenibilitat i pràctiques de RSE hi ha abundant evidència de que els clients no la valoren i es qüestiona si el cost de la comunicació justifica l'edició de documents que consumeixen paper i tinta i només llegeixen alguns professionals. D'altra banda, hi ha una prevenció cultural de desconfiar de qui parla bé de si mateix i, generalment, qui parlar millor de si mateix acostuma a ser qui exagera. Un valor ètic és la humilitat i en la jerarquia de valors la bona acció silenciada és per sobre de la proclamada. Com la segona beneficia a qui l'ha fet s'al·lega que això deixa de ser ètic, com al·leguen alguns defensors de la RSE (v A. Calveras i J. J. Ganuza 2004). El fet de certificar-se, realitzar informes estandarditzats i publicar-los s'hauria de deixar a

l'albir de cada empresa i organització, atès que les característiques de pertinència i utilitat estan qüestionades excepte pels qui tenen un vincle professional amb aquestes activitats.

6.- Integrar l'enfocament a la cultura de l'empresa i als sistemes d'informació, fet diferent a la realització aleatòria de relacions públiques i activitats de patrocini o mecenatge. La part de la informació s'ha qüestionat al punt 5è.

L'aportació de RSE a l'estratègia es troba als límits que fixa per tal d'evitar abusos derivats de la posició de domini i facilitar l'expressió d'opinions i suggeriments per part de qui manté vincles amb les empreses. L'essència de la RSE és a la seva dimensió ètica a la qual contribueix amb un recordatori continu de les pràctiques que són incompatibles amb ella i les que la reforcen creant millors relacions, més motivació, més confiança i un ambient més motivador. L'ètica individual i les exigències laborals han de ser plenament compatibles. Aquesta aportació cal sustentar-la en una organització adequada a l'orientació adoptada, el que normalment requereix ajustos (v. capítol n. 2).

1.4. Aportació de la RSE als resultats empresarials

La contribució de la RSE a la millora de les aportacions personals dins de l'empresa deriva de l'impuls associat de que els suggeriments i idees es tenen en compte, que les necessitats dels empleats es prenen en consideració, se'ls considera i se'ls demostra que són valuosos (i així ho senten), que la seva ocupació i els ingressos de les famílies respectives són tan segurs com poden ser-ho, que la promoció personal està expedita sense favoritismes ni discriminació, que es facilita l'accés a formació i la capacitat rellevant.

Els socis i proveïdors saben que són tinguts en compte, que l'eficiència és un objectiu continu, que hi ha informació fiable i esperit de col·laboració per la qual cosa la relació de compres o de finançament és sòlida. Els clients entenen que es fa un esforç continu per a millorar les prestacions, per a donar més a canvi de menys i per a ser al capdavant de la innovació en qualsevol camp rellevant. Els

funcionaris que supervisen l'activitat entenen que hi ha un grau de compliment elevat i voluntat de compliment de totes les normes. L'entorn ha experimentat la voluntat de col·laboració de les empreses que radiquen en ell, la seva sensibilitat, la dels seus directius i la dels empleats davant de les carències de la zona i de la millora de l'entorn en els aspectes que són al seu abast.

Els competidors saben que tal o qual empresa és lleial en les seves pràctiques, que no realitza accions colusives, ni recorre al dúmping, que coneix la satisfacció dels seus clients i el grau de compliment dels acords col·lectius, alhora que participa en l'associació empresarial i fa la seva contribució sense anar com a *free rider* que es beneficia del treball aliè però renúncia a la seva contribució. Un competidor lleial és un bon candidat per a aliances precompetitives o per a accions conjuntes amb vista a projectes comuns o a la penetració en mercats estrangers. El respecte i la consideració que es rep dels parells és un motiu de satisfacció personal i corporativa.

El que s'exposa proporciona una satisfacció personal que es deriva de la sensació de deure complert. Cadascun valora la comunitat que li accepta i li té en compte, al punt de considerar com a propi el que concerneix al grup, per la qual cosa no es regategen esforços en accions solidàries de les quals tots els participants se senten raonablement orgullosos.

El resultat de l'anterior, no buscat explícitament, però obtingut, es plasma en diversos avantatges dels quals A. D. Little 2003 enumera 6 i que, afirma, es poden obtenir sense la RSE, però que es poden facilitar amb ella:

1.- La reputació del management a la qual els stakeholders hi aporten cadascun la seva contribució. La comunitat aporta legitimitat, les Administracions Públiques (AA.PP.) indulgència i suavitat, els clients lleialtat, els empleats compromís, els inversors finançament, els activistes defensa i suavitat i la premsa cobertura.

Un comportament responsable afavoreix aquestes actituds, però l'assumpció de la RSE no és l'únic mitjà de evidenciar-ho i, de fet, la

major part de les empreses no es veuen assetjades per cap dels grups sense fer res especial per a evitar-ho. Aquesta enumeració podria veure's com una apel·lació al mitjà per a acceptar les pautes que, des del punt de vista formal, defineixen a la RSE. En realitat aquesta enumeració és una obvietat amb alguns supòsits discutibles. Per exemple, el que les AA.PP. van a canviar la seva conducta per tal o qual estratègia que guiï a les empreses. El que guia la seva actuació són processos estandarditzats que eliminen l'albir dels funcionaris actuaris. Pel mateix, la premsa dóna cobertura al que és notícia i la seva funció és ser objectiva sense mostrar preferències. Els activistes són molts i variats però buscar la simpatia d'alguns pot concitar animositat d'altres i, a més, la temptació de boicotejar o acorralar a una empresa formalment responsable és més gran que la de prendre com a blanc a una normal i aquella empresa que ha estat presa com a blanc té més a perdre per la visibilitat que ha aconseguit i la inversió que ha fet en reputació.

2.- La gestió del risc. Com les empreses reben pressions creixents per a actuar davant de diversos riscos, la RSE aporta mitjans perquè les empreses compreguin millor i gestionin aquests riscos i, a més, aporta noves oportunitats. La RSE incorpora el seguiment de l'actuació en el pla de les finances, gestió de recursos humans i medi ambient. No obstant això, a cadascuna d'aquestes àrees les seves propostes estan per sota del que exigeix l'especialització formal. Per exemple, a l'àmbit de prevenció de riscos laborals el que es mesura i exigeix és inferior al que planteja la norma. A l'àmbit mediambiental, la regulació eleva les exigències de manera contínua amb el que el seu seguiment excedeix la rapidesa amb la qual la norma pot ajustar-se. Les oportunitats en aquest pla deriven de la realitat de l'entorn, l'avanç en el coneixement i la sensibilitat creixent. És difícil mostrar què va més enllà de les auditories mediambientals.

3.- La satisfacció dels empleats. S'al·lega que tres de cada cinc joves volen treballar a empreses consistents amb els seus valors. Els joves confien en el poder de la RSE i és un factor clau per a atreure i per a retenir el talent. És obvi que la resposta ha de ser aquesta, el fet estrany és que només el 60% proclami aquesta preferència quan hagués de ser el 100% doncs dir el contrari seria incoherent. Al talent l'atrau la possibilitat de desplegar-se i créixer en el que es valora. Les persones es motiven per projectes que els hi permeten ser creatius i útils a la societat. D'altra banda, les opcions al mercat de treball estan determinades pels llocs que s'ofereixen més que per qualsevol altra cosa.

4.- La innovació i l'aprenentatge. Amb tres afirmacions:

- a) La innovació i l'aprenentatge són crítics per a la supervivència a llarg termini de les empreses;
- b) Les restriccions socials i mediambientals estrenyen el ventall d'oportunitats per a les empreses;
- c) Els líders en Responsabilitat Corporativa usen la innovació i l'aprenentatge com a vehicle per a convertir aquestes restriccions en oportunitats de negocis significatives;

Els tres punts són vàlids per a totes les empreses i les oportunitats són a l'abast de totes elles.

5.- L'accés al capital. Sobre això:

- a) Es mostra com dependent de la RSE;
- b) El 86% dels inversors creu que la gestió del risc social i mediambiental té un impacte positiu significatiu en el valor a llarg termini de l'empresa ;
- c) Els gestors d'inversió atenen a la RSE com un indicador de la qualitat de la seva gestió;

Les empreses normals no semblen tenir especials problemes a obtenir finançament ni les que assumeixen la RSE avantatges especials. Una posició financera feble no es compensa amb una bona memòria de sostenibilitat. També la xifra de les quals valoren la sensibilitat social i mediambiental sembla baixa, simplement perquè qui ignori aquesta obvietat es crea problemes innecessaris. Els fons ètics procedeixen a una doble selecció per compondre les seves carteres. Primer verifiquen que el rendiment esperat supera el llindar mínim necessari i, després, verifiquen que compleixen amb els seus criteris de RSE. De fet, estudis sobre el tema conclouen que les empreses responsables no tenen rendiments pitjors que la mitjana.

6.- El colofó dels anteriors avantatges. S'aporten quatre missatges:

- a) La RSE aporta competitivitat i és vital per a la rendibilitat;
- b) Al voltant de la meitat dels alts directius a Europa (i 4 de cada 5 al Regne Unit) argumenten que els beneficis de la RSE per a les empreses no han estat exagerats; i el 92% accepten que és responsabilitat seva conduir-la a través de les empreses;
- c) Comptar amb un nucli d'objectius més ampli que el benefici monetari pot ajudar a la millora financera a llarg termini;
- d) La RSE ofereix millores directes per a qui està en pitjor situació.

Si les empreses busquen el benefici i la RSE ho dona, llavors la pregunta és com és que algunes que no l'assumeixen. En realitat, la immensa majoria la practiquen, però quan es proposa el que es tracta és que assumeixin obligacions d'auditoria, incorporació formal, certificació i reporting, activitats que per importants que siguin giren entorn de la RSE, però no són la RSE. Si la RSE és rendible ella mateixa aporta la compensació merescuda i no cal demanar

avantatges fiscals per a ella ni oferir un paradís d'avantatges. De nou convé tornar a la humilitat i l'eficiència en tots els àmbits. Les raons per a adoptar la RSE són bones, però no es pot desacreditar la recerca del benefici dient que s'aconseguirà més sense buscar només això. Sembla com si les empreses normals busquessin el benefici d'avui sense pensar en el llarg termini. Les empreses i els seus directius desitgen subsistir, tenen clar que valen més vives i creixent que en declivi, que guanyen més innovant que estancades, que aporta més un bon clima intern que el contrari.

La generació de riquesa i el progrés personal té un component extern important. El marc jurídic i social, l'aportació de béns públics, l'existència d'altres empreses, de proveïdors i clients, de justícia i molts altres factors entre els quals està el creixement econòmic i el de la població, fan que ningú sigui, plenament, l'artífex de la seva prosperitat. D'aquí es deriva "un fort sentiment de deure enfront de la col·lectivitat" (v. I. Kung 1975), una actitud de compromís per a contribuir al benestar general que beneficia a tots. Això no és tornar allò rebut perquè en realitat l'empresa genera valor afegit -encara que és correcte parlar de valor absorbit en el cas d'empreses que tenen un monopoli legal o que han capturat als reguladors per beneficiar-se a costa dels altres-. L'empresa responsable té deures que li són determinats per la llei i pels costums. Aquestes obligacions són un imperatiu de ciutadania i es poden exigir per mandat legal. A més, hi és el compromís de qui ha rebut més o se sent obligat per gratitud per allò aconseguit a ajudar a crear més del valor assolit.

Les obligacions envers el medi ambient deriven de que no és propietat individual de ningú i hi ha obligació de respectar-lo tant com el propi, que tots es cuiden de protegir. Aquest és un imperatiu ètic concernent a la justícia, això és, reconèixer a cadascú el que és seu i a respectar l'aliè, tant si està assignat com d'ús exclusiu per a un altre, com si és de lliure ús. Aquest impuls és més fort que les teories i coherent amb la recerca de benefici, l'atenció als drets humans, la protecció del medi ambient i l'obra social directa. Amb aquesta actitud s'obtenen els avantatges del que L. Kaplan i R. Koval (2006) denominen el que té de bo ser bo.

1.5. Missió i visió empresarial

Sempre importa conèixer les implicacions i arrels del que es discuteix. Suggestir que la direcció d'empreses es deu a més que als accionistes implica entrar en un àmbit relliscós. D'on ve aquesta atribució? Si els contracten els accionistes per què treballen per a altres? Si intenten resoldre problema socials, com va dir M. Friedman (1962) "Si els homes d'empresa tenen una responsabilitat social que no és la d'obtenir el màxim benefici per als seus accionistes, com sabran quin és? Poden uns quants particulars que s'han seleccionat a si mateixos decidir el que és l'interès social? Poden decidir la càrrega que han d'acceptar ells mateixos i els seus accionistes en servei de l'interès públic? ...Si els homes d'empresa seran empleats de l'Estat en comptes d'empleats dels seus accionistes, llavors, en una democràcia, acabaran, tard o d'hora, per ser designats pel mètode d'elecció pública i per nomenament?".

El paràgraf anterior es recolza en la convicció de que és la millor via per a servir als altres. La base està en una explicació aportada per Adam Smith l'any 1776 on no suposa desinterès pels altres sinó tot al contrari doncs l'individu que persegueix el seu propi interès "és conduït com per una mà invisible a promoure un fi que mai va tenir part en la seva intenció. No és contra la societat el fet que aquest laudable fi deixi de ser per tots premeditat, perquè, seguint cada particular per un camí just i ben dirigit, les mires del seu interès propi promouen el del comú amb més eficàcia, a vegades, que quan l'intent pensa fomentar-lo directament" i afegeix "No són moltes les coses bones que veiem executades per aquells que presumeixen d'obrar només pel bé públic, perquè a part de la llagoteria, cal en els qui actuïn amb aquest únic fi un patriotisme del qual es donen en el món molt pocs exemples".

Aquest debat es va donar als anys 30 entre el ex-trotskista Adolf Berle i I. Merrick Dod. Inicialment Berle al·legava que l'objectiu d'aconseguir benefici com a propòsit exclusiu d'una empresa no es podria acceptar fins que hagués regles clares i fàcils d'imposar sobre les responsabilitats socials. L'any 1954 va canviar d'opinió reconeixent que les empreses havien assumit el paper de consciència de la societat americana del segle XX.

En les dècades següents es va considerar que l'empresa té responsabilitats internes, referides als drets i funcions i modificacions dels seus empleats, la seva seguretat, la seva higiene i salut, etc. Envers l'exterior ha de considerar l'impacte de les seves accions sobre la comunitat, el suport a la investigació fora de l'empresa. No obstant això, seguint a G. A. Steiner (1969) no hi ha fórmula precisa per a determinar les responsabilitats socials d'una empresa. Ser un bon ciutadà és, tant per a l'empresa com per a la societat, anar després dels interessos propis dins d'un ampli marc que canalitza aquelles recerques en activitats que a la vegada promouen els valors col·lectius que hi ha i s'estimen a la nostra societat i conclou com Friedman que "la principal responsabilitat social d'una empresa consisteix en operar amb beneficis i en utilitzar eficientment els recursos que té a la seva disposició".

Consideris que Steiner es refereix al benefici com la principal responsabilitat. Després d'això enumera les àrees d'activitat:

1) La filantropia empresarial on entren quatre blocs:

- A) Peticions d'índole local que no poden ser rebutjades per un bon ciutadà empresarial;
- B) Identificació corporativa on entren avanç en l'educació en disciplines relacionades amb l'empresa, investigació sobre programes ambientals clau ... fins a set apartats;
- C) Programes provisionals i d'emergència;
- D) Administració del programa;

2) Desenvolupament de nous conceptes que englobin unes accions socialment desitjables que també contribueixin directament als beneficis;

3) La resta d'accions.

El colofó de les referències d'aquesta apartat és que la teoria de l'empresa generada per l'economia ofereix una bona guia per a les decisions empresarials, mentre que el relaxament respecte de la maximització dels beneficis i de la

simultaneïtat d'objectius vinculats a stakeholder aliens a l'activitat directa de l'empresa i sense responsabilitat sobre els resultats, ni ofereix aquesta orientació ni aporta un criteri per a prioritzar tasques i assignacions o per a realitzar un trade-off adient entre elles. Encara sense aquesta guia, el bon sentit pot permetre un arbitratge adequat entre uns i altres, però difícilment aquesta orientació provindrà de l'exterior de l'empresa per part de persones que, per més que tinguin bona voluntat, manquen d'implicació laboral o econòmica. No hi ha un paradigma alternatiu, però, en canvi, si hi ha compatibilitat i sinergia entre la recerca de benefici a curt i llarg termini i una actitud responsable en tots els àmbits. Més encara, el primer és condició necessària per al segon.

La missió empresarial, per a P. Senge (2004), és el propòsit o raó d'existir de les empreses. Marca una orientació, però amb una destinació oberta i afegeix que d'ella deriva l'autoritat que ostenten les persones. Té un component d'abstracció que transcendeix la realitat quotidiana, però que és a la base de preguntes com "en el fons, què fem?, per a què treballem?. I ajuda a establir els elements de mesura i valoració, atès que la realitat aconseguida s'avalua sobre el teló de fons de la visió.

La visió mostra o, més ben dit, anticipa, una imatge del que es vol aconseguir, que és desitjable i assenjala la meta a la qual s'aspira. El que es fa té una base en la missió i una orientació en la visió. Els resultats es justifiquen en funció de l'avanç que permeten i es veuen impulsats pel suport i recordatori continu que dóna l'assumpció profunda de la missió.

La conducta s'ajusta als valors que l'orienten. Si són sincers es mantenen al llarg del temps, fan que el comportament resulti predictable i d'aquí es deriva la confiança. Les guies codifiquen el que cal fer, el com i la manera de mesurar-ho i d'avaluar-ho, que implica a més del mesurament, el sentit, l'esforç que ha exigint, la continuïtat predictable i altres aspectes. La coherència dels valors que postula l'empresa són els seus objectius i amb els quals viu l'empleat, són la garantia d'eficiència en l'activitat i confort personal. Els valors deriven de la missió i han d'establir-se després de definir-la (v. A. M. Ballvé i P. Debeljuh 2006).

Un dels trets essencials del moment consisteix en la mutabilitat de l'entorn i les seves múltiples circumstàncies que obliga a nous usos per a actius antics, a canviar l'orientació en els casos que “menys és més” o al contrari, quan cal “créixer o morir” (v. J. Aguilá 2003) perquè la dimensió òptima de l'empresa depèn del mercat al qual serveix i aquest s'ha duplicat sobtadament. La confiança entre els membres de l'organització i la tranquil·litat que deriva de la confiança mútua faciliten la interpretació de l'entorn al no estar vetllada per la por, per la desconfiança mútua i pel recel a una interpretació inadequada.

Les consideracions fetes permeten tornar al bàsic, al llibre de P. Drucker “La gerència, Tasques, Responsabilitats i Pràctiques” (1973) on esmenta que ...” el benefici és més important per a la societat que per a la pròpia empresa que ho aconsegueix ... la rendibilitat no és el propòsit de l'empresa i l'activitat empresarial, sinó un factor limitatiu. El guany no és l'explicació, la causa o la justificació racional del comportament i les decisions empresàries, sinó la prova de la seva validesa. Si els llocs del directori estiguessin ocupats per arcàngels en lloc d'empresaris, de totes maneres haurien d'ocupar-se de la rendibilitat, malgrat la seva total falta d'interès personal en la realització de guanys ...” Entén Drucker que el motiu de lucre no explica res de l'activitat d'un empresari o d'un cardiòleg. “El motiu utilitari i la seva seqüela, la maximització dels guanys, manquen igualment de relació amb la funció de l'empresa, el seu propòsit i la tasca d'administrar-la ... En realitat, una empresa pot realitzar una aportació social només si és molt rendible”.

Drucker assenyala que en l'actualitat les decisions que afecten tota l'empresa i la seva capacitat de realització s'adopten a tots els nivells de l'organització i fins i tot en alguns força inferiors, d'aquí la importància de la missió i la seva vivència en totes les instàncies internes, però també en les externes, perquè “El client defineix a l'empresa ... i a la pregunta Què és la nostra empresa? Només es pot respondre examinant-la des de fora, des del punt de vista del client i del mercat. El que el client veu, pensa, creu i desitja en determinat moment cal que sigui un fet objectiu per a l'administració, i cal que ho consideri tan seriosament com els informes del venedor, les proves de l'enginyer o les xifres del comptador ... el client mai compra un producte. Per definició compra la satisfacció d'un desig.

Compra valor. Però per definició el fabricant no pot produir un valor. Només pot elaborar i vendre un producte”. Prossegueix Drucker assenyalant que el valor no és el preu, encara que pugui es obtenir pagant, en realitat “El que és el valor per als clients d'una empresa conforma un quadre tan complicat que només els propis clients poden aportar la resposta”.

L'empresa que triomfa té una missió apropiada, però la plasmació que l'ha portat a l'èxit és finita. L'èxit és efímer i cal revalidar-ho una i una altra vegada amb formes i continguts nous. La percepció dels canvis en la realitat és molt millor quant més gran és la proximitat i el contacte amb qui la viu i més atempta és l'escolta d'allò que pensen sobre el compliment de les seves expectatives, de la frustració o l'excés aportat. Les opinions i suggeriments són espontanis i sincers amb els qui hi ha convivència i relació freqüent de manera que un factor que afavoreix l'èxit en l'adaptació a la realitat canviant i una innovació oportuna és la bona relació amb els stakeholders i la lleialtat en el tracte, que és compatible amb la fermesa de posicions i, per tant, no implica concessions indegudes. En una estratègia motivada per criteris racionals o per ells i la sensibilitat ètica aquesta relació cooperativa és convenient per a tots.

1.6. Bibliografia

- Aguilá José "Personas, Gestión y Logros. Ideas-Fuerza para directivos". Ed. Desión 2000/IOR Consulting, Barcelona 2003.
- Andrews Kenneth R. "El concepto de estrategia de la empresa" (1971). Ed. EUNSA, Pamplona 1977.
- Ansoff Igor A. "Toward a Strategic Theory of the Firm" (1958) en "Business Strategy". Ed. Penguin Harmondsworth U.K. 1969.
- Ansoff Igor A. "La estrategia de la empresa" (1965). Ed. EUNSA Pamplona 1976.
- Ansoff Igor A. "Management: le changement. Planned Management of turbulent change". Etudes & Expansion n. 272 abril-junio 1977.
- Ballvé Alberto M. y Patricia Debeljuh "Misión y valores. La empresa en busca de sentido" Ed. Gestión 2000, Barcelona 2006.
- Bower M. "La voluntad directiva" (1966). Ed. Labor Barcelona 1975
- Calveras Alex y Juan-José Ganuza "Responsabilidad Social Corporativa. Una visión desde la Teoría Económica" Wp, Universidad Pompeu Fabra 2004.
- Chandler A. D. "Strategy and Structure: Chapters in the History of industrial Enterprise" (1962) M. I. T. Press Cambridge Mas. 1969
- Clausewitz K. V. "De la Guerra" (1818-1830) Ed. Mateu Barcelona 1972.
- Drucker Peter "La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas" (1973). Ed. El Ateneo Buenos Aires 1976.
- Friedman Milton "Capitalismo y Libertad" (1962). Ed. Rialp Madrid 1966.
- Hamel Gary y C. K. Prahalad "Competing for the future" Harvard Business School Press, 1994
- Hart B. H. Liddell "Strategy" Ed. OP. A. Praeger New York 1954.
- Hope Jeremy y Tony Hope "Competir en la tercera ola" (1997). Ed. Gestión 2000, 1998.
- Kaplan Thaler Linda y Robin Koval "Lo bueno de ser bueno. Conquistar con humanidad el mundo de los negocios" (2006) Ed. Alianza 2007.
- Kung E. "Fundamentos para una nueva filosofía empresarial" en "Política económica de la empresa" dir. Santiago García Echevarría Ed. Esic Madrid 1975.
- Little A. D. "The Business Case for Corporate Responsibility" Ed. A. D. Little & Business in the Community 2003.
- Newman N. H. "Programación, organización y control" Ed. Deusto Bilbao 1977.
- Porter Michael "What is strategy?" Harvard Business Review nov-dic. 1996.
- Senge Peter M. "Aprende a innovar. Conoce tus intenciones y evalúa tus resultados" Executive Excelente, julio 2004.
- Smith Adam "La riqueza de las naciones" (1776) Ed Bosch Barcelona 1956.
- Steiner George A. "Planificación de la alta dirección" (1969) Ed. EUNSA Pamplona 1979.
- Technico Ingénieurs Conseils "Dirección Integrada" t. I 1-CO1 y 1-CO2. Ed. Deusto Bilbao 1976.
- World Business Council for Sustainable Development "Responsabilidad Social Corporativa. Dándole buen sentido empresarial" Ed. WBCSD Ginebra 2002.
- World Business Council for Sustainable Development "Meeting Changing Expectations. Corporate Social Responsibility" Ed. WBCSD Ginebra 2004.

CAPÍTOL SEGON

Canvi en l'empresa: determinants externs i interns

La vida empresarial s'ha d'adaptar a les circumstàncies de l'entorn en què es mou. L'entorn, per més que sembli familiar, és d'una gran complexitat perquè en ell es barregen milers de pressions diferents i canviants que van des de la regulació fins a l'actitud de les persones, els seus valors i expectatives, la situació de la competència, la dimensió del mercat, l'alteració dels consumidors, la innovació, les polítiques econòmiques i un llarg etcètera on compte l'aprenentatge de les persones i de les empreses.

Enfront de la miríade de transformacions contínues es troben la inèrcia i la por del desconegut que se sustenten en frases fetes que van des del "sempre s'ha fet així" fins al "això és feixuc i complicat", "la innovació no justifica l'esforç que requereix", "ens estem burocratitzant". El rebuig al canvi es manifesta en desinterès, en descens de productivitat, creació de camarilles i referències contínues al "així no es pot treballar" o bé en l'acatament aparent de la novetat però mantenint la conducta tradicional. L'argumentació o, seria millor dir la retòrica, és que la direcció no té informació adequada o és lluny d'on està la relació amb el client. Aquí apareix l'al·lusió al greuge comparatiu en termes de per què aquí sí i en altres departaments no amb al·lusions a tracte desigual. Si els resultats que s'estan obtenint són correctes i la complaença s'afegeix a l'anterior recolzada en refranys i en frases del tipus "qui bé té i malament desitja ..." o "madrecita que em quedi comestic". Aquestes afirmacions no són arguments, però ajuden que arrelin el desinterès i la inhibició en forma de "això no va amb mi" o "que ho intentin i si funciona que m'avisin".

Els canvis a les organitzacions són molt delicats. Per bona que sigui la intenció i reals els riscos en què s'incorre de no fer-los, o importants els objectius que no s'assolirien, un disseny dolent del plantejament o, simplement, la mala sort o l'oblit d'un aspecte que al final resulta ser important, o que es presenta com si ho fos, porta a crear un ambient desagradable i, com a conseqüència, algunes persones valuoses decideixen abandonar l'organització. Normalment, es tracta de qui té facilitat per a trobar una reubicació alternativa i l'aconsegueix a la competència a on marxa amb experiències i coneixements.

La lògica de la resistència al canvi acostuma a tenir més de sentiment que de raó. La segona es conquereix amb dades i arguments, amb l'evidència que hi ha una situació en deteriorament i una expectativa de triomf, tot evitant la primera i potenciant la segona. En canvi, d'altra manera cal conquerir els sentiments i les il·lusions, eliminar el temor irracional i apel·lar a l'evidència incontrovertible. Per a accedir a les vies del canvi organitzatiu, sense passar pel rigor i la densitat de la teoria de l'organització, es pot anar pel camí ràpid de la simplificació dels arquetips més nets i senzills.

2.1. Tipologia organitzativa

El professor Ch. Handy (1976, 1991 i 1993) il·lustra les diferències a les organitzacions amb una apel·lació metafòrica de quatre models que giren entorn de quatre déus grecs. El comportament d'aquests, d'acord amb les actuacions i caràcter que el mite els atribueix, els hi configura com una estilització de conductes que configuren models diferenciats als quals es poden remetre bona part de les empreses reals existents.

El primer planteja una cultura de club, on el paper de qui lidera és crucial. Hi ha una autoritat incontrovertible, normalment la de la persona fundadora que marca la pauta sense necessitat de discussions i l'opinió de la qual s'acata. La ubicació en l'organigrama, el títol formal i la descripció del lloc no importen, el que compte és la proximitat a qui lidera. La selecció i la successió són crítiques per a la continuïtat. Hi ha poc formalisme i els vincles són d'afinitat i confiança. L'organització és fàcil de gestionar i el canvi depèn de que ho assumeixi o no qui ostenta el bastó de comandament. Aquestes organitzacions es poden adaptar al canvi si aquest està en la voluntat de qui mana, però pot anar per la via equivocada o la correcta segons el consell aportat i acceptat per qui decideix, que no sempre escolta ni tampoc encerta en totes les decisions. El referent és Zeus i el seu correlat la persona que partint del no res ha creat i dirigit l'empresa fent-la gran i marcant-la amb la seva empremta personal.

El disseny del segon model s'inspira en Apol·lo, que s'associa amb l'harmonia de la música, la neteja de l'art acadèmic, la proporció i l'ordre, encara

que també és un bon arquer. En l'organització apol·línica els llocs són definits i les tasques enumerades. Les posicions són estables, l'antiguitat i la formació són criteris que regeixen la promoció. Les persones s'adapten a la funció que compleixen i l'eficiència és sinònim de compliment d'objectius estandarditzats, sense restar per sota ni excedir lo planificat. La situació és estable, els canvis pocs i hi ha seguretat psicològica en tots els plans. En algunes activitats del sector públic i en empreses de serveis molt tipificats aquest enfocament té valor descriptiu i interpretatiu. El canvi és lent i gairebé mai comporta alteracions radicals.

El tercer model s'associa amb Dionisi, el Déu que mor i ressuscita, l'evocador d'una cultura existencial. A aquestes organitzacions, les persones tenen les seves pròpies finalitats i l'organització és un mitjà per a aconseguir-les al que no es té cap afecció especial. Cada component es veu com una estrella individual que té vincles tènues amb la resta. S'accepta la coordinació per a propi interès i no hi ha jerarquia, la promoció es decideix entre grups d'iguals i qui "dirigeix" ho fa de manera transitòria i més com a primus inter parells que assumeix una funció gestora que com a líder. El consens pesa en la presa de decisions. Els departaments d'una facultat universitària, els departaments de cada especialitat mèdica d'un hospital o policlínica, algunes companyies artístiques i allà on l'activitat creativa és rellevant. El canvi és continu i el resultat efímer, les organitzacions es refan una i una altra vegada.

El quart model s'inspira en la deessa Atenea, la Minerva de Roma, que és una deessa guerrera, però relacionada amb la saviesa. Atenes era sota la seva advocació. A aquest tipus d'empresa la tasca és l'eix. La gestió consisteix en la solució adequada i contínua de problemes. El poder resideix als nusos on conflueixen els fils de la xarxa de l'empresa i les seves vinculades. La capacitat de les persones per a controlar aquests nusos deriva de la seva valia, de la seva preparació, de la seva resolutivitat i influència. Els equips que es formen segons cada projecte estan motivats per l'especificitat de la tasca i els resultats. Els valors personals no són en conflicte amb les activitats realitzades. El canvi consisteix en l'adaptació contínua a nous enfocaments i solucions. S'accepten i valoren els suggeriments amb orientació pràctica. La realitat quotidiana és molt exigent, les

jornades són llargues i intenses. Aquí s'inclouen les empreses que fan i desenvolupen projectes, els consultors i, en general, les empreses d'un alt contingut innovador.

Aquests models poden requerir alguna combinació. Així, a la variant Atenea és molt important comptar amb una logística eficient que, si és del tipus Apol·lo, funcionarà bé, però li mancarà flexibilitat. Dins d'una mateixa organització poden coexistir cultures diferents, fet que planteja dificultats de comunicació i malentesos continus. Els intents de fusionar-les o de donar primacia a una enfront d'altres acostumen a tenir poc resultat. En general, és preferible plantejar el canvi com alguna cosa que afecta tots i que és nou per al conjunt de l'organització.

Cada empresa, el mateix que cada col·lectivitat, té elements únics procedents de l'experiència compartida i als que han fet aportacions moltes persones. La seqüència d'accions que poden transformar l'organització ha d'adequar-se a la peculiaritat de cada cas, però es poden seguir processos com els que il·lustren P. Senge et al. (2000), J. P. Kotter (2004) i T. I. Gagné (2005) i que poden concretar-se en la seqüència següent.

2.1.1. Crear consciència de necessitat del canvi

L'objectiu és aconseguir l'acceptació de que la realitat és inadequada i que, de no existir el canvi, les conseqüències poden ser greus. Les dades, encara que siguin contundents, són fredes i diuen poques coses. Les imatges de les deficiències i dels resultats de l'activitat inequívokes generen un impacte més gran si arriben a afectar les emocions. Les emocions, no obstant això, acostumen a ser passatgeres, per la qual cosa convé una combinació adient d'evidència factual i quantitativa i d'apel·lacions emocionals. Sense la pressió apressant d'una realitat indesitjada o d'un risc greu i cert és molt difícil aconseguir canvis importants. Així, cal fer visible la necessitat, urgent l'acció i perillosa la inèrcia.

2.1.2. Escollir el moment

Les circumstàncies són alienes a la voluntat i a vegades comporten imperatius que no es poden deixar de banda. En moments de gran tensió cal concentrar recursos i esforços en superar les dificultats del moment. Aquestes dificultats poden ser puntuals, com les derivades d'un accident, les pròpies de variacions estacionals, com les puntes de vendes en temporada alta o bé derivar de la inadequació de l'enfocament de l'empresa a les exigències del mercat o de la insatisfacció respecte de la naturalesa de les prioritats perseguides i la seva jerarquia. En els dos primers casos s'exigeix concentració i reforç dels punts més febles mentre es detecten les causes dels contratemps i de la imprevisió o inadequació a les exigències de la demanda. El tercer supòsit és el que comporta canvis radicals en l'estratègia, en les activitats i, potser, fins i tot, en els valors de l'empresa.

Si s'opta per llançar iniciatives de remodelació prescindint d'assumptes apressants que puguin deteriorar la qualitat de l'atenció als clients, o el compliment de les tasques administratives exigides per les Administracions Públiques, l'intent es considerarà motivat per una decisió sobtada i irresponsable que pot desaparèixer tan aviat com es va originar. Un canvi fonamental porta temps i s'ha d'organitzar sense minva del compliment de les tasques habituals. Les situacions que requereixen accions especials o realitzar interpretacions atípiques de les normes, exigeixen una nova valoració a posteriori de la qual es podrien derivar canvis en les normes, però són al marge de les modificacions de valors i de l'estratègia de l'organització.

Els diferents passos que cal donar en el canvi de prioritats han de ser compatibles amb el compliment precís de les obligacions quotidianes, per això si es requereix un temps addicional per a introduir conceptes i pràctiques nous, haurà de trobar-se la manera d'aconseguir-ho sense que s'interpreti com exigències de dedicació addicional ni demèrit de la tasca quotidiana. Per això és important informar amb anticipació de les reunions que cal fer, tenir rigor amb el compliment dels horaris, fer una adequada preparació de les argumentacions i presentacions a efectuar, aportar els materials amb anticipació. El procés de

canvi ha d'estar obert a aportacions, però l'eix central que ho articula cal que estigui ben definit (v. M. Oncins de Frutos i M^a T. Ruíz-Escrivà 2003)

2.1.3. Un equip pilot

Els canvis els fan persones, però són més ràpids i profunds si aquestes treballen en equip. Un equip no és el mateix que un grup de treball. Els trets diferencials es poden enumerar segons les llistes que segueixen.

Les diferències dels equips enfront dels grups es troben en què els primers tenen un propòsit compartit, la fita aconseguida és de tot l'equip, treballen coordinadament i són responsables en comú del que passa. Al grup, encara que hi ha interacció entre els membres, els resultats i premis són individuals. A diferència del grup on cada persona respon de la seva parcel·la, a l'equip els resultats depenen del conjunt i, quan cal, cada persona ajuda en funcions que no li són pròpies.

L'equip ha d'estar format per persones que comparteixin les idees centrals del canvi que s'intenta portar a terme, que assumeixin amb rigor i il·lusió els objectius que es proposen, que estiguin disposades a un esforç addicional. Les característiques personals han d'incloure capacitat de convicció, respecte atorgat a l'organització, capacitat tècnica i coneixement de l'entitat i de les persones. L'equip ha de ser suficientment ampli i sòlid per a la tasca encomanada, ha de comprendre-la i compartir-la, ser conscient de les seves implicacions i tenir l'autoritat formal requerida. La direcció de l'equip ha de recaure en algú que ja hagi mostrat la seva capacitat de dirigir-lo i generar la confiança necessària entre els membres del mateix i enfront de tercers.

Els membres de l'equip han de mantenir el substancial de les seves activitats i, en tot cas, cal evitar la percepció de que han deixat de banda les seves tasques per centrar-se en alguna cosa menys exigent i més agradable quan en realitat es tracta del contrari, si bé pot aportar la satisfacció personal d'implicar-se en alguna cosa transcendent. La idea i el sentit del canvi pot provenir d'una persona, però la seva materialització requereix de la comprensió i acceptació

majoritària i això implica comptar amb equips eficients. Els membres de l'equip han de saber què és el que s'espera d'ells i compartir la visió del que es pretén. Potser requereixin alguna capacitat addicional en tasques que no són habituals per a ells com, per exemple, tècniques per a conduir reunions o altres per a les que ajuden manuals concrets (per exemple R. F. Miller 2000). L'alternativa de que tot es mantingui igual i es delegui en una persona, especialment si ve de fora de l'organització, desconeix la seva trajectòria i activitats i té una funció staff, és sinònim de que res de fons s'ha alterat i de que allò fet és una qüestió d'imatge que només concerneix a l'exterior.

Altres aspectes esmentats en la literatura sobre el tema (v. A. Frejre 1990 i A. M. Romero 2001) inclouen la permanència de l'equip d'alta direcció, en el sentit de que, quant més gran és menys canvi propicia, i la seva heterogeneïtat juntament amb el bagatge funcional que aporta, el que facilita la proclivitat al canvi.

2.1.4. Tenir una visió precisa

La visió mostra una imatge del futur desitjat. Ha de ser realista i senzilla per a permetre veure els canvis, apreciar la seva importància, les implicacions a cada activitat, les aportacions que comporten i les obligacions que afegeixen, així com els beneficis que podrien aportar a cada part implicada. Una via per a arribar a la visió pot ser partir de la realitat actual i comparar el que resultaria amb un creixement vegetatiu o el que podria passar si s'implanten i arrelen els canvis proposats. Un altre mètode és analitzar la trajectòria d'aquells que ja s'han llançat per una via igual o semblant a la proposta o que, al seu moment, van fer adaptacions diferents, però de calat similar al que s'intenta fer. També es poden dissenyar diversos escenaris que contemplin entorns alternatius i veure com quedaria l'organització amb uns i altres supòsits.

Segons el refrany, no hi ha bon vent per a qui no sap a on va. La visió és aquesta destinació i cal que sigui suggerent i rendible, en termes que justifiqui de sobres l'esforç requerit. La visió (v. capítol 1) té un sentit econòmic i una influència objectiva sobre tercers, juntament amb un impacte subjectiu sobre qui

la busca. Aquesta influència està en l'aportació de sentit a allò que es fa, de manera que les preguntes de per què i per a què es treballa, que a vegades no tenen resposta o es desconeix quina és, puguin ara ser compreses, fins i tot, com esmentava Santa Teresa, per a qui es mou entre els fogons.

La visió orienta sobre el que cal i és prescindible, ajuda a assignar els recursos, a eliminar activitats innecessàries o duplicades, a simplificar i concentrar l'esforç en allò important. Només quan el que es desitja és important i exigent genera l'energia adequada, aporta la brillantor que torna esgrogueït l'anterior. La visió ha d'apel·lar a l'emoció, arrelant-la en una realitat possible, assequible i millor que les alternatives en presència. La visió millora la funció i activitat de l'organització, li dóna consistència alhora que enriqueix la tasca i augmenta el valor i les opcions que es donen als seus membres. La visió cal que sigui pertinent i raonada, ha de suposar un canvi qualitatiu que es pugui mesurar en moments prefixats tant pel que fa a les variables internes com a la dimensió externa.

2.1.5. Comunicar i aconseguir l'aprovació

El grup que promou el canvi ha d'aconseguir, com a subproducte de l'adhesió a la visió proposada, l'eliminació de la por davant el que és desconegut. Es tracta de mostrar que hi ha un lloc per a cadascun i que és millor que l'actual. El grup a càrrec de la implantació ha de ser assequible, estar en contacte amb tots, mantenir l'alerta respecte del que concerneix al canvi en marxa i enviar missatges clars, coherents i precisos. Ha d'ensenyar, convèncer i il·lusionar. Cal que tingui respostes senzilles per a totes les preguntes, si és necessari comptant amb una relació dels factors que generen inquietud, els temors i arguments en contra i no descartant la conveniència d'usar canals de comunicació addicionals, a més dels de l'organització.

Hi ha una tendència a que l'equip gestor del canvi es vegi aïllat (v. introducció) i ressenti la incomprensió o el buit dels altres. En aquests casos, la convicció de que s'estan fent bé les coses i que aquestes són correctes fa que es tanqui en si mateix, generi documents i propostes adequades, però sense

preocupar-se de la seva incidència posterior. Si la direcció que ha donat el seu suport formal es deixa portar per les tasques diàries i desatén les de la innovació en curs contribuirà al seu enquistament i desmoralització. Si això ocorre serà gairebé impossible revivificar el projecte i el nou intent tindrà més possibilitats de fracassar.

Si la comunicació es contraposa a les pràctiques que es realitzen la percepció de la hipocresia deixarà el projecte en una activitat pitjor que irrellevant, en objecte d'acudits que desacrediten a la direcció i desmoralitzen els promotors que resistiran procurant passar inadvertits o buscaran una ocupació alternativa. Per a evitar aquests riscos convé que l'equip hagi recollit informació i opinions de totes les àrees de l'organització, així sabrà millor a què s'ha d'enfrontar, podrà aconseguir suports permetent aportacions múltiples, evitarà errors i riscos de desacreditar-se per presentar propostes irrealistes. Amb això mostrarà que el que planteja respon a inquietuds o problemes de tots i haurà generats vincles valuosos. Haurà mostrat respecte per totes les sensibilitats sense pretendre imposar res a ningú, ni tan sols les expressions usuals -l'argot- dels promotors que a ells els hi sembla normal, per ser habitual, però que la resta els desorienta i allunya.

2.1.6. Donar autoritat i responsabilitat per a l'acció

A l'hora d'aplicar els conceptes nous cal comptar amb la capacitat de mostrar la diferència entre la vella i la nova forma de fer les coses, així com els avantatges. Què s'obté. Per exemple, en relació amb la gestió de proveïdors, una empresa compradora de béns, de serveis o subcontractes que realitza un gran volum de comandes té la pràctica de diferir el pagament 180 dies, fet que crea dificultats al proveïdor que ha d'aconseguir crèdit i pagar interessos. Des del departament de compres s'ha ajustat un preu que deixa poc marge i des del de finances s'ha perllongat el pagament per a mantenir l'efectiu generant interessos. No obstant això, el cost del crèdit per al comprador supera l'interès que guanya el venedor, de manera que pot haver una transacció beneficiosa per a tots dos basada en que es faci un descompte addicional inferior que superi l'interès meritat pel dipòsit però que estigui per sota del cost del crèdit.

L'exemple exposat beneficia al proveïdor per més motius, atès que acostuma a tenir un límit de crèdit delimitat i l'utilitza completament. Al reduir la demanda de finançament se li elimina un problema. Simultàniament, el volum d'aval atorgat com a cobertura del crèdit també es redueix. Així s'entra en una situació de benefici mutu. El tema pot ser més complex del que s'exposa, el comprador pot aportar una confirmació que facilita la mobilització del reconeixement de deute i el seu descompte, si bé en aquest cas l'empresa compradora pot fins i tot rebre una retribució per part de l'entitat financera que anticipa el pagament. El tema està en relacionar les conveniències de compres i finances amb les del proveïdor, que normalment, no acostuma a tenir-se en compte en aquest tipus de decisions. Fins i tot, a les empreses certificades per RSE la guia es limita a exigir un alt grau de compromís dels pactes fets amb els proveïdors, cosa que simplement va dins de les normes, quan, en realitat, el problema és a la naturalesa mateixa de l'acord realitzat.

Aquest exemple exposat deixa entreveure la dificultat d'aplicar una pràctica profunda de RSE sense autoritat específica que, òbviament, resideix en la gerència o la direcció executiva, que són les que han de marcar les pautes en aquests terrenys. L'autoritat està en estudiar, valorar i fer les propostes, però especialment, en requerir la coherència necessària perquè s'apliquin i d'aquí es pot avançar en altres àmbits. Probablement el proveïdor de l'exemple pot afegir algun avantatge a la seva oferta cas que prosperi el canvi en els hàbits de pagament. La professionalitat de qui proposa la modificació dels hàbits de pagament és la que determina la seva acceptació i qualifica per a noves propostes semblants més endavant.

La decisió del canvi la pren l'alta direcció, però en l'aplicació intervenen els diferents comandaments que han d'estar implicats en l'orientació assumida i amb ells, tots els afectats. La negociació prèvia dels diferents aspectes, especialment, la realitzada amb la representació sindical dels treballadors és un altre factor crucial per a l'èxit (v. M. Oncins de Frutos 1998).

2.1.7. Perseverança

La majoria dels canvis requereixen constància. Per més que les transformacions s'iniciïn des de la direcció i amb el seu suport fervent, els hàbits tradicionals estan molt arrelats i la innovació troba resistències. Fins i tot, una vegada acceptada, hi continua havent risc de tornada endarrere. Per a aconseguir reformes profundes cal guanyar moltes petites i grans batalles on hi ha defeccions. Així, és important que cada nou pas permeti veure que el procés va seriosament i avança amb seguretat. Per a aconseguir-ho és preferible marcar objectius accessibles i fer un bon seguiment cronològic que l'opció de llançar una bateria d'accions desiguals i sense calendari d'introducció.

La consecució de fites parcials reforça als components de l'equip que lidera el canvi, desmotiva les crítiques escèptiques i genera adhesions al projecte. És convenient que es vegin els èxits, especialment si s'obtenen en poc temps, assenyalant l'avanç que suposa i les expectatives que obre. El plantejament ha de ser realista i sense exageracions per a que no sembli que ja s'ha fet tot, o el principal sense que importi la resta.

2.1.8. Fer que el canvi arrel·li

És difícil mantenir la tensió aconseguida per a assolir un canvi substantiu en diferents situacions. Quan es considera assumit es converteix en costum i l'entusiasme desapareix. En moments de pèrdues es poden aconseguir estalvis importants perquè la necessitat de fer-ho és òbvia. No obstant això, quan gràcies a l'esforç d'estalvi i l'energia posada en aconseguir més ingressos, s'ha tornat a una situació de beneficis, abans que aquests es consolidin en el compte d'explotació hi ha un debilitament de l'atenció i es busca alguna cosa de comoditat en els subministraments amb la qual cosa augmenten existències, situació semblant a que pot donar-se en qualsevol altra activitat.

La continuïtat s'aconsegueix quan s'ha assolit el valor que es pretenia, s'ha institucionalitzat la tasca i s'ha simplificat, tot eliminant redundàncies i components superflus. La familiaritat amb una tasca genera eficiència i permet

fer-la millor i amb menys esforç i temps. Això permet assignar el temps a redissenyar-la per fer-la millor. Es poden obtenir idees i suggeriments mitjançant el benchmarking respecte d'experiències semblants. L'experiència pot ajudar a millorar allò fet i a facilitar la seva implantació en altres àmbits. L'èxit permet pensar en nous canvis arrelats i estar atent a que no reapareguin conductes incompatibles amb la nova concepció.

Només quan ha canviat la cultura i s'han configurat els costums i le pràctiques quotidianes es pot dir que el canvi està acabat. No obstant això, és l'únic que no es deu intentar canviar des del primer moment perquè generaria resistències profundes difícils de controlar. El canvi haurà d'alterar hàbits arrelats, però no és bo que els confronti obertament, sinó que és preferible que es vagin comparant de mica en mica amb alternatives millors, amb expectatives més sòlides i atractives per a aconseguir que es vagi dissolent la tradició a canviar.

2.2. Determinants interns i externs

La introversió és una dels pitjors actituds que poden tenir les empreses. Les oportunitats i els riscos es troben a l'exterior en forma de mercats nous per als productes existents o altres per sortir i d'aplicacions diferents dels coneixements acumulats. L'actitud autista és perillosa perquè deixa bretxes per les quals la competència es fa amb els mercats. En sentit estricte, només les empreses monopolistes amb un mercat garantit per la reserva legal es poden permetre el desinterès enfront de l'entorn. Qualsevol altra que ho fes, si hagués un mínim mercat que justificués el cost de producció, seria desbancada per competidores més diligents i flexibles.

L'atenció a l'exterior és qüestió de grau. El Premi Nobel d'economia R. H. Coase veia a l'empresa com una illa de cooperació conscient en un oceà de cooperació inconscient. El trànsit entre l'exterior i l'interior -o la transparència de l'interior- podia ser més gran en el cas dels aliats que en el dels competidors, però ha estat inevitable en allò relatiu a l'oferta de béns i serveis, o a la seva compra, i a la informació complementària necessària per a les transaccions l'obertura sempre. La intensitat del flux dels intercanvis creix amb el dinamisme

de les transformacions contínues, tant de les de naturalesa tècnica que afecten els processos productius, com de la variació en els productes finals i en el nombre dels competidors i productes més o menys substitutius, amb l'alteració de les preferències dels clients i el nivell de les seves expectatives.

El tret diferencial de l'actualitat deriva de les transformacions viscudes en el darrer terç del segle XX, derivades de la facilitat d'accés a la informació, del descens en el cost de la mateixa i del transport. L'aïllament ple mai va ser complet i actualment és més difícil que mai abans. La realitat no la configuren els savis ni les autoritats, sinó qui ofereix alguna cosa atractiva mitjançant cursos adients. Les institucions i les persones es comuniquen contínuament i cooperen en un grau més gran que mai. En encertada expressió d'en D. Tapscott i A. D. Williams (2006) es denomina Wikinomics a la nova economia de les multituds intel·ligents.

La conveniència, el realisme i la pertinença a la col·lectivitat aconsellen ser part d'aquesta realitat, participar de les seves inquietuds i col·laborar amb ella de manera responsable. La clau del futur està en la col·laboració. La resta d'opcions, l'aïllament i la confrontació, estan abocades al fracàs. No obstant això, cal precisar adequadament que el significat de la col·laboració està en la comunicació i la comprensió, en la recerca de punts d'acord, en entendre i en fer veure que pot haver discrepància sense perdre ni treure legitimitat, en ser capaç de donar passos conjuntament sense que ningú tingui la sensació d'haver perdut ni imposat condicions vexatòries a l'altra part.

La pràctica de la RSE ha de ser coherent i mantenir-se dins de les restriccions pròpies de qualsevol activitat. Deixant de banda les que imposa la llei i les que afegeix el costum, que es donen per acatades, les activitats externes, especialment les d'índole filantròpica que s'engloben en l'acció social, cal que es relacionin amb l'activitat i l'estratègia de l'empresa per tal de ser eficaços i tenir sentit. De no ser així l'empresa no té mitjans i criteri per a elegir adequadament i només es converteix en bons desitjos i publicitat positiva (v. M. Porter i M. R. Kramer 2003). L'enfocament adient requereix que cada acció estigui relacionada amb els resultats de l'empresa perquè així s'eliminin les

barreres a la realització d'activitats socials i es generi en un entorn adequat per als negocis (v. R. L. Martin 2002 i C. Smith 1994).

A l'interior de l'empresa, la millora en la cura per a evitar els efectes nocius per al medi ambient -si n'hi hagués- acostuma a ser beneficiosa per a la productivitat i, per tant, no té contraindicacions i el mateix succeeix amb la relativa als drets humans. Pel que fa a la readequació de condicions laborals sempre hi ha tres prevencions de les quals s'acostuma a parlar poc: la qualitat del servei al client, les implicacions respecte de la resta de companys i les actituds oportunistes. La flexibilitat ha de compatibilitzar-se amb el manteniment o la millora de les prestacions donades als clients, perquè de no ser així la competència aprofitaria per a millorar la seva quota de mercat a costa de l'empresa imprudent. Això és vàlid fins i tot si aquesta modificació es regula per mitjà de conveni que afecta tot el sector d'activitat o el conjunt de l'activitat productiva atès que això no afecta la producció importada ni les formes creuades de competència.

La presa en consideració i la competència obliga a considerar que altres factors poden incidir sobre l'activitat laboral. Per exemple, l'apreciació de la moneda pot deteriorar la competitivitat aconsellant, si més no transitòriament, compensar aquest handicap amb accions que tinguin l'efecte contrari, com la millora en l'equipament o la reorganització de processos que poden instar a frenar momentàniament millores organitzatives. L'oportunisme és la recerca de benefici propi amb dol. Si algú es beneficia d'una millora de condicions, per exemple reducció efectiva de jornada sense descens de sou i no es compensat per millora en la productivitat, algú haurà de fer el treball que resta pendent. Si aquest benefici no està justificat degudament perjudica els companys, la clientela i l'empresa, que deteriora la seva qualitat.

L'altruisme i el legítim desig de millora estan delimitats en un món finit, però són possibles dins dels límits accessibles en cada moment. Actuar dins d'aquests límits i tractar d'ampliar-los, és un altre àmbit d'excel·lència gestora, de millora de clima laboral i eficiència productiva tant per a la gran empresa com per a les petites i mitjanes (v. D. Murillo i J. M^a Ufanós 2007).

2.3. Bibliografia

- Freije Uriarte Antonio "Estrategia y políticas de empresa" Ed. Deusto, Bilbao 1990.
- Garné T. E. "Engage!, roadmap for workforce.driven change in a warp-speed world" Ed RoseHill, Black Forest, Colorado 2005.
- Handy Charles "Understanding Organizations" Ed. Penguin Londres 1976.
- Handy Charles "Gods of Management: The Changing World of Organizations" (1978) Ed. Arrow Londres 1991.
- Handy Charles "La organización por dentro" Ed. Deusto Barcelona 1993.
- Kotter John "Las claves del cambio" (2002) Ed. Deusto Barcelona 2004.
- Martin Roger L. "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility" Harvard Business Review marzo 2002, reimpresso en HBR on Corporate Responsibility. HBR School Press, Boston 2003.
- Miller Robert F. "Organice sus reuniones de una manera óptima" Ed. Gestión 2000, Barcelona 2000.
- Murillo David y J. M^a Lozano "RSE y PIMES. Una apuesta por la excelencia empresarial" Ed. Instituto Persona, Empresa y Sociedad Barcelona 2007.
- Oncins de Frutos Margarita "Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio" Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, NTP n.491, 1998.
- Oncins de Frutos Margarita y M^a Teresa Ruíz-Escribano "Gestión del cambio organizativo" Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales NTP 581, 2003
- Porter Michael y Mar R. Kramer "The Competitive Advantage of Corporate Philantropy" Harvard Business Review diciembre 2002 Reimpresso en HBR on Corporate Responsibility Ed. HBR School Press, Boston 2003.
- Romero Martínez Ana María "Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido". Cuadernos de Estudios Empresariales vol. 11, 2001.
- Senge Peter et al "La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje" (1999) Ed. Gestión 2000, Barcelona 2000.
- Smith Craig "The New Corporate Philantropy" Harvard Business Review Mayo-junio 1994 .Reimpresso en HVR o Corporate Resonsibility" HBR School Pres Boston 2003.
- Tapscott Don y Anthony D. Williams "Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes" (2006) Ed. Paidós Barcelona 2007.

CAPÍTOL TERCER

Informació de la RSE. La seva articulació en l'estratègia

L'empresa que decideix assumir una estratègia responsable acostuma a ser una que ja ho és i vol tenir un mètode i uns procediments que ajudin a millorar, evitin errors, facilitin les coses i aportin coherència. En algun cas, no obstant això, pot tractar-se d'un intent de millorar la imatge per haver tingut algun contratemps indesitjat i que deteriora la reputació i amenaça de perjudicar els ingressos i beneficis. També en aquest cas convé fer les coses bé per aportar els elements que contribueixin a una ràpida recuperació. En ambdós casos s'imposa una acció que serà tant més eficaç com més ordenada estigui.

La RSE s'articula en tres apartats: l'econòmic, el mediambiental i el social. Els tres configuren un conjunt i si està bé assumit i aplicat es reforcen mútuament. Òbviament hi ha casos en els quals l'aspecte mediambiental té un pes relativament petit, encara que mai menyspreable, com per exemple, a empreses que es dediquin a dissenys publicitaris o galeries d'art. En tots els casos és convenient que empleats i directius siguin informats dels vessants del comportament responsable encara que tinguin poc que afegir-hi i simplement se'ls hi presenti de manera explícita el que es fa de manera implícita.

El fonament últim de la RSE és de caràcter ètic. L'ètica requereix mantenir determinats criteris de comportament de manera contínua. Aquests principis rectors són els mateixos a la vida personal i a la professional (v. A. Argandoña 1994 i CEDE VV. AA. 2001 i VV. AA. Association lyonnaise d'ethique économique et sociale 2001). L'ètica imposa la correcció de les finalitats i exigeix que els mitjans també passin pel filtre de la idoneïtat. La decisió es pot articular en diversos passos:

1.- La primera idea és assenyalar que hi ha obligacions imposades per llei i compromisos voluntaris. Tots dos s'accepten amb voluntat de compliment i, on és possible, amb voluntat d'excedir les fites prefixades. La idea es reforça destacant que no es tracta de declaració d'intencions ni de desitjos, sinó d'orientació real que es pensa seguir de manera sistemàtica, amb la col·laboració de tots i amb plena transparència.

2.- Determinar el model que s'adoptarà, sigui un codi de conducta com el del Global Compact o un altre, una guia senzilla o bé una complexa com la del Global Reporting Initiative (GRI). Alhora, determinar el grau de transparència que donarà i que pot anar des d'incloure'l en la informació del web fins a una memòria diferenciada.

3.- Presa la decisió cal recollir, agrupar, presentar i analitzar les dades i fer un diagnòstic de la situació, que rares vegades es correspon amb la idea prèvia. Aquí s'evidenciarà si hi ha un compliment complet de les exigències legals i les possibles carències, que poden ser degudes a desconeixement o assessoria insuficient, ja que la normativa és molt complexa i encara amb la millor voluntat pot ser que s'hagin omès aspectes formals o substantius.

La major part de les petites i mitjanes empreses tenen contractats serveis d'assessoria en diferents àrees: a) A l'àmbit laboral per a la gestió de nòmines i incidències, b) al fiscal per a complir amb les obligacions de retenció, ingressos i informació periòdica, atenció a inspeccions, c) al de la prevenció de riscos laborals, on és corrent el recurs a un servei de prevenció extern, d) a la gestió de cobraments de morosos i incidències de trànsit, i) a les empreses amb incidència al medi ambient, a l'àmbit de la informació dels canvis legals, obtenció de permisos, certificacions etc., f) a les gestions administratives d'índole variada, problemes d'índole mercantil, etc.

4.- Determinar la idoneïtat de l'organització de l'empresa per a assumir els nous compromisos. Si l'empresa ja compleix amb els components de la RSE, es tracta de fer el seguiment adient i assumir el compromís de mantenir aquesta orientació en el futur amb el consens que es requereixi.

5.- Enumerar els factors de risc que poden propiciar comportaments negatius per a l'empresa o contraris a l'ètica.

3.1. Informació, avaluació i prevenció de riscos empresarials

La condició habitual de les petites empreses ve marcada per l'escassetat de recursos de tota índole, financers, humans, capital ... i temps disponible. Com a conseqüència, cada persona, especialment en direcció i administració, ha d'atendre a tasques múltiples i simultànies que consumeixen completament la jornada laboral i esgoten als responsables. La conseqüència és que no hi ha reunions on analitzar els problemes conjuntament i poder pensar en el futur de manera coherent per permetre planificar accions i coordinar activitats. Així, no és estrany que no es pensi en l'estratègia i que es desconeixi quina s'aplica, perquè amb consciència o sense ella, sempre hi ha unes pautes reiterades que configuren una orientació contínua. Aquesta pràctica és bastant bona com per a permetre la supervivència, però és insuficient per a donar capacitat d'adaptació a un entorn en contínua mutació.

La urgència quotidiana, que a penes deixa passar del dia a dia, i la limitació de mitjans dificulten l'acceptació de noves responsabilitats, com les que deriven de la RSE així com, òbviament, la possibilitat d'integrar-la en una orientació estratègica. Per això, el pas previ consisteix en conèixer els punts febles que, en algunes condicions, podrien crear problemes capaços de qüestionar la supervivència. Per detectar-los convé analitzar amb mètode a fi de recollir tots els aspectes potencialment conflictius. Les línies que segueixen aporten aquest criteri respecte de l'ús de l'actiu total.

A moltes empreses nord-americanes la ràtio principal per a la qualitat de gestió és l'ús de l'actiu. La ràtio bàsica és el ROA o el RONA. La primera és la ràtio del benefici respecte de l'actiu total (Retorn on Assets), la segona és el benefici respecte de l'actiu net (Retorn On Net Assets), on l'actiu net és l'actiu total menys el deute amb els proveïdors que, aparentment, no té cost, front dels recursos propis, que han de ser remunerats a través del benefici, i dels crèdits, que han de ser-ho mitjançant el pagament d'interessos. Atès que la propietat ha

de respondre de la devolució dels crèdits, tant si són avalats com si no, tot fent una aposta equivalent a la suma del capital i reserves més el deute financer, l'avaluació de la gestió realitzada, que ha de generar recursos per a pagar els empleats, el capital i el finançament rebut, ha de fer-se referint el benefici al total de recursos.

El benefici cal també relacionar-ho amb la proporció de les vendes perquè indica la rendibilitat obtinguda en proporció dels ingressos totals generats, o marge sobre vendes. Addicionalment, combinant les vendes amb l'actiu assignat a l'explotació es té un indicador addicional d'eficiència, les rotacions, és a dir el nombre de vegades que les vendes multipliquen a l'actiu total. Així, els tres enfocaments quedarien com:

- i) Benefici d'explotació / Actiu d'Explotació
- ii) Benefici d'explotació / Vendes
- iii) Vendes / Actiu d'Explotació.

El mateix seguiment ha de fer-se respecte de l'actiu circulant i dels estocs. A la banda del passiu cal conèixer la tendència de la relació entre els recursos propis i el passiu total a fi de determinar si l'empresa té o no un bon palanquejament financer.

Relacionant els dos grups es pot apreciar si l'actiu fix té una contrapartida (pròpia i aliena) de finançament estable que ho cobreixi. El contrari, això és, finançar actiu fix amb crèdits a curt termini és molt perillós perquè si no es renova el crèdit pot ser que l'empresa no tingui suficient liquiditat i es vegi forçada a suspendre pagaments, el que podria portar-la a situacions difícils.

El seguiment dels valors de l'actiu fix i el finançament estable permet, per diferència del segon respecte del primer, obtenir la quantia del working capital o capital treball que ha de ser sempre superior a un, que indica la part de l'actiu convertible en efectiu amb rapidesa, això és, l'actiu circulant -inclou estocs, comptes per cobrar, caixa i bancs- excedeix al deute a curt termini, una situació de l'empresa que indica que no hi ha tensions de tresoreria a curt termini. Clar

que els comptes per cobrar han de ser efectivament això i no morosos incobrables i les existències cal que estiguin adequadament valorades. El coneixement del cash flow o flux de caixa i la seva previsió ajuden a planificar les activitats i permeten dotar-se de la tresoreria adient.

Normalment s'afegeixen ràtios addicionals com volum de vendes per empleat, proporció que representen els costos laborals sobre el total d'ingressos, pes relatiu del pagament per interessos sobre el total d'ingressos, proporció d'impagats i la idoneïtat de les provisions efectuades. Amb això es pot tenir una idea de la vulnerabilitat potencial i de la prudència gestora de l'empresa en qüestió. Així mateix, s'analitzen les trajectòries de vendes i de marges per a avaluar si el creixement s'aconsegueix amb descens en el guany que proporcionen o amb millora, el que serveix com a indicador per apreciar la tendència més o menys sòlida de l'empresa.

Per a conèixer la posició competitiva de l'empresa és convenient conèixer la situació de la competència. La informació pot obtenir-se mitjançant la Central de Balanços del Banc de l'Espanya (CBBA) o els informes del Registre Mercantil. La primera és voluntària i les dades sectorials totals, juntament amb una altra informació rellevant, es fan arribar gratuïtament a totes les empreses que cooperen informant dels seus estats financers. L'accés al registre és gratuït i es poden obtenir dades agregades directament i a través d'aplicacions gravades en disc, amb el qual cosa una empresa pot saber si les rotacions d'estocs, el nombre de dies de finançament als clients que atorga i altres aspectes són adequats. Així, el grau d'endeutament de l'empresa en comparació amb la mitjana del sector, el marge sobre vendes i sobre actius donen una informació valuosa sobre la posició competitiva del passat immediat. El volum de capital per persona ocupada, el benefici per empleat o la proporció que representen les despeses en recerca i desenvolupament respecte del total d'ingressos, són indicadors valuosos tant per a la gerència com per a la banca i els competidors. Per treballar bé aquests temes convé recolzar-se en alguna metodologia adequada com, per exemple, la "Guia de valoració de l'empresa" de Norman Skinner editada per Deusto.

El valor de les ràtios, índexs i rotacions que es poden obtenir dels estats financers són valuosos, però cal completar-los amb el seguiment dels competidors i un bon coneixement de la seva oferta. Així, per a poder posicionar a la pròpia empresa són valuoses les dades sobre realitat i percepció de la qualitat de productes i serveis, ritme d'innovació en productes, atributs o característiques de l'oferta valorats pels clients, la dels seus serveis de compres, venda i postvenda, la seva imatge i reputació i el seu grau de compliment dels compromisos contrets. Si la informació és deficient cal millorar-la amb rapidesa i usar-la adequadament en favor de la pròpia oferta. Una obra útil és "El quadre de comandament integral (*The balanced Scorecard*)" de R. S. Kaplan i David P. Norton (2000).

Les dades serveixen per a conèixer i, sobretot, per a actuar amb fonament, per la qual cosa cal un control intern rigorós i basat en informació fiable. Així, l'assignació de tasques ha d'estar ben establerta i pautaada perquè el seguiment de cobraments (un problema recurrent en les petites empreses v. Pedro J. Brachfeld 2001), la gestió de compres, el seguiment i conciliació de saldos bancaris, el seguiment de les vendes de cada producte i altres qüestions es repassin i actualitzin periòdicament i siguin la base per a un seguiment eficaç dels temes.

Les empreses acostumen a ser multiproducte o multiservei, fet pel qual convé discriminar entre cadascun dels mateixos per a evitar finançaments creuats. De manera sistemàtica cal eliminar l'oferta no rendible, però fer-ho és difícil perquè en ocasions la venda és conjunta i inseparable, com les eines que porten els vehicles, en altres casos el que és inseparable és la producció, com la de carns i pells, però això no obsta per a l'esforç de clarificació i la prevenció d'errors.

El control de costos comença per la instauració d'un procediment que garanteixi l'homogeneïtat i qualitat de les operacions. Principis com ara demanar tres ofertes realment independents. La consideració efectiva de la qualitat i altres prestacions, l'aportació que realitza la fidelitat, l'adaptabilitat dels proveïdors, la flexibilitat en el pagament i altres poden trobar-se en les publicacions formatives,

en les guies per seccions i les enciclopèdies que edita AERCE (que és l'associació espanyola d'experts en compres i subministraments). Sempre s'ha dit -i amb raó- que el millor guanyat és allò no gastat i que si es comença per comprar malament és impossible acabar per cobrar bé.

La gestió dels recursos humans de les empreses és sempre un punt delicat. A aquest àmbit, el seguiment és aliè a la comptabilitat. La informació rellevant recull la taxa de rotació i la seva trajectòria, la durada mitjana de jornada, la mitjana d'edat, la qualificació mitjana, el cost per persona, les hores anuals de formació per persona ocupada, la taxa d'absentisme i les seves causes, la conflictivitat amb les seves causes i motivacions, els criteris de contractació, les causes d'abandonament, el procés -si existeix- d'integració d'una persona nova, la idoneïtat dels horaris etc. Convé conèixer les propostes dels treballadors sobre temes productius i de relació amb els clients i la resposta que se'ls dona. Si l'empresa no té una persona a càrrec de la gestió de persones la informació del web de l'associació de Directors de RR.HH. (web rrrhmagazine) és una font de dades, suggeriments i referències especialitzades. La garantia de rigor en la selecció, formació i promoció aporta equanimitat en les decisions i evita les pèrdues de motivació que apareixen quan s'aprecia que es prenen decisions arbitràries, hi ha favoritisme o falta de consideració en comportaments encomiables (v. A. Mínguez Vela 2005)

3.2. Gestió responsable del risc extern i intern en l'estratègia empresarial

Les empreses són, com totes les institucions humanes, peribles. Si es gestionen adequadament poden durar molt més temps i adaptar-se a noves situacions, però les dificultats i els riscos canvien i no sempre es té l'habilitat o la sort per prevenir-los o vèncer-los. Els problemes financers són els més habituals en moments de cost del crèdit elevat, no és el cas des de l'adopció de l'euro, o quan la taxa d'endeutament és elevada, que és precisament el cas que es dona a Espanya des de l'inici del s. XXI. L'obra d'Edgard I. Altman (1993) sobre la prevenció dels desastres financers segueix sent la guia bàsica per a estudiar, prevenir i per a superar les adversitats financeres.

La situació crítica de diversos països asiàtics la segona meitat dels anys noranta va combinar una crisi bancària amb una immobiliària que va arrossegar a empreses industrials i de serveis. On es donen algunes similituds amb aquesta situació, si els tipus d'interès mostren tendència a elevar-se, les empreses més endeutades han d'intentar reduir la seva dependència del crèdit per a evitar que l'augment del cost del crèdit les arrossegi. Cal aquesta prevenció sempre que la rendibilitat del total de l'actiu sigui propera al tipus d'interès pagat pel crèdit, atès que si aquest puja l'apalancament deixarà de ser positiu i portarà l'empresa a descens en beneficis que pot dur-la a pèrdues i, en darrera instància, a la desaparició perquè aquestes situacions s'acompanyen de menors vendes, augment d'impagats i, en general, de dificultats afegides.

Altres causes habituals de desaparició d'empreses es troben a l'excés d'endeutament (que no és el mateix que sensibilitat al cost del crèdit) o a l'efecte d'embarcar-se en projectes excessius per a la dimensió de l'empresa. En el primer cas, es pot produir el denominat *overtrading*, o creixement excessiu de les vendes quan l'empresa no té recursos que ho permetin. Una situació així es produeix quan es paga al comptat o a termini curt (per exemple 30 dies) i, en canvi, es cobra a un termini superior (per exemple 180 dies). Com més ràpidament es creixi, més es redueix la tresoreria i més augmenten els comptes per cobrar, amb la qual cosa es redueix la disponibilitat d'efectiu. És possible descomptar els justificants de vendes o d'obra realitzada, o utilitzar-los com a garantia per a l'ampliació dels límits de crèdit disponibles, però això és car i tot i que l'empresa pot ser rendible pot no tenir capacitat de pagament i entrar en dificultats.

Pel que fa al gran projecte és fàcil incórrer en apreciacions optimistes respecte de diversos aspectes, per exemple el cost, el termini de consecució, l'acceptació per part de la clientela o diversos altres. Una vegada s'ha decidit la inversió i iniciat la despesa, quan més s'avança i més gran és la pèrdua potencial, més recursos se li assignen per tal d'evitar un desastre quantitatiu i, així, el propi procés, si no es fixen inicialment límits precisos de cost o termini pot arrossegar a l'empresa.

La manca d'adaptació al canvi pot fer perdre la clientela amb rapidesa. Moltes vegades les empreses que van ser pioneres al seu moment s'aferren al que va fonamentar el seu èxit i triguen en apreciar el veritable valor de la nova competència que, encara que inicialment sigui petita i sense recursos, si compta amb suficients avantatges pot desplaçar-la del mercat. Així, el microsolc va desplaçar al disc de curs ampli per a rebre l'embat de la casette i després l'investida mortal del CD que, al seu torn, s'enfronta al DVD i a altres mitjans d'emmagatzemar música que han fet baixar el seu preu i probablement ho deixaran limitat a una part residual del que van aconseguir a finals dels anys noranta.

El deteriorament de la qualitat del servei o del producte té el mateix efecte pernicios, obre un forat pel qual els competidors marginals poden accedir a clients insatisfets i capturar el mercat. Per a prevenir això cal conèixer els clients, saber la seva opinió, escoltar les seves crítiques i reaccionar amb rapidesa. Una crítica acostuma a veure's com a resultat de l'actitud pejiguera d'un client pesat. Hi ha vegades que és així, però es treballa per a tots els clients i molts no es prenen la molèstia de queixar-se o de donar suggeriments, de com han de considerar-se les queixes i els suggeriments com a aportacions útils perquè ajuden a reaccionar. Per a fer-ho amb aprofitament convé registrar-les totes i quan siguin correctes respondre-les fent després seguiment per a veure si s'ha arribat a l'expectativa del client o, encara millor, si s'ha excedit i, en cas de no ser així, insistir fins a aconseguir-ho.

Cal registrar i estudiar el coneixement de la clientela i de les seves expectatives, de les alternatives al seu abast, de la seva evolució i dels seus suggeriments. També són material d'estudi les rotacions i cada vegada que es perd un client cal analitzar les causes al·legades. Al client que es perd cal comprendre'l i agrair-li la relació que hi ha hagut -mentre va durar-, alhora que expressar-li la voluntat de ser-li útil en el futur, si hi ha ocasió. És probable que el nou proveïdor falli en algun moment i, per tant, es pugui reprendre la relació. En el cas de que això passi, cal donar la benvinguda i mirar d'atendre bé al client retornat. El capítol quart de l'obra de R. S. Kaplan i D. P. Norton (2001) mostra la forma de mesurar l'estratègia empresarial des del punt de vista del client.

Un altre factor de risc apareix quan una gran empresa que es mou en un àmbit proper decideix augmentar la seva oferta afegint productes per a un nínxol que havia subsistit sense grans problemes. Així, quan Zara decideix entrar en el tèxtil llar arrisca la posició de les marques ja establertes. Si posteriorment ho fa en el mercat de roba per a senyores embarassades generarà un nou enrenou. No és difícil predir que aviat farà una incursió en la roba per a nadons i/o en l'esportiva i la professional, amb el que les empreses que cobreixen aquests nínxols farien bé a buscar estratègies d'adaptació o arriscar-se a desaparèixer.

El canvi el poden produir les noves ofertes associades a avenços tècnics o a processos de producció més eficients, però també l'aparició de diferents cursos de distribució o noves formes d'accés al mercat. Cada país que s'incorpora a l'economia global aporta les seves peculiaritats i, partint de l'avantatge del cost, es desenvolupa fins a aportar la qualitat del Japó, la rapidesa de Corea i Taiwan o les especificitats xineses, tenint en compte que en el cas de la Xina encara no s'ha llançat obertament als mercats exteriors (v. D. N. Sull i Yong Wang 2006), però ho farà amb la seva aportació peculiar basada en la comprensió dels grans mercats, l'adaptació fundada i gairebé instantània a la preferència del consumidor degudament detectada i interpretada.

L'agressivitat dels competidors i les pràctiques de competència deslleial poden ser perilloses. Són coses diferents però, a vegades, la primera pot portar a les segones si es fixen preus que estan per sota del cost variable mitjà, el que indica que es produeix amb pèrdua per tal d'eliminar a competidors i, després, recuperar gràcies a l'augment de preus les pèrdues en què s'ha incorregut. Els Tribunals de Defensa de la Competència persegueixen aquestes pràctiques, però no sempre es detecten a temps, ni es frenen. En algun cas, és el suport públic el que es converteix en factor de competència desigual, això passa quan les subvencions desfiguren el cost o s'apliquen preus per sota del mercat a aspectes bàsics, com l'energia. La detecció precoç d'aquestes pràctiques cal que es puguin combatre amb eficàcia. L'ampliació de la UE i l'entrada de nous països en l'àmbit industrial són beneficioses per al conjunt dels països, però poden ser letals per a les empreses que no tinguin capacitat per a adaptar-se, ja sigui

canviant la gamma de productes, deslocalitzant part de la seva activitat o movent-se a un altre sector d'activitat.

La dependència de només uns pocs clients és un risc potencial. Si es perden un o dos l'empresa pot desaparèixer. Aquest és el cas de fabricants de components d'automoció que no exporten, de forma que un o dos dels seus clients deslocalitzen la seva activitat haurà d'anar darrera d'ells o els pot perdre. Sempre és preferible avançar-se a aquestes possibilitats i fer el moviment amb anticipació.

Altres dificultats empresarials vénen de l'interior de l'empresa. Una dolenta gestió de la carrera de les persones, la falta de reconeixement al mèrit, les actituds autoritàries o paternals poden portar a perdre a alguns empleats bàsics que, probablement, buscaran treballar amb la competència o crear la seva pròpia empresa, de manera que es poden convertir en competidors eficaços. L'insuficient compliment de les obligacions legals pot portar a multes quantioses i descrèdit de la imatge de l'empresa, tot propiciant noves dificultats. Una dolenta gestió de la relació amb els bancs pot deteriorar la confiança i portar a que s'inhibeixin quan més falta facin i neuguin necessari un ajut addicional. En altres casos, poden aparèixer dificultats simplement perquè es rebí una oferta de compra i els accionistes -sobretot si estan implicats en la direcció- discrepin respecte de la resposta a donar. Una diversificació d'activitats prematura pot portar a perdre l'atenció per al negoci que garanteix la continuïtat i, en definitiva, tota l'empresa.

La direcció de l'empresa pot ser causa de problemes. Un comportament autoritari, inaccessibilitat i tractament displicent dels suggeriments porten a que la informació vagi només en un sentit i no hi hagi *feed back*. Així, els errors s'oculten, les deficiències no surten a la llum i tot plegat es fa cada vegada més difícils de resoldre. Això passa per envaniment d'algunes persones que arriben a creure que ho saben tot, o que els altres no han d'ensenyar-los pas, de manera que es perden suggeriments valuosos i alertes oportunes. Si la persona que dirigeix s'ha fet a si mateixa i s'ha obert camí malgrat les dificultats i les recomanacions familiars que cessés en el seu afany, no és estrany que consideri

la seva opinió més valuosa que la de tota la resta junta, però, això no és així. Encara que cal tenir en compte que la frase de “quatre ulls veuen més que dos” no sempre és certa perquè en ocasions l'ull expert veu més que cent i, en el cas de la realitat empresarial, qui té la percepció més precisa del problema és qui està a prop d'ell. En aquest context, la recomanació de la RSE de donar veu a tots és pertinent per a prevenir errors.

En les direccions funcionals i els quadres intermedis es poden trobar col·laboradors eficaços o persones amb preparació insuficient. En el cas de la direcció financera la seva funció és exigir que cada pagament tingui una apropiada justificació, i no només des del punt de vista del suport comptable, sinó especialment de la relació entre aquesta despesa i l'aportació que realitza als resultats de l'empresa. La direcció financera ha d'explicar com i amb què es paga cada dispendi. La seva actitud és de prudència en les decisions i de rigor en l'anàlisi, així que si és a mans febles facilita que s'adoptin decisions poc meditades i de negatives conseqüències. Per la seva part, els quadres mitjans han d'aportar realisme a les decisions, informar de la viabilitat i les conseqüències de cada decisió i saber dir que no a quantes ordres siguin arriscades o improcedents. La seva proximitat als problemes i la seva relació simultània amb els diferents estrats de l'empresa els converteix en pont entre ells i de la seva capacitat depèn la bona comunicació, la comprensió i la seguretat del que es fa. Si només mostren aquiescència o submissió no poden ser el pilar que suporta l'estructura de l'empresa. Deia Napoleó que un només es pot recolzar en allò que resisteix i l'aquiescència automàtica està lluny d'aquesta virtut.

El Consell d'Administració supervisa i valora les propostes de la direcció. Es considera que defensa els interessos de tot l'accionariat i que el seu objectiu és el de contribuir a la seva solidesa i continuïtat, per a la qual cosa són seleccionats d'acord amb dos criteris: per als consellers dominicals, la representativitat de l'accionariat; per als consellers independents, els seus coneixements i experiències. La seva funció és verificar la coherència interna dels plans i decisions rellevants, valorar la seva conveniència, anticipar els riscos i evitar els errors de mètode. Si el consell està descompensat, li falta preparació,

és condescendent amb la direcció o si ho elegeixen o presideixen els directius, no està en condicions de complir correctament amb les seves obligacions i d'impedir decisions potencialment perilloses.

L'important per a les petites empreses és que anticipin els problemes i sàpiguen cap a on van i per on. Un problema anticipat permet articular formes de sortejar-lo. Probablement la realitat obligarà a canviar de camins i reajustar els objectius. Mirar cap endarrere o mantenir una fidelitat cega a un objectiu contingent poden ser pràctiques dolentes. De la mateixa manera que en la guerra, la informació rellevant és la dels observadors avançats que donen millor informació que la de l'estat major, el que no treu utilitat als plans i mapes amb els quals s'inicia cada operació, ni de bon tros al coneixement de la competència, a l'anticipació dels seus moviments i a la reacció ràpida i profunda (v. L. Bossidy i R. Charan 2005).

Quan es té clar el que es vol aconseguir i, més o menys, el que cal fer, es pot pensar en integrar la RSE en l'estratègia de l'empresa. Tal com s'ha vist a l'hora d'esmentar alguns problemes, cal la innovació incremental i la millora contínua, però també és necessària l'adaptació ràpida. Actuar amb neteja, sinceritat i respecte és convenient en tots els àmbits i l'empresa no pot prescindir d'aquesta actitud, però també ha de defensar les condicions en les quals ha nascut, això és el mercat lliure i a l'abric de pràctiques abusives, la competència sense col·lusió, la propietat ben assignada i defensada. En definitiva, el marc legal d'un estat de dret en el qual l'empresa pot prosperar i que de cap manera està a l'abric de dificultats. Si no comença pel que és el seu terra nutrici, el que faci després serà una acció parcial (v. D. Henderson 2006).

Amb l'anterior assumit i posat en marxa, l'acció inicial passa per a explicar la RSE. Facilitar l'assistència d'algunes persones clau a alguns seminaris o, millor, celebrar algunes sessions informatives, explicatives i orientadores a la pròpia empresa amb algun expert que tingui experiència personal de gestió, si pot ser dilatada i en empreses de diferent dimensió i activitat. Deixar clara la implicació de la direcció en el tema i la importància que se li assigna.

3.3. Criteris sobre els objectius i indicadors de la RSE

En qualsevol pla hi ha uns objectius als quals s'assignen mitjans i terminis i per als que es designen persones responsables d'assolir-los. Aquests objectius han de ser coherents i sense contradiccions, han de ser identificables i mesurables i ser a l'abast dels mitjans amb els quals es compte. El mateix succeeix amb la RSE.

En l'apartat anterior es van esmentar alguns grups que incideixen directament en la qualitat de la gestió i l'entorn dels quals gira l'estratègia de l'empresa. Els empleats, proveïdors de mercaderies, serveis i finançament, així com els clients. Algunes guies de RSE i autors afegeixen un grup d'interès més, el dels propietaris. Això procedeix de la consideració de les grans empreses per accions que cotitzen a Borsa i en les quals no hi ha accionistes de referència, però té poc a veure quan la propietat i la direcció són a les mateixes mans, cas de la majoria de les petites empreses. La propietat vol eficiència i vol rendibilitat sostenible al llarg del temps, fonamentada en el manteniment de la competitivitat, que al seu torn depèn de la motivació dels empleats, de la bona relació amb clients i proveïdors etc. Per això, atendre a tots és crucial per saber que esperen, valorar si la seva expectativa és realista i si és a l'abast de l'empresa, a més de per a considerar si això no deteriora la capacitat per a assolir altres objectius i, si és així, assumir un compromís assequible i aconseguir: a) evitar la frustració b) assolir allò esperat i, si és possible, c) excedir l'expectativa.

Si es fa un seguiment del procés productiu es pot començar per l'interior i conèixer les expectatives de tots els empleats, els seus suggeriments raonats respecte d'horaris, activitats, entorn, retribucions, formació etc. Algunes ocasions, hi ha reticència a la formació, fins i tot si és gratuïta i es realitza en tot o en part en horaris laborals. A vegades, és costós explicar que la formació augmenta el valor i amplia les expectatives de les persones, però cal intentar-ho. El mateix és vàlid per a la resta de col·lectius als quals es considera separatament més endavant en l'apartat quart. La motivació es relaciona amb les satisfaccions que proporciona el treball, però, sobretot, és una actitud interna,

una forma d'entendre la vida que fa que una persona porti en si mateixa raons i sentiments que la fan productiva, eficaç i col·laboradora (v. J. Elías i I. Elías 2006). La bona selecció i les adequades pautes de lideratge fan que prossegueixin amb aquesta actitud (v. J. Aguilá 2006).

Els objectius s'han d'obtenir en el marc de l'horitzó temporal considerat i, si pot ser, haurien de ser mesurables en revisions intermèdies. La disponibilitat de recursos dependrà de la quantia total, de la prioritat que s'atribueixi a cada acció i del cost respectiu. Els objectius han de ser senzills, han de ser quantificables i verificables, alhora que rellevants i comparables amb altres d'àmbit semblant.

Els objectius han de tenir un contingut ètic substantiu i que pugui ser considerat així per la part afectada. Per exemple, hi ha guies que plantegen com a indicador d'activitat econòmica el "nombre de contractes pagats d'acord amb les clàusules en percentatge del nombre de contractes totals". En realitat, l'indicador ha de partir de que els compromisos es compleixen, atès que això i les normes són el punt de partida de la RSE. No obstant això, aquí es conforma amb que només una part estigui d'acord amb l'especificat. Potser és més important aconseguir un tractament més adient a les necessitats del proveïdor, especialment, si aquest té una relació de dependència respecte de l'empresa.

Un altre aspecte de la relació amb el proveïdor és l'exigència de que se sotmeti a verificació de compliment de les normes del seu país a altres amb condicions, grau de desenvolupament i cultura diferents. Això no va en interès del proveïdor ni de les prioritats del comprador, amb la qual cosa té poc sentit considerar que el proveïdor és un grup d'interès o un *stakeholder* si en realitat només se li imposen preus, condicions de lliurament, qualitats i altres obligacions i s'ajusta el preu d'acord amb la capacitat de pressió. En casos així han de fer-se dues consideracions. La primera és si l'ètica ha d'estar per sobre de la norma o la norma per sobre de l'ètica. La segona si hi ha alguna forma de garantir que les exigències fetes no tenen derivacions indesitjables que les desautoritzen, en aquest cas és irresponsable realitzar-les com quan l'exigència de frenar el treball infantil aboca als nens a conseqüències pitjors. D'altra banda, les exigències de verificacions i altres, que imposen costos al proveïdor s'obliden quan apareix un

subministrador més barat, fet que desacredita la presumpta RSE atès que s'oblida al primer embat de risc seriós de reducció del marge o de descens en vendes.

Els indicadors, per ser pertinents, han de tenir sentit adequat a la realitat de la pime. A una empresa de dotze empleats que no discrimina, manquen polítiques formals de no discriminació. Així la norma S14 del GRI a l'apartat d'indicadors d'actuació social demana “relació detallada de les polítiques i procediments necessaris per a valorar l'actuació sobre els drets humans respecte de la cadena de subministrament i dels contractistes, així com dels sistemes de seguiment i dels seus resultats” i com a presentació de l'indicador suggereix “criteris d'adjudicació en els contractes amb proveïdors respecte dels contractes en relació amb els drets humans”. Partir d'una guia amb excessiva complexitat és perjudicial per a una petita empresa que hauria de deixar en blanc la majoria dels apartats i a més donaria la impressió que vol vestir-se amb un vestit que li ve gran.

Per a una empresa industrial amb un component d'activitat contaminadora la consideració del medi ambient és important. La llei imposa pràctiques de rigor creixent i cal complir-la. A més, qualsevol millora en l'eficiència productiva sigui per estalvi energètic o per evitar la generació de residus contaminants prevé enfront de sancions i pot comportar estalvis rellevants. Així, la màxima de fer el bé fent-ho bé cobra ple sentit.

3.4. Bibliografia

- Aguilá José "Hoja de ruta para directivos. Claves de excelencia en la nueva globalidad" Ed. Gestión 2000-IOR, Barcelona 2006.
- Altman Edgard I. "Corporate financial Distress and Bankruptcy. A Complete Guide to Predicting and Avoiding Distress and Profiting from Bankruptcy". Ed. John Wiley and Sons, Inc. New Cork 1993
- Argandoña Antonio "La ética en la empresa" Ed. Instituto de Estudios Económicos 1994.
- Brachfeld Pere "La recuperación de los impagados. Un método para minimizar los costes en la gestión de impagados" Ed. Spin media & Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias. Madrid 2001.
- CEDE, VV. AA. "Emprendedores con valores: El directivo ante el nuevo encuentro Europa-América" Ed. CEDE 2001.
- Elías Joan y David Elías "En busca del lovework. La empresa del siglo XXI, más allá de la motivación y el liderazgo" Ed. Urano, S.A. Barcelona 2006.
- Henderson David "Virtud errónea" (2004) Ed. Gestión 2000 Barcelona 2006.
- Kaplan Robert S. y David P. Norton "El cuadro de mando integral. (The Balanced Scorecard)" Ed. Gestión 2000 Barcelona 2001.
- Lassidy Larry y Ram Charan "Haga lo que hay que hacer. Confronting Reality" Ed Granica Barcelona 2005.
- Minguez Vela Andrés "Dirección Práctica de recursos humanos" "Gestión de Personas en la nueva economía" en "Gran Enciclopedia de Economía y Empresa" t. VIII Ed. Editorial ESIC 2005.
- Sull Donald S y Yong Wang "Made in China. Qué podemos aprender de los empresarios chinos" Ed. Granica Barcelona 2006.
- VV. AA. "Regards Croisés sur l'éthique. Personne, Entreprise, Société" Ed. Association lionnaise d'éthique économique et social, Textes & Prétextes, 2001.

CAPÍTOL QUART

La RSE en les activitats empresarials. Objectius, indicadors i seguiment

Les activitats empresarials requereixen registres que permetin informar de la gestió feta i que aportin dades de seguiment d'allò realitzat a fi de fer les millores i correccions que ajudin a incrementar l'eficàcia i a prevenir contingències adverses. La informació ha de recollir-se sense demores innecessàries, amb garantia de veracitat, cal que sigui pertinent i poder justificar el temps i el cost necessari per a la seva recollida i processament.

La informació val per l'ajuda que presta, és un mitjà justificat pel que permet fer. L'aportació de dades sense interès o amb destinació a qui no té incidència ni compromisos amb l'empresa és pitjor que irrellevant, és un cost sense justificació. La informació s'ha de recollir per a servir a qui, al seu torn, serveix a l'empresa. La informació dirigida a estranys sense vincles acostuma a ser una molèstia. Per això la voluntat d'atendre a tots no té sentit. R. S. Kaplan i D. P. Norton (1996) escrivien, referint-se als clients, que "Les empreses que intenten ser-ho tot per a tot el món acostumen a acabar no sent res per a ningú, és a dir, per a tot el món". Si això és vàlid per als clients amb més raó serveix per a qualsevol altre interessat. D'aquesta manera, la informació sobre la RSE ha d'evitar duplicar la que ja s'elabora per a la gestió, per a les auditories pertinents i les Administracions Públiques i, pel que fa a la resta, cal diferenciar entre la que es necessita per a un seguiment de l'acció pròpia d'aquella altra que es posa a disposició de tercers per tal d'evitar excessos feixucs i la imatge de que s'amaguen carències o errors en un mar de dades irrellevants.

Les dades recollides han d'assenyalar les realitzacions en la gestió i la situació en els àmbits requerits, així com informar del grau de compliment de plans i de la consecució d'objectius. Han d'expressar-se en un ordre temàtic coherent i facilitar la comparació, quan procedeix, amb d'altres empreses o agregats d'empreses. El seu propòsit és facilitar la valoració periòdica del fet i ajudar a respondre a la pregunta, què fer?. La informació sobre RSE és útil per a aquest propòsit encara que acostuma a acompanyar-se de dades sobre gestió que tenen el seu lloc en els informes per a accionistes, Hisenda Pública, entitats públiques i registre, de manera que acostuma a estar reiterada en els informes de RSE. En aquestes línies, per coherència amb els plantejaments habituals, es presenten juntes.

Els termes informes de responsabilitat social corporativa, triple *bottom line* o Informes de Sostenibilitat són sinònims que es refereixen a la informació que ofereixen les empreses i organitzacions sobre l'impacte de les seves activitats en l'àmbit econòmic, social i mediambiental. El més utilitzat és el GRI (*Global Reporting Initiative*) que té tres nivells C, B i A segons el grau de profunditat escollit per cada empresa o organització. L'opció depèn del tipus d'empresa, de l'objectiu que es persegueix a l'hora d'informar i dels interessos i expectatives de les persones o entitats a les quals es dirigeix l'informe. L'empresa (o l'organització) informant ha d'identificar als grups afectats per les seves activitats i respondre a les seves inquietuds sobre l'impacte que poden tenir en els plans mediambiental, econòmic i social. Els indicadors han d'aportar informació significativa sobre els resultats favorables o desfavorables evitant biaixos i omissions rellevants.

Els informes recullen una presentació global i dades precises sobre diferents àmbits de gestió. A la part introductòria, caldria presentar la pròpia empresa, amb el seu nom, marques i productes principals, sector o sectors d'activitat, organigrama, ubicació de la seu central i menció dels països on opera, mercats als quals serveix, dades de nombre d'empleats, vendes netes, beneficis, capitalització, quota de propietat de grans accionistes i d'activitat per països i canvis rellevants des de l'informe previ. L'informe ha d'esmentar l'exercici o període a què es refereix l'informe i la data de lliurament de l'anterior, criteris d'obtenció i validació de les dades presentades, estructura del govern de l'empresa, assegurances contractades, vies de comunicació dels empleats, els accionistes i altres amb la direcció i un llarg etc, on entren compromisos amb iniciatives externes, organitzacions a les quals pertany etc. (v. J. Morros i I. Vidal 2005). El valor dels indicadors es troba en la informació i la disciplina que exigeix, doncs sense la primera la segona es dilueix, atès que no se sap el lloc que s'ocupa ni l'avanç realitzat, amb desconeixement del grau de compliment dels compromisos assumits. El temps i esforç dedicat a la gestió de la RSE pot ser rendible si s'evita la informació irrellevant i les reiteracions, si es motiva a qui ha de fer-ho i s'eliminen els temors que es presenten davant de qualsevol canvi (v. P. Strebel 1996). Si és així, la RSE es veurà com un compromís estable i no com un tendència passatgera (v. I. Guthey, M. Morsing i R. Langer 2006).

4.1. Indicadors econòmics: vendes, compres i sector públic

El *Global Reporting Initiative* ofereix una llista d'indicadors interessants que, a vegades, són excessius i, d'altres, requereixen explicacions. Així, si en el cas de les vendes una empresa utilitza només dues dades econòmiques: el EC 1 Vendes netes i el EC 2 Desglossament geogràfic dels mercats, no permet una valoració adequada de la solidesa de la seva situació o de la vulnerabilitat. És més convenient partir d'un enfocament que ofereix una pluralitat d'indicadors de major poder descriptiu i analític a fi d'orientar sobre el que cal fer i el que cal evitar. Una vegada es decideix encarar formalment la RSE i s'accepta la tasca de recopilar i agrupar la informació requerida val la pena fer-ho bé i buscar la millor manera.

En línia amb l'enfocament pioner de Kaplan i Norton, altres versions del Quadre de comandament integral, com les de O. Nils-Goran i J. R. Wetter (2000) o la de Ballvé (2000), aporten criteris interpretatius més potents. Pel que fa als clients, el mercat s'ha de segmentar segons categories rellevants que poden diferir d'una empresa a d'altra. Així, no és el mateix el client que dóna especificacions tècniques detallades del que vol, que el que es limita a escollir en un catàleg. És més important el client estable que l'ocasional, el que aporta un marge ampli que altres. Pel que fa a l'empresa, és diferent la que treballa només per a un mercat que la que subministra a diversos, la que té un producte o gamma de la que compta amb diversos, la que arriba al client final de la que ven a una cadena de distribució llarga o curta.

Una bona forma de presentar els clients dels quals es depèn passaria per precisar i deslindar els següents conceptes:

- a) definició del/s mercat/s;
- b) quota de mercat;
- c) augment en el nombre de clients;
- d) grau de satisfacció dels clients, rendibilitat que aporten;

Cadascun d'aquests conceptes és molt delicat. Un cas real pot il·lustrar sobre el risc derivat de decisions poc fonamentades. Un fabricant de components d'automoció que obté una rendibilitat moderada busca un director per a substituir a l'anterior que es retira per jubilació. El nou actua amb energia disposat a millorar els resultats. Analitza la clientela i observa que el 60% de les vendes s'adreça a quatre grans clients, fabricants, que són molt exigents en les seves condicions de preus i lliurament i no aporten beneficis a l'empresa. Decideix prescindir d'ells, redueix la mida de l'empresa i se centra en els tallers i venedors de recanvis. La rendibilitat augmenta i el consell està content, la reputació del director millora i obté una ocupació semblant, i millor retribuit, en una empresa més gran. La nova direcció manté la mateixa política però, a mesura que passen els anys les vendes baixen i amb elles el benefici. El consell, descontent, torna a canviar de director. Aquest s'adona de que els clients i els distribuïdors de producte volen recanvis originals, de manera que si els cotxes no els porten no hi haurà mercat per a substituir les peces avariades, així que s'esforça en tornar a vendre als fabricants. Això ho aconsegueix amb esforç i dedicació de temps, les vendes augmenten, però no ho fa el marge, així que el consell, inquiet, recordant els bons temps de l'increment de beneficis torna a contractar al gerent que va trencar amb els fabricants ... i el cicle es reinicia.

La lliçó és clara. La concentració de les vendes en pocs clients pot portar a una posició vulnerable en la mesura en que la pèrdua d'un o dos arrisca la continuïtat de l'empresa, però el cas contrari pot tenir altres inconvenients. Cada cas, doncs, requereix una explicació i les alternatives d'actuació apropiades. Alhora, és convenient saber la proporció que representen les noves vendes (i els nous clients) respecte del total, l'aportació que realitzen i el cost en què s'ha incorregut per obtenir-los.

La fidelitat dels clients es pot seguir a través dels seus comentaris, d'enquestes, de les dades de rotacions i d'altres mitjans. Qualsevol avaluació ha de fer-se conjuntament amb l'anàlisi de rendibilitat. Un client satisfet pot estar-ho perquè paga un preu baix, de manera que potser es mantindria si el preu aportés alguna rendibilitat o, podria perdre's si s'intenta millorar-la, no obstant això, és possible que aquest client sigui un prescriptor important o que tenir-lo com a

referent ajudi a vendre a tercers, de manera que continua existint interès per mantenir-lo. Aquestes derivacions no es recullen en les memòries informatives atès que pertanyen a la privacitat de la relació entre proveïdor i comprador. La fidelització de clients és una activitat crucial, contínua i complicada que és difícil de mesurar amb indicadors senzills (v. G. S. Day 2000 i J. M. Martínez Ribes, L. de Borja Solé i P. Carvajal 1999).

La distribució geogràfica dels clients pot ser rellevant per molts motius, però sempre matisada per la peculiaritat de l'empresa i dels seus mercats. Tenir capacitat exportadora és un senyal de que l'empresa és capaç d'interessar a altres cultures i a països amb un grau de desenvolupament desigual. Per a un restaurant és important atreure clients que vinguin d'altres barris o localitats. Vendre a Alemanya i a Líbia suscita interès, però les exigències i els hàbits de relació comercial són diferents. Vendre al sector públic és diferent de subministrar a clients privats, però els criteris de pagament poden obligar a reorganitzar el departament de vendes incorporant una secció de licitacions i les finances hauran d'adaptar-se a la desigualtat de terminis a la qual haurà de fer-se front.

El Club d'Excel·lència en Sostenibilitat va presentar la seva Guia per a la Responsabilitat Corporativa de la Pime basada en el *Global Reporting Initiative*. La guia recull tres indicadors relatius a la salut i seguretat del client amb referència directa -i comentada- als següents apartats. L'indicador d'acció social S 21 requereix una descripció de política sobre la salut i seguretat del client durant la utilització dels productes i serveis, grau d'informació i aplicació i relació de procediments/programes relacionats amb aquesta qüestió, així com dels sistemes de seguiment i els seus resultats. El S 22 consisteix en la descripció de polítiques i sistemes de gestió/procediments, així com de mecanismes de compliment referents a l'etiquetatge i a la informació sobre els productes. El S 23 consisteix en la descripció de polítiques i sistemes de gestió/procediments, així com de mecanismes de compliment concernents a la intimitat del client, a més d'assenyalar les àrees geogràfiques emparades per tals polítiques.

Els tres aspectes són regulats per llei, així com també ho són les implicacions de l'incompliment i les obligacions de compensar per les deficiències. A més de la Justícia ordinària, hi ha tribunals arbitral de consum i obligació de complir amb les garanties estipulades i les ofertes. L'etiquetatge també està especificat per a tota mena de productes, tant alimentaris com roba, calçat i béns durables, on es requereix manipulació d'algun tipus i que han d'anar proveïts de les corresponents instruccions i de la pertinent autorització prèvia que es nega si poden ser perillosos per algun concepte. La confidencialitat del client ve imposada per la Llei de Protecció de dades personals. En l'àmbit de les Administracions Públiques Subcentrals hi ha agències de consum i de protecció de dades personals que regulen, inspeccionen i sanciona l'incompliment de les normes.

Pel que fa a avaluar la relació amb proveïdors hi ha altres dos indicadors. L'EC 3 Cost de totes les primeres matèries i mercaderies adquirides i el de tots els serveis contractats. L'EC 4 Percentatge de contractes pagats en conformitat amb els termes acordats, exclusió de les clàusules amb accions estipulades. Aquestes dades no informen de la vulnerabilitat de l'empresa derivada de la dependència d'un o pocs proveïdors. Tampoc deixen clar si l'empresa imposa condicions oneroses (v. supra capítol 3r) als subministradors.

En la relació amb el sector públic figuren tres indicadors l'EC 8 que demana la summa total de tots els pagaments tributaris desglossats per països. L'EC 9 que ha de donar informació dels ajuts econòmics rebuts desglossats per països i regions. L'EC 10 que recull les donacions a la comunitat, la societat civil o altres grups, en metàl·lic o en espècie, desglossats per tipus de grups. L'empresa coneix bé les seves activitats, els seus clients i proveïdors, però coneix menys les activitats a les quals finança, de manera que és convenient que se centri en les que són afins, o relacionades amb les seves activitats centrals, a fi que s'integrin adequadament en la seva estratègia aportant sinergies, garantint l'eficiència en la despesa i consolidant la RSE (v. M. I. Porter i M. I. Kramer 2003).

Una empresa que desitgi una memòria de sostenibilitat més completa, que permeti aprofitar la informació generada per a elaborar els comptes anuals i les notes a les mateixes, així com la informació generada per a direcció i gestió, pot trobar indicadors amb el grau requerit de precisió (I. Gili, M. Roca i J. M. Sales 2005).

Sobre la corrupció hi ha un indicador social S 20 Descripció de política, sistemes de mecanismes de compliment al voltant de la corrupció i del suborn, adreçats tant a les empreses com els ampleats. Aquesta és una qüestió ètica extremadament delicada.

A priori ni a les empreses ni als seus directius els interessa el suborn, les empreses estan pensades per a competir i no per delinquir, la formació dels directius procura l'eficiència. Els dilemes ètics apareixen a la pràctica quan algú es pregunta si el veritable corruptor és el que paga per a culminar una transacció que hauria de limitar-se a un preu de mercat o el que exigeix que se li pagui. La següent consideració es refereix a si cal considerar igual la comissió que paga el que ha guanyat netament la licitació, però encara no se li ha adjudicat formalment, que aquella pagada per qui l'ha perdut, doncs el primer no fa incórrer en més cost i simplement té menys benefici, mentre que el segon obliga a més cost i, probablement, porta més benefici que si hagués estat un procés correcte. El tercer problema apareix quan se sospesa la pèrdua d'activitat i ocupació que pot sobrevenir si es rebutgen determinades peticions. El quart és què passa si la persona que ha de fer el lliurament físic, o donar l'ordre de que es faci, informa a les instàncies superiors, doncs la responsabilitat és indelegable. El cinquè insta a diferenciar entre països que tenen institucionalitzada la mossegada i pràcticament s'accepta que és un sobre sou que cobren funcionaris als quals el seu Estat no pot pagar el suficient (v. el cap. 8è de T. Harford 2007). El sisè concerneix a la responsabilitat de qui destitueix a un directiu que no aconsegueix comandes, quan la causa (potser desconeguda per raons de discreció) és la negativa a cedir a certes incitacions.

En alguns casos, els directius de les empreses, potser millor els de les petites, poden sortejar les peticions econòmiques de funcionaris amb capacitat

per a demorar autoritzacions d'inversió o ampliacions de fàbriques en marxa. No obstant això, si el mecanisme està institucionalitzat la decisió prèvia, això és la de no anar a treballar o vendre a aquest país, ha de prendre's en les instàncies més altes de l'organització i si l'empresa és conscient de les implicacions i les accepta, llavors els dilemes de les persones ja ni es presenten.

4.2. Indicadors de gestió laboral. Empleats

El nombre d'empleats és un indicador rellevant per molts motius. Juntament amb el volum de vendes i actiu defineix la dimensió de l'empresa que, al seu torn, determina la capacitat d'accedir a alguns ajuts públics, afecta les obligacions d'informació i la pressió fiscal que ha de suportar l'empresa. El triple quocient: Vendes/empleats, beneficis/empleats i cost laboral/nombre de persones ocupades, importa per conceptes diferents. D'una banda, són indicadors d'eficiència, però també ho són de productivitat i de sensibilitat davant de l'impacte que pugui tenir un augment en les retribucions. Així mateix, el quocient entre el valor de l'actiu i el nombre d'empleats reflecteix la intensitat de capital que utilitza l'empresa. Els estats financers de les empreses aporten informació que, degudament combinada amb les dades de personal, és altament il·lustrativa.

Per a qualsevol persona hauria de ser important el coneixement de l'evolució de les finances i resultats de l'empresa on treballa atès que, al cap i a la fi, la continuïtat d'aquesta empresa depèn de la seva solidesa. No obstant això, en molts casos, això no és així, no hi ha aquest interès per algunes explicacions. Una persona empleada s'ha contractat per una quantitat acordada en el moment de l'inici de la relació laboral, les condicions del contracte es porten al Ministeri de treball i, a les empreses de certa dimensió, es dóna còpia del contracte al sindicat, a més de la còpia que es lliura a la persona contractada. En els casos d'incompliment o d'ambigüitats, la justícia laboral aplica el principi "in dubio pro operari", que garanteix respecte dels drets dels treballadors. Això és suficient per a moltes persones que consideren que la bona o dolenta evolució de l'activitat de l'empresa no afectarà a la seva retribució pactada, de manera que és aliena a la marxa dels negocis i, quan hi ha un component variable, aquest es relaciona

amb l'activitat desenvolupada per la persona concreta. Només per als alts directius hi ha un vincle entre l'evolució global i les seves percepcions.

La visió exposada és representativa, però lamentable. Les empreses responsables compleixen amb l'obligació legal d'informar als empleats i, en general, la informació és accessible. La causa del desinterès es relaciona amb el temor que si la situació és delicada es puguin demanar sacrificis als treballadors en forma de major dedicació, menors augments de sou o qualsevol altre compromís. Per a enjudiciar aquesta actitud cal considerar diverses vessants de la qüestió. D'una banda, és cert que el contracte laboral es realitza per una quantia fixa no vinculada a la marxa de l'empresa i, les denominades pagues extra -en alguns llocs encara una d'elles es denomina de beneficis- són de quantia fixa. Si els empleats i empreses busquessin maximitzar les retribucions laborals acordarien una participació en resultats molt elevada i una retribució baixa, però el fet normal és que les persones que opten per contractes laborals tenen aversió al risc i prefereixen un sou a participar en beneficis. D'altra banda, les responsabilitats de la direcció són complicades i hi ha moltes variables que incideixen en cada decisió, de manera que l'anàlisi és complicat i les implicacions de cada decisió difícils d'anticipar, així que també es prefereix evitar complicacions en temes on es pot aportar poc. També es considera que les complicacions han de ser per a qui cobra per acceptar-les, o que la qualitat de la informació que es rep és discutible o difícil d'interpretar.

Hi ha situacions on la participació en ingressos incideix de manera directa i important en les percepcions dels treballadors. Per exemple, en els vaixells pesquers és habitual, encara que les modalitats del sistema canvien d'un port a un altre, que hi hagi una participació en el marge generat després de la venda del peix i la cobertura dels costos (combustible, reparacions, amortització d'equips ...). Al vaixell hi son les factures de totes les despeses en que s'ha incorregut i els mariners poden anar a la subhasta amb el coneixement de l'ingrés i la despesa, per tant, del resultat i de la part que els toca. Aquesta és una pràctica antiga en aquesta professió. En la novel·la Moby Dick de Herman Melville el sou de cada membre de la tripulació s'estableix en percentatge dels

guanys, si bé la que corresponia a un arponer era superior a la d'un mariner comú.

En alguns sectors d'activitat, la informació sobre el nombre de persones i el seu desglossament segons sexe i categories professionals s'ofereix agregadament per a cada empresa i per al conjunt. Així, l'Associació Espanyola de Banca fa dècades que la presenta i el mateix succeeix amb la Confederació Espanyola de Caixes d'Estalvi. En la informació estadística del Ministeri de Treball i Afers Socials, així com en la de l'Institut Nacional d'Estadística hi ha dades d'ocupació i d'atur per sectors d'activitat, per Comunitats Autònomes, amb desglossament segons edat i sexe i separant l'activitat pública i la privada.

Les empreses cal que estiguin atentes per tal d'evitar actituds de discriminació de qualsevol signe.

La persona que discrimina a altres satisfà un perjudici, però redueix la seva capacitat d'opció. Tant si es tracta de contractar personal com si es compren productes d'un o un altre origen, si es renuncia a l'objectivitat es perd qualitat en la decisió i es perjudica les víctimes. Per això, les normes que defensen principis d'igualtat, en general, serveixen també a l'eficiència quan prohibeixen la conducta discriminatòria. Això regeix al seu torn per a la voluntat compensatòria que demana discriminar positivament als col·lectius que, per una o una altra raó, van ser discriminats en el passat.

La portada del Financial Times del 10 d'abril de 2007 dedica un quart de l'espai a la preocupació pels efectes de les lleis sud-africanes sobre "*black economic empowerment regulations*" que promou la promoció dels ciutadans negres. El ministre de finances, Trevor Manuel, demana que es canviï perquè són imperfectes i porten a situacions abusives. Per imperatiu legal s'han transferit posicions significatives de control econòmic a la comunitat de color amb el resultat de beneficiar principalment als oligarques del partit dominant *African National Congress*.

La situació de Sud-àfrica no és rara. Ha passat el mateix a Malàisia en benefici dels malais enfront dels d'origen xinès, a Nigèria i a altres països. La idea subjacent a la discriminació positiva és que el rendiment dels beneficiats és igual al dels desfavorits, de manera que substituir uns per altres és un joc de suma zero, el que un guanya és igual al que perd un altre. En realitat no és així. Si el rendiment universitari dels “v” és del 80% i el dels “t” del 60%, la substitució de mil dels primers per mil dels segons deixaria al país amb 200 llicenciats menys. En canvi si l'accés es fa per mèrits acadèmics el resultat final serà superior al qual obtindrien els “v” aïlladament, atès que els millors dels “t” tenen rendiment superior a la mitjana dels “v”. Addicionalment els “t” serien vistos com privilegiats i els seus mèrits quedarien posats en qüestió doncs se suposaria que la seva promoció deriva de la pertinença a la quota.

La segregació i l'aplicació d'una doble rasadora estan molt esteses, es troben en els llocs més inesperats. En el seu llibre *Freekanomics* S. Lewitt i S. Dubner comenten el cas dels concursants en el programa “la baula més feble” (versió dels EUA), que discriminen en interès propi sistemàticament contra els més grans i els hispans. Normalment ningú discrimina si el resultat va contra els seus propis interessos. També és l'interès el que insta als beneficiaris potencials de la discriminació positiva a aprofitar les opcions que aporten. Aquesta discriminació vol compensar avui a les víctimes de la discriminació passada amb el que, en algun cas, perjudica a qui mai va discriminar en profit de qui mai van ser víctima de la discriminació. Quan es fixen quotes els beneficiaris no acostumen a ser els més aptes per a un lloc sinó els més hàbils a exhibir i aprofitar la nova norma, situació que acaba per perjudicar a la resta i els hi confirma –cas de que els tinguin- els prejudicis previs.

Les eines bàsiques per a acabar amb la discriminació laboral, social i de tota índole són la igualtat d'oportunitats, l'objectivitat de les decisions i el fonament d'aquestes en criteris de mèrit.

La llei obliga a les empreses a prevenir els riscos i accidents laborals. Els temes de seguretat, higiene, ergonomia-psicosociologia aplicada i medicina laboral són especialitats dins de la prevenció de riscos laborals. Les empreses i

els empresaris, inclusivament els autònoms, tenen obligacions en aquest àmbit i se'ls hi poden demanar responsabilitats.

En darrera instància, el responsable és l'empresari. Cap empresa pot pretendre ser responsable si no compleix amb les seves obligacions en aquest àmbit. No obstant això, també té responsabilitat el treballador, encara que a efectes legals s'exigeixi més a l'empresari, de manera que si aporta els elements de protecció, informa de com s'han de fer la coses i, després sobrevé l'accident per negligència del treballador, es culparà a l'empresa per no vigilar o no exigir o per posar un càrrec intermedi que no compleixi amb les seves obligacions. El problema es troba, com ja es va exposar anteriorment, en la discrepància entre la "cultura" i la norma. La primera dóna compte dels costums i hàbits i la segona obliga, però com l'exigència no és immediata i la supervisió és incompleta, pesa més la primera.

L'empresa ha d'esforçar-se, considerant la prevenció com imperatiu legal i ètic, a fer el possible, informar, formar, supervisar i preparar indicadors de compliments i d'errades comeses, fet que també ajuda. Assignar responsabilitats, contractar un servei de prevenció extern i oblidar-se del tema és insuficient. El Banco Popular edita cada any, juntament amb la seva memòria, una publicació denominada repertori de temes, on amb sobrietat de mitjans, de manera senzilla i amena explica diverses incidències respecte d'operacions pròpies de l'activitat, errors, intents d'estafa i, també, atracaments, tot amb explicació de què ha passat en cada cas i recordatori de la política de l'entitat de protegir clients i empleats. És una iniciativa senzilla i humil, però que diu molt de la grandesa d'esperit de qui informa dels seus errors (i encerts), atès que evidencia la seva capacitat de corregir i millorar.

La Guia del Club d'Excel·lència en sostenibilitat recull del GRI vuit indicadors d'actuació social relatius a l'ocupació. El primer apareix en l'actuació econòmica com l'EC 5 que recull les despeses salarials totals, incloent indemnitzacions per acomiadament, pensions i altres prestacions.

A l'apartat d'acció social dedica dos indicadors a l'ocupació, el S 1 que dóna el desglossament de la plantilla per regions i països, la seva situació, tipus de contractació i classe de contracte i el S 2, relatiu a la creació d'ocupació neta i el seu desglossament per regions i/o països. En el mateix grup d'actuació social hi són el S 3 i el S 4. El S 3 és relatiu al percentatge d'empleats representats per organitzacions sindicals independents o altres representants, fent-se desglossament geogràfic. Sobre aquest punt l'empresa ha de respectar els drets sindicals i buscar una bona entesa amb els representants dels treballadors perquè els compromisos estables ajuden a centrar-se en els problemes del mercat. Als països democràtics l'afiliació sindical és un dret. La direcció de l'empresa ha de tractar amb els sindicats segons la seva representativitat, però ha d'evitar prendre posició sobre on deuen afiliar-se els empleats i encara menys promoure-la.

El S 4 ha d'explicar la política i els procediments d'informació, consulta i negociació amb els empleats sobre els canvis en les operacions de l'empresa, on entrarien els tancaments de plantes, ajustos de plantilla, compres i fusions i deslocalització d'activitats. Les organitzacions més representatives tenen serveis econòmics ben preparats i capaços de comprendre els processos de canvi, més encara, poden aportar suggeriments valuosos, però cal cuidar el moment d'informar d'aquests temes per tal d'evitar comportaments estratègics d'altres competidors, així com alguna incomprensió que afecti el bon acabament de processos en curs. A un altre apartat, el de la llibertat d'associació i negociació col·lectiva, l'indicador S 16 demana anàlisi de la política de llibertat d'associació i el seu grau d'aplicació (a part de les lleis locals), així com els procediments/programes relacionats amb aquesta qüestió. Per a les petites empreses això és redundant i, a més, no hi ha escrites polítiques ni procediments sobre això, s'aplica la llei i es respecta el conveni col·lectiu.

En relació amb la salut i la seguretat hi ha, com no podia ser menys, quatre apartats. El S 5 propugna "mètodes de registre i notificació dels accidents a la feina i les malalties professionals en referència al repertori de recomanacions pràctiques de l'OIT sobre registre i notificació d'accidents de treball i malalties professionals". La llei espanyola recull els continguts de la informació a aportar i

la manera de transmetre-ho, per la qual cosa en aquest cas això no va més enllà de les obligacions legals.

L'indicador S 6 demana descripció de les comissions conjuntes sobre salut i seguretat integrades per la direcció i els representants dels empleats, i la proporció de la plantilla acollida sota les esmentades comissions. Aquí es pot incloure el servei de prevenció intern, si n'hi ha, i la relació amb serveis de prevenció externs, quan es considera que pot ser més eficient contractar-lo que mantenir un de propi. L'avantatge del servei extern és que pot tenir una experiència més variada i posada al dia però, en qualsevol cas, el que delega la direcció en aquests serveis és només l'autoritat, atès que la responsabilitat és indelegable.

El S 7 es refereix a les taxes d'absentisme, accidents i danys laborals, dies perduts i nombre de víctimes mortals relacionades amb el treball, on s'inclouen els treballadors subcontractats o posats a disposició. Aquí convindria desllindar l'absentisme no justificat i el relacionat amb assumptes propis dels empleats amb el que deriva de malalties o incidents relacionats amb l'activitat laboral.

L'indicador S 8 demana la “descripció de polítiques o programes (al lloc del treball i altres àmbits) sobre la sida”. Aquest és un punt delicat perquè, segons la normativa espanyola fa falta una autorització prèvia expressa de cada persona per a realitzar aquesta prova. L'empresa té l'obligació d'oferir la revisió, però l'empleat té la potestat de negar-se, així que el resultat obtingut -quant a proporció de persones que accepten anar a la revisió mèdica- en aquesta matèria està fora de l'abast de la direcció. El contingut de la resposta a aquest indicador és merament informatiu.

El S 9 concerneix a la formació anual per a cada persona ocupada. A Espanya està estipulada que una part de la cotització (0,6% de la pagada per l'empresa i 0,1% de la que paga l'empleat) es destina a formació contínua. Les AA.PP., les organitzacions patronals i sindicals, així com altres centres de formació l'ofereixen a tot Espanya en modalitats transversals -vàlides per a qualsevol activitat, com idiomes o comptabilitat- i en modalitats verticals, que són

específiques per a cada activitat, com caldereria o soldadura. Moltes empreses donen cursos als seus empleats, a vegades fora d'hores de treball i en ocasions cedint part d'aquest temps per a la docència i pagant tot o part del curs. En tot cas, es requereix l'acceptació voluntària per part de la persona implicada en l'aprenentatge i no sempre hi ha bona disposició. Una forma eficaç d'aprenentatge s'obté en la pràctica, per la qual cosa la rotació de funcions és un mecanisme utilíssim que eleva la capacitat de la persona, atès que millora el seu capital humà i la fa més versàtil per a l'empresa i per a ella mateixa. No obstant això, la mobilitat funcional també requereix acceptació i de fet és rebutjada per consideracions de diversa índole.

El S 10 i el S 11 contempen la diversitat i la igualtat d'oportunitats. Al primer s'han de descriure les polítiques dirigides a la igualtat d'oportunitats, així com els sistemes de seguiment que garanteixin el compliment i els resultats d'aquest tipus de polítiques. D'acord amb el segon s'ha d'informar de la composició dels departaments, inclosa la direcció, atenent a proporcions entre els sexes i altres indicadors de diversitat, si es considera rellevant. Aquí apareixen algunes excepcions, la primera pel que fa a la consideració del mèrit de cada persona quant a capacitat (formació prèvia i experiència) per a accedir a determinats llocs; la segona, a països com França on la jurisprudència es remet a la revolució francesa es trenca amb els principis de representació estamental; la tercera, la impossibilitat d'atendre a tots els criteris rellevants, que caldria crear, com nacionalitat o regionalitat, edat i religió, a més dels d'antiguitat que són exigits per algunes reglamentacions i el de sexe que es busca recollir. Relacionat amb aquest aspecte hi és el S 15 sobre no discriminació que demana descripció detallada de les polítiques i procediments/programes globals dedicats a evitar tota mena de discriminació en les operacions, així com dels sistemes de seguiment i dels seus resultats.

En relació amb els drets humans, l'indicador S 12 demana relació detallada de polítiques, directrius, estructura corporativa i procediments entorn dels drets humans vinculats a les operacions, així com dels sistemes de seguiment i dels seus resultats. Aquest punt està pensat per a empreses multinacionals o que són grans importadors. Les petites empreses no es troben en cap d'aquestes

categories per la qual cosa, fins i tot si com a compradors de productes fabricats per altres empreses, no tenen mitjans per a imposar les seves preferències en aquests temes, més encara és difícil que coneguin el que fan els seus proveïdors. D'altra banda, els drets humans estan incorporats a la normativa dels països desenvolupats amb el que sembla fora de lloc aquest seguiment que només tindria sentit per a alguns països en vies de desenvolupament on la incidència de les petites empreses en la resolució dels problemes de fons és nul·la.

En el mateix pla dels drets humans, l'indicador S 13 demana mostres de que es tenen en consideració els impactes sobre els drets humans a l'hora de prendre decisions de procediments, inversions o d'elecció de proveïdors/contractistes. Les declaracions de principis o els codis de conducta són orientatius de que aquesta actitud existeix, però les proves requereixen una demostració precisa com plecs de condicions exigides a proveïdors, exigències de certificació i similars. Una petita empresa pot demanar aquestes condicions, però podria no rebre resposta, o rebre-la amb el suggeriment de que pagui una certificació que no exigeix el govern del país on opera el proveïdor o bé, ser informada de que temps endarrere l'empresa requerida ja es va certificar per exigència d'un client ... que després va acceptar una oferta millor i va cancel·lar la comanda.

L'indicador S 14 redunda en el mateix a l'hora d'exigir "relació detallada de les polítiques i procediments necessaris per a valorar l'actuació sobre els drets humans respecte de la cadena de subministrament i dels contractistes, així com dels sistemes de seguretat i dels seus resultats".

Sobre el treball infantil i treball forçós, l'indicador S 17 fa referència al treball infantil tal com es defineix en el "Conveni n. 138 de l'OIT sobre l'Edat Mínima d'Admissió a l'Ocupació", adoptat per la Conferència General de l'Organització Internacional del Treball en la seva 58 reunió a Ginebra el 26 de juny de 1973. Aquest conveni, entre els seus articles assenyala:

1. Tot Membre per al que estigui en vigor el present Conveni es compromet a seguir una política nacional que assegurí l'abolició efectiva del treball dels nens i elevi progressivament l'edat mínima d'admissió a l'ocupació o al treball a un nivell que faci possible el més complet desenvolupament físic, mental dels menors (Art. 1)
2. Tot Membre que hagi ratificat el present Conveni podrà notificar posteriorment al Director General de l'Oficina Internacional del Treball, mitjançant una altra declaració, que estableix una edat mínima més elevada que la que va fixar inicialment (Art. 2.2)
3. L'edat mínima fixada en compliment d'allò disposat al paràgraf 1r del present article no haurà de ser inferior a l'edat que cessa l'obligació escolar, o en tot cas, a quinze anys (Art. 2.3)
4. No obstant les disposicions del paràgraf 3 d'aquest article, el Membre amb una economia i mitjans d'educació insuficientment desenvolupats podrà, prèvia consulta amb les organitzacions d'ocupadors i de treballadors interessades, si aquestes organitzacions existeixen, especificar inicialment una edat mínima de catorze anys (Art. 2.4)
5. Si calgués, l'autoritat competent, prèvia consulta amb les organitzacions interessades d'ocupadors i de treballadors, quan aquestes organitzacions existeixin, podrà excloure de l'aplicació del present Conveni a categories limitades d'ocupacions o treballs respecte dels quals es presenti problemes especials i importants d'aplicació (Art. 4.1)
6. El Membre amb una economia i uns serveis administratius insuficientment desenvolupats podrà, prèvia consulta amb les organitzacions interessades d'ocupadors i de treballadors, quan aquestes organitzacions existeixin, limitar inicialment el camp d'aplicació del present Conveni (Art. 5.1)
7. El present Conveni no s'aplicarà al treball efectuat pels nens o els menors a les escoles d'ensenyament general, professional o tècnica o a altres institucions de formació ni al treball efectuat per persones

d'almenys catorze anys d'edat a les empreses, sempre que l'esmentat treball es porti a terme segons les condicions prescrites per l'autoritat competent, prèvia consulta amb les organitzacions interessades d'ocupadors i de treballadors, quan aquestes organitzacions existeixin, i sigui part integrant de:

- a) un curs d'ensenyament o formació del qual sigui primordialment responsable una escola o institució de formació;
- b) un programa de formació que es desenvolupi sencera o fonamentalment a una empresa i que hagi estat aprovat per l'autoritat competent; o
- c) un programa d'orientació, destinat a facilitar l'elecció d'una ocupació o d'un tipus de formació. (Art. 6)

8. La legislació nacional podrà permetre l'ocupació o el treball de persones de tretze a quinze anys d'edat en treballs lleugers, a condició de que aquests:

- a) no siguin susceptibles de perjudicar la seva salut o desenvolupament; i
- b) no siguin de tal naturalesa que puguin perjudicar la seva assistència a l'escola, la seva participació en programes d'orientació o formació professional aprovats per l'autoritat competent o l'aprofitament de l'ensenyament que reben.

El treball forçós i obligatori s'esmenta a l'indicador S 18 que demana s'exposi la política de reducció del treball forçós i obligatori, el grau d'informació i d'aplicació i la relació dels procediments i/o programes relacionats amb aquesta qüestió, així com els sistemes de seguiment i els seus resultats. Òbviament també es refereix a l'àmbit internacional. Cal recordar que el treball que realitzen alguns presos si és voluntari i remunerat és acceptable, més encara el fet de realitzar tasques laborals està considerat com una bona forma de rehabilitació alhora que

aporta una qualificació i experiència útil per a la reinserció social de persones que van delinquir en un moment previ.

La incorporació massiva de la dona a l'activitat laboral fora de la llar i la generalització de la família reduïda plantegen amb una urgència nova el vell problema de la conciliació del treball i les feines domèstiques. En la mesura en que els serveis de guarderia són insuficients, els problemes del transport importants i els horaris escolars i laborals estan descoordinats, aconseguir flexibilitat laboral és un problema. La sensibilitat de les empreses davant d'aquest problema, o del conjunt de dificultats que coincideixen en ell, és un valor cada vegada més important. A les grans empreses que concentren molt personal és factible tenir una guarderia i altres serveis, però a la majoria de les empreses, especialment a les petites, no hi ha mitjans per a considerar aquesta opció. Per això, s'imposa una recerca creativa que permeti compaginar treball a casa amb el que es fa en l'empresa, adequar horaris a les restriccions escolars i similars (v. N. Chinchilla i S. Poelmans 2004).

4.3. Indicadors de gestió mediambiental

En les memòries de sostenibilitat l'impacte sobre el medi ambient té una gran importància. La guia del GRI esmenta 18 indicadors relatius a la incidència de l'activitat de l'empresa en aquest àmbit. Per a les primeres matèries hi ha dos indicadors: L'MA 1 informa del consum total de primeres matèries (excepte de l'aigua) per tipus i especificant la unitat de mesura. L'MA 2 informa del percentatge de les primeres matèries utilitzades que són residus (processats o no) procedents de fonts externes. El primer indicador ha de facilitar avenços en incrementar eficiència que permetin una millor relació de conversió de materials entrants en productes finals i, per tant, realitzar un menor pressió sobre els productes naturals. El segon indicador instaria a elevar la recuperació de materials generats en anteriors processos productius de manera que es redueixi la dependència de primeres matèries i, alhora, es redueixi l'impacte dels residus -sempre difícils de reciclar, d'emmagatzemar i d'eliminar- sobre el medi ambient.

Es dediquen dos indicadors a l'energia i un al consum d'aigua. L'MA 3 que mesura el consum directe d'energia, desglossat per fonts primàries i expressat com a energia capturada més energia generada menys l'energia venuda. L'MA 4 recull el consum indirecte d'energia, entenent-ho com l'energia utilitzada per a produir l'energia captada per a l'organització que informa. Les millores en l'eficiència redueixen la dependència energètica i frenen activitats susceptibles d'incidir en el canvi climàtic, d'altra banda, suposen un estalvi rellevant i frenen la dependència d'un factor de producció escàs deixant-lo disponible per a altres activitats. Així mateix, incideixen en l'eficiència, que és un factor de competitivitat. Per a l'aigua, hi ha l'indicador MA 5 que mesura el consum total d'aigua expressada com a diferència entre el volum d'aigua capturada i el volum d'aigua abocada. De la mateixa manera que l'energia, l'aigua és un producte escàs i susceptible d'usos alternatius, la millora en la seva utilització redueix la dependència i facilita altres aplicacions.

La biodiversitat és un dels factors de preocupació en la mesura en que una gestió descuidada pot perjudicar a espècies rares o fràgils. L'indicador MA 6 demana informar sobre la ubicació i extensió de terra en propietat, arrendada o administrada en els hàbitats rics en biodiversitat. Es mesura com superfície total, expressada en metres o quilòmetres quadrats d'espais especials per ser aigüamolls que acullen espècies delicades o zones de secà on viuen espècies amb pocs exemplars, com els assignats per la Xarxa Natura 2000 a la protecció d'aus estepàries. Més complex és l'MA 7 que es refereix a l'anàlisi dels primers impactes en la biodiversitat derivats de les activitats i/o productes i serveis en els entorns terrestre, marí i d'aigua dolça. Per a complimentar-lo cal recórrer a informació externa com, entre d'altres, la del nombre d'espais en perill d'extinció, els terrenys on es pot donar aquest risc i les seves característiques, així com les fonts que han donat aquesta qualificació.

Les empreses emeten residus que poden lesionar el medi ambient. Per recollir-los hi ha sis indicadors. L'MA 8 que mesura les emissions de gasos d'efecte hivernacle, com el CO₂, el metà, els compostos hidrofluorocarbonats etc., amb desglossament per a cadascun i mesurats en tones per anuals. L'MA 9 informa de l'ús i emissió de substàncies reductores de la capa d'ozó que es

mesuren en termes de partícules per milió. L'MA 10 de compostos gasosos del nitrogen i del sofre mesurats en ppm (partícules per milió). L'MA 11 informa de la quantitat total de residus desglossats segons la seva classe i destinació, això és si es reciclen, s'incineren o s'emmagatzemen, i es mesuren a pes. L'MA 12 informa dels abocaments a l'aigua segons el seu tipus, productes de neteja, aigües residuals d'ús humans entre d'altres. L'MA 13 recull els abocaments de substàncies químiques, olis i combustibles expressant-los en volum i esmentant l'efecte que causen al medi ambient.

Les empreses han d'aportar informació addicional de la influència de la fabricació dels seus productes, o de la prestació dels seus serveis. En aquest sentit l'indicador MA 14 informa dels impactes mediambientals significatius dels principals productes i serveis i l'MA 15 ho fa del pes relatiu dels productes venuts susceptible de ser recuperat al final de la vida útil d'aquests i del percentatge recuperat en la realitat. Amb això es tracta de facilitar la reducció d'aquests impactes, així com d'incidir en el disseny de productes més eficients, més fàcilment desmuntables i amb materials que poden ser reutilitzats en nous processos de fabricació dels mateixos productes o d'altres. Aquesta capacitat no sempre s'utilitza plenament, per la qual cosa hi ha la precisió última relativa al percentatge efectivament recuperable.

Les normes sobre protecció de medi ambient són complexes, per la qual cosa a vegades hi ha incompliments, com també hi ha errors i accidents que donen lloc a que les autoritats corresponents sancionin les empreses responsabilitzades. L'indicador MA 16 exigeix informació sobre incidents i multes derivades de l'incompliment dels convenis, els tractats i les declaracions d'índole internacional i les normes regionals, locals i nacionals que tracten del medi ambient.

L'apartat de medi ambient es tanca amb dues informacions, l'indicador MA 17 sobre transport que ha d'informar sobre els impactes significatius sobre el medi ambient derivats del transport amb finalitats logístiques i l'indicador MA 18 sobre les despeses totals en matèria de medi ambient segons la seva tipologia.

4.4. Bibliografia

- Ballvé Alberto M. "Cuadro de Mando. Organizando información para crear valor. Texto y casos de empresas" Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2000.
- Chinchilla Nuria y Steven Poelmans "La conciliación de la vida laboral, familiar y personal" Ed. Plan Estratègic Metropolità de Barcelona, Barcelona 2004.
- Confederación Empresarial Comarcal de Tarrasa CECOT "Guía de la responsabilidad social para pymes" Ed. Cecot 2005.
- Club de excelencia en sostenibilidad "Guía para la implantación de la responsabilidad corporativa en la pyme" Ed. Club de Excelencia en sostenibilidad 2006.
- Day Georg S. "Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes. The Market Driven Organization" (1999). Ed Gestión 2000, Barcelona 2000.
- Gili Iñaki, Marta Roca y Josep M. Salas "Memoria de sostenibilidad. Aspectos Económicos Financieros". Ed. ACCID y Deusto, Barcelona 2005.
- Global Reporting Initiative "Sustainability Reporting Guidelines" , version 3.0, Ed. Global Reporting Initiative 2006.
- Guthey Eric, Mette Morsing y Roy Langer "La responsabilidad social corporativa como moda empresarial" Harvard Deusto Business Review n. 150, octubre 2006.
- Harford Tim "El economista camuflado: la economía de las pequeñas cosas" (2006) Ediciones Temas de Hoy, S. A. Madrid 2007.
- Kaplan R. S. y David P. Norton "Cuadro de mando integral. The Balanced Score Card" (1996). Ed. Gestión 2000, Barcelona 1997.
- Levitt Steven D. y Stephen J. Dubner "Freakonomics" (2005) Ed. B, S. A., Barcelona 2006.
- Martínez-Ribes Josep María, Luís de Borja Solé y Patricia Carvajal "Fidelizando clientes. Detectar y mantener al cliente leal" Ed. Gestión 2000, Barcelona 1999.
- Morros Ribera Jorge e Isabel Vidal Martínez "Responsabilidad Social Corporativa" Ed. Cies y FC Editorial
- Olve Nils-Göran y Jan Roy Magnus Wetter "Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Guía práctica del Balanced Scorecard.)" 1999. Ed. Gestión 2000, Barcelona 2000.
- Porter Michael E. y Mark R. Kramer "La filantropía empresarial como de ventaja competitiva". Harvard Deusto Business Review n. 112, ene./feb. 2003.
- Strebel Paul "¿Por qué los empleados se resisten al cambio?" Harvard Deusto Business Review n. 75, nov. dic 1996.

CAPÍTOL CINQUÈ

Grups d'interès, acció social, aprenentatge i visibilitat

La RSE integra en les decisions de l'empresa accions i orientacions que responen als valors, interessos i expectatives de grups externs que tenen, o que diuen tenir, algun vincle amb ella. Per a prendre en consideració aquests aspectes sense perdre el nord i dispersar esforços en accions que poden ser contradictòries i acabar en un fracàs es necessita tenir un rumb precís i una jerarquia de prioritats ben establerta. Als capítols precedents es va atendre a les persones que treballen a l'empresa, als proveïdors, clients i a les Administracions Públiques amb alguna menció a altres, especialment als competidors. A aquest capítol es tracta de considerar les seves preferències, la manera de prendre-les en consideració i de gestionar l'aprenentatge que pot derivar d'aquesta relació.

En un món canviant totes les organitzacions han de tenir una percepció clara i ràpida del que passa al seu entorn rellevant. Habitualment l'activitat és tan absorbent que es deixen de banda qüestions com la posada al dia de la formació, l'assistència a conferències i fins i tot la lectura de les publicacions tècniques del ram on es treballa, com si ja se sabés el necessari i n'hi hagués prou amb el que aporten algunes subscripcions que circulen amb rapidesa i a les que no es fa molt de cas. Per a evitar els riscos de detecció tardana de canvis rellevants, amb el risc de no disposar de temps i mitjans per a reaccionar, convé comptar amb sensors o antenes que enviïn la informació rellevant. En la relació amb els stakeholders es pot tenir accés, a vegades, a aquesta informació i, si se sap utilitzar, es poden obtenir avantatges i anticipar riscos. La clau per a una bona detecció del que és rellevant està en anar més enllà de la reacció ràpida per ser actiu i incentivar a altres que ho siguin. La RSE facilita el diàleg amb grups potencialment útils si se'ls integra en l'estratègia de l'empresa.

La RSE insta que les empreses estiguin obertes a relacions amb l'exterior que vagin més enllà de les relacions purament comercials, i el bon sentit tracta de orientar-les en la línia més profitosa per a les dues parts. Així, es prioritzen les que tenen relació amb el nucli d'activitat que justifica l'existència de l'empresa.

L'altra dimensió de la RSE és l'acció social, això és l'actuació directa de l'empresa, o la promoguda juntament amb els seus empleats, per a resoldre

problemes socials rellevants en els quals els seus coneixements i experiències poden ser profitosos, ajudar a altres persones i cobrir espais on les Administracions Públiques no poden incidir en mesura suficient per escassetat de recursos o qualsevol altra raó. En aquestes actuacions cal adoptar algunes cauteles per tal d'evitar una dependència excessiva de l'aportació que es fa. Així, es pot posar un límit relatiu a l'aportació que fa l'empresa, de manera que si aquesta falla en el seu suport no per això desapareix el projecte, o bé es pot marcar un termini a l'ajut atorgat, de manera que qui gestiona l'activitat s'hagin d'esforçar en obtenir recursos i en administrar-los amb eficiència.

5.1. Relació amb les institucions públiques

Les institucions públiques aporten serveis i infraestructures que faciliten la vida en comunitat. Des de la regulació, la inspecció de comportaments i la sanció de les conductes incorrectes fins a la provisió d'ensenyament, sanitat, justícia, seguretat i defensa, l'elenc de contribucions és ampli. Les empreses contribueixen al seu manteniment mitjançant el pagament d'impostos i es beneficien de les aportacions que realitzen. A més d'això, poden influir, amb plena legitimitat, en el seu funcionament de forma que també resulti beneficiosa per a la seva activitat quotidiana, per qual cosa és suficient amb tenir presència en els seus òrgans de govern aportant l'experiència, informació i sensibilitat que aporta el ser present en l'activitat mercantil.

Els representants empresarials a les universitats i als centres de formació professional poden informar de les titulacions professionals que més es demanden i menys es troben, així com de les carències de la formació que reben els estudiants. Amb això contribueixen a reduir els desfasaments detectats i a comptar amb una oferta professional més adequada a les seves necessitats. Així mateix, poden aportar la seva experiència de gestió per a millorar la qualitat de la que realitzen els òrgans de govern dels organismes que presten serveis públics gràcies a la facilitat derivada del coneixement de tècniques de gestió i de les deficiències detectades com a ens privats que són usuaris de serveis públics.

Altres aspectes de col·laboració amb les entitats educatives són el l'oferta de pràctiques laborals i la investigació conjunta o a comanda. En el primer cas, els estudiants i professors poden accedir a experiències interessants o millorar la que ja tenen. Per a qualsevol estudiant realitzar pràctiques laborals en general i, millora encara, si estan relacionades amb els seus estudis, és un factor que mostra inquietud, interès i decisió, que es valora positivament i facilita l'accés a l'ocupació.

Per als professors la col·laboració és una experiència que ajuda a posar al seu lloc la formació que imparteixen, li dóna la vivesa pròpia de la realitat viscuda i aporta qualitat docent. La investigació conjunta és summament rendible per a les empreses, universitats i centres de transferències de tecnologia. Aquesta forma de cooperar permet a l'empresa comptar amb investigadors formats a un cost menor que si ho fes directament, ja que es poden aprofitar instal·lacions preexistents. Per als investigadors acadèmics, suposa rendibilitzar els seus coneixements, obrir perspectives de noves activitats i millorar els seus currículums. L'intercanvi d'informació és beneficiós per ambdues parts i té la peculiaritat de que quant més es té més facilitat hi ha per a accedir a nous coneixements.

La capacitat de les universitats per a detectar, interpretar, assimilar i transmetre informació les converteix en "socis" idonis de les empreses per molts aspectes, entre els quals compten el coneixement d'estudiants i becaris que poden engrandir la seva plantilla i el d'assessors tècnics estables que aporten més. Addicionalment a la seva contribució a l'ensenyament, la investigació i la innovació poden aportar serveis d'alerta tecnològica, bases de dades, biblioteques, cursos de postgrau i un llarg etc.

La bona relació de les empreses que creen i gestionen coneixements tecnològics amb els centres universitaris d'investigació i docència superior és profitosa. Permet conèixer els projectes i ajuda a que aquests obtinguin finançament en fases primerenques, en les que és més difícil accedir a entitats creditícies.

Amb les autoritats locals la col·laboració parteix d'interessos comuns en temes com la millora dels transports entre nuclis urbans i polígons industrials, aportació de serveis als empleats, com els de guarderies, que poden ser millors i més viables si participen en la seva gestió les empreses i les autoritats. Anticipar les necessitats d'energia, de depuració d'aigües emergents o residuals, millora de comunicacions i molts altres. Com més recolzada estigui l'activitat empresarial més fàcilment es generaran noves iniciatives que elevin la capacitat de crear ocupació, augmentin la capacitat de meritar ingressos tributaris, revalorin terrenys i altres propietats, amb el que, en definitiva, es contribueix al progrés de la ciutat i la comarca on es realitzen les activitats.

5.2. Acció social de les empreses

Les institucions encarregades de la sanitat i les de beneficència, com ara orfenats, asils d'ancians i altres, sempre han rebut suport de les empreses. Normalment es tracta d'ajuts monetaris, del lliurament de productes (sigui d'aliments, mobles, productes tèxtils, energia i altres) i serveis produïts per les pròpies empreses o de la participació de directius en la gestió d'aquestes institucions. La relació amb les autoritats responsables i la col·laboració discreta -sota la tutela de les autoritats explícites- faciliten la integració en l'actuació comuna.

Les empreses són benvingudes en la seva activitat filantròpica, però aquesta ha de ser seleccionada amb rigor i no confondre's amb actuacions d'imatge sense profunditat. En el seu àmbit propi tenen coneixements que escapen a la comprensió de la major part de les persones, però fora d'aquell l'àmbit la seva capacitat de discerniment és com la de qualsevol persona. Cal tenir en compte pel simple fet de que els recursos són limitats que assignar-los de manera subòptima té un component de deixalla incompatible amb la responsabilitat. D'aquí l'exigència que l'activitat social cal que estigui vinculada als objectius de les empreses que la impulsen per a garantir l'eficiència en la despesa i la capacitat de fer una aportació que afegixi autèntic valor als beneficiaris.

Les accions de voluntariat del personal tenen un sentit solidari obvi. La plantació d'arbres, l'organització de festes o esdeveniments esportius, l'atenció a persones que viuen soles i amb problemes de dependència són algunes de les moltes activitats en que es pot participar. En aquests casos el voluntariat ha de ser-ho plenament i no hauria d'incidir en la carrera professional de les persones que ho fan.

L'empresa aporta la facilitat d'organització derivada de l'activitat conjunta i l'experiència de les persones que hi treballen per a catalitzar les activitats i, si és així, la realització de petites aportacions dineràries pot tenir un impacte multiplicador important. En altres paraules poden donar-se dues definicions que suposen enfocaments semblants en els efectes, però no idèntics al començament. D'acord amb el *Best Practice Guidelines* (v. VV. AA.) el voluntariat empresarial és la pràctica resultant del fet que una companyia recolzi la implicació de l'empleat en la comunitat. L'empresa, d'aquesta forma, promou, anima i reconeix al voluntari empleat perquè aquest aporti el seu coneixement i col·laboració a la comunitat.

Per la seva part, Cecile Networks (v. R. Guàrdia i altres 2006) ho defineix com l'esforç planejat i gestionat que busca motivar i permetre als empleats oferir-se voluntàriament amb eficàcia sota el patrocini i direcció de l'empresari. És una estratègia on es combinen moltes àrees de la companyia, com ara recursos humans, filantropia, comercialització i relacions públiques. Qualsevol negoci, sense importar la seva mida pot participar.

Hi ha doncs dos enfocaments, a un es recolzen iniciatives dels empleats i a l'altre s'impulsa l'acció d'aquests. Si hi ha iniciatives adequades és preferible el primer enfocament. En absència de projectes presentats pels empleats, l'impuls directe realitzat per l'empresa ha d'anar acompanyat per la consulta a la representació sindical i evitar que s'interpreti com una activitat extralaboral no retribuïda però beneficiosa per a l'empresa o bé que les hores pagades que es permetin dedicar al tema en qüestió no puguin ser interpretades com elusió fiscal.

Les àrees obertes a l'acció del voluntariat són múltiples, n'hi hauria prou amb atendre als col·lectius amb majors dificultats. Hi ha grups de persones que comparteixen alguna característica que els hi dificulta inserir-se al mercat laboral i, fins i tot, a la vida social, així, els *homeless* -els sense sostre-, els immigrants, els refugiats, malalts, drogodependents, expresidaris, adolescents conflictius, persones més grans que requereixen atenció etc. En un àmbit més ampli, les accions de neteja de boscos o platges, construcció d'albergs i campaments per a nens, plantació d'arbres per a reforestació són motius excel·lents per a realitzar activitats col·lectives que milloren el benestar de la col·lectivitat o de grups concrets.

Les accions en benefici dels propis empleats, siguin suggerides per aquests, pels seus representants o pel departament de recursos humans, tenen un sentit similar ja que faciliten l'organització, abarateixen el cost i obren noves possibilitats. L'únic requisit per tal d'evitar derivacions indesitjades és que la participació dels interessats sigui voluntària i que això no vagi en detriment d'altres prestacions que realitzin, de manera que ningú pugui fer imputacions de paternalisme. En absència de pressions, els que participen en activitats voluntàries reconeixen el mèrit dels companys que es sumen a aquestes iniciatives, augmenta el respecte mutu i la valoració dels altres, tot frenant temptacions oportunistes, es potencia la col·laboració i millora el clima de les relacions laborals. Efectes tots ells beneficiosos per a la millora de la productivitat.

La col·laboració en l'accés a la cultura és una prestació social en forma de contribució a activitats que, sense ella, es realitzarien en un grau més modest i, paral·lelament, contribueix a aportar opcions que o no s'haurien produït o haguessin estat menys i més cares. Els concerts i les exposicions històriques són exemples d'activitats que les Caixes d'Estalvis realitzen amb freqüència i amb gran èxit de públic. Les exposicions pictòriques i d'escultura, les d'etnografia de la regió, les de fotografia i les de productes locals són altres manifestacions a les que cal afegir la recuperació d'edificis històrics i la seva posada en valor ubicant en ells activitats que garanteixin la seva conservació.

El mecenatge (v. F. J. Altarriba 2000) es defineix com la acció filantròpica consistent en la donació dels recursos necessaris i suficients per a permetre l'inici, desenvolupament o la consecució d'una activitat amb valor social, cedint el mecenes el seu protagonisme a l'acció incentivada. Aconsegueix el reconeixement quan detecta i impulsa a talents autèntics, capaços d'augmentar la percepció i intensitat de les sensacions dels qui accedeixen, el que es tradueix en agraïment als promotors i propensió a considerar les seves altres ofertes amb simpatia.

En el pla mediambiental també es contribueix, segons la sensibilitat de l'empresa o institució, a crear i mantenir espais naturals protegits o museus que inclouen arqueologia, espècies botàniques o fòssils. Els assistents valoren la qualitat de les col·leccions exposades i són més proclius a realitzar transaccions amb les empreses que les exhibeixen. Una variant és la de les empreses que fan el seu propi museu, o les que s'ajunten per exposar la maquinària que ha utilitzat el sector d'activitat al llarg del temps, ajudant així a il·lustrar a les joves generacions i altres interessats en allò que era específic de les empreses.

Un pas addicional en l'acció social es realitza quan les empreses excedeixen la quota de persones amb minusvalideses físiques, psíquiques o funcionals demanada per llei. Algunes iniciatives en aquest àmbit són especialment meritòries perquè al principi poden comptar amb poca comprensió per part d'alguns empleats, el que, per exemple, va portar a una empresa tecnològica de consultoria avançada a crear una filial on tots els empleats tenen el mateix handicap i on el rendiment és excel·lent.

La posada en comú de recursos per a recolzar una iniciativa és una de les facetes de l'acció social. En aquesta vessant el protagonisme és d'altres o es comparteix i estimula. En alguns casos els empleats apadrinen una acció, com una escola en un país africà o un club d'esport per a nens, i l'entitat fa una aportació igual a la del conjunt. Altres vegades se subvenciona una instal·lació de vacances, es finança la formació complementària dels empleats o es donen beques per a fills dels empleats que tenen menor retribució.

L'impuls a l'esport, especialment el d'alta competició guarda una relació estreta amb la publicitat sense adjectius. Quant es tracta d'especialitats minoritàries, o practicades per persones amb discapacitats aporta sensacions solidàries i reconeixement de l'esforç derivat de la lluita contra la dificultat o l'adversitat. La identificació amb aquest esforç és un homenatge a la capacitat de superar qualsevol inconvenient i enaltir a les persones que ho fan, alhora que porta a reconèixer l'aspecte de grandesa que pot tenir la humanitat. D'aquí la simpatia que es deriva del foment d'aquestes expressions esportives.

5.3. Mitjans de comunicació

Els mitjans de comunicació compleixen amb diverses funcions que inclouen la informació, la promoció cultural, la formació i l'entreteniment. Les empreses acostumen a tenir una escassa presència si bé creixent perquè amb el progrés econòmic augmenten les raons per a recollir informació econòmica. Entre d'altres causes, es destaquen que moltes persones contracten plans de pensions i s'interessen per les cotitzacions borsàries, la relocalització d'activitats porta a desplaçar activitats productives d'uns països a altres, la mundialització dels mercats fa que tot el planeta sigui rellevant per a uns i altres i que, per tant, les notícies econòmiques obtinguin una quota d'espai als mitjans escrits, i alhora als audiovisuals, que no han tingut mai abans.

L'accessibilitat a la premsa ha fet que la presència als mitjans de comunicació sigui desitjada o temuda. El primer per la visibilitat i coneixement que aporta, sigui de l'empresa o personal, fet que seria costós d'aconseguir per altres vies. El segon perquè qualsevol error o comportament inadequat pot tenir una repercussió negativa capaç d'acabar amb la reputació d'una empresa o la carrera professional d'un directiu. Aquestes possibilitats expliquen part de l'expansió de les agències d'imatge i les accions per a posicionar marques i productes. Un excés de zel en aquest aspecte ha portat a confondre la RSE amb la publicitat de l'empresa i a un abús de la comunicació d'accions de rellevància discutible.

Entre els deures envers la comunitat està el de donar una informació veraç i pertinent. Amb culpa o sense ella les empreses poden tenir disfuncions i accidents que afectin tercers. Així, una vaga del personal d'una empresa de transport pot paraitzar activitats d'altres empreses, bloquejar a persones que viatgen i arribar a causar situacions d'alarma. Ningú està a cobert de situacions d'aquesta naturalesa perquè en un món complex la peça que falli pot estar en qualsevol cantó. La responsabilitat exigeix prevenció, manteniment, evitar riscos innecessaris, formació de les persones etc. No obstant això, és impossible controlar a tercers que puguin incidir en les pròpies activitats, encara que només sigui per la seva condició de proveïdors o clients i també, en sentit invers pot ocórrer que sense voluntat ni culpa per la seva part, una empresa creï dificultats a tercers.

Les empreses tenen tres motivacions per a mantenir una relació contínua i professional amb els mitjans de comunicació. En primer lloc, per a accedir a la visibilitat que convé; en segon lloc, per a prevenir contingències perjudicials, així per a evitar la possibilitat que contratemps sobrevinguts puguin ser mal interpretats o magnificats amb resultats perjudicials ha de tenir una bona relació amb els mitjans de comunicació; en tercer lloc, per a beneficiar-se sistemàticament de les informacions i dades que aporten. Aconseguir-ho requereix partir de la professionalitat de qui elabora la informació, si bé, com a qualsevol col·lectiu, es poden trobar individus amb actituds oportunistes.

Els principis per a una relació idònia amb la premsa passen, en primer lloc, per informar de tot el que és notícia, que és el que preocupa als periodistes. La notícia no és l'opinió ni la conveniència, és actualitat nova i rellevant. Qui jutja el grau de novetat i de rellevància és el professional que està preparat per això i que, a més, es juga la seva reputació professional, i es per això normal que moltes vegades la informació remesa no sigui esmentada en els òrgans de premsa.

En segon lloc, cal dir sempre la veritat, simplement això, no part de la veritat ni hipòtesis versemblants, sinó exclusivament el que se sap del que pregunten i

del que no se sap dir simplement que s'està estudiant i no es volen aventurar hipòtesis precipitades.

En tercer lloc, quan s'ha produït un accident, una decisió o un esdeveniment que interessa als mitjans de comunicació, tant si és negatiu com si és positiu, és imperatiu donar la cara, amb independència de que sigui alguna cosa beneficiosa o negativa. En el cas de que no hi hagi res a dir, n'hi ha prou amb reiterar que no es disposa d'informació contrastada i que es facilitarà tan aviat com es pugui, afegint un termini prudent per a donar la informació de que es disposi, sent preferible que aquest termini s'escurci que s'allargui.

En quart lloc, cal reaccionar amb rapidesa perquè el buit d'informació serà omplert amb altres que tindran menys dades i, potser, algun interès a suggerir alguna cosa negativa per a l'empresa. L'incompliment d'aquests criteris debilita la posició de l'empresa i arrisca la comissió d'errors costosos i difícils de corregir (v. B. Hunt 2003).

Parlar als mitjans de comunicació és com dirigir-se al conjunt de la societat. L'empresa pertany a ella i es deu a ella, pel que està obligada a ser transparent en els assumptes d'interès general. Hi ha casos o persones relacionades amb la comunicació on la relació és desagradable, encara que només sigui perquè els professionals busquen més que no se'ls hi diu. Aquesta és la seva funció i no s'ha de considerar com un indicatiu d'animadversió, d'hostilitat o de voluntat de fer mal. El seu treball és complex, la notícia ha de buscar-se i els professionals tenen més coses que fer que fastiguejar a algú o que resoldre disputes personals.

5.4. Col·laboració empresarial

És obligat recordar que, si bé cada petita empresa té una incidència ínfima en la vida social, en el cas de les grans pot ser molt diferent i portar a afectar a països sencers. Si aquest poder s'usa indegudament el dany pot ser enorme i portar a desnaturalitzar la democràcia. El record de la pressió de la premsa al començament de la guerra de Cuba és un exemple clar, però, per sobre dels

casos concrets, importa ressaltar que ni les empreses són institucions dedicades a la benevolència ni aquesta justifica una pobra actuació al mercat o serveix de penitència per donar dolent servei als seus clients.

La base econòmica del món desenvolupat es basa en considerar que el voluntarisme és poc sòlid per a resoldre els problemes de les societats i e les persones. Adam Smith en el llibre IVt de La Riquesa de les Nacions exposa els paràgrafs que segueixen:

“Cada individu en particular posa tota la seva cura en buscar el mitjà més oportú d'utilitzar amb més avantatge el capital del qual pot disposar. El que per descomptat es proposa és el seu propi interès, no el de la societat en comú; però aquests mateixos esforços cap al se propi avantatge li inclinen a preferir, sense premeditació, l'ocupació més útil a la societat com a tal.

“Ningú, per regle general, es proposa originàriament promoure l'interès públic, i potser ni encara coneix com ho fomenta quan abriga tal propòsit. Quan prefereix la indústria nacional a l'estrangera només medita la seva pròpia seguretat, i quan dirigeix la primera de manera que el seu producte sigui del major valor possible, només pensa en el seu propi guany; però en aquest i en altres molts casos és conduït, com per una mà invisible, a promoure una finalitat que mai va ser part de la seva intenció. No és contra la societat el fet de que aquesta laudable finalitat deixi de ser per a tots premeditat, perquè, seguint cada particular per un camí just i ben dirigit, les mires del propi interès promouen el del comú amb més eficàcia, a vegades, que quan pensa fomentar-lo deliberadament”.

Adam Smith avalua a qui diu actuar d'acord amb altres criteris i prossegueix “No són moltes les coses bones que veiem executades per aquells que presumeixen d'obrar només pel bé públic, perquè a part de la llagoteria, cal en qui actuï amb aquesta única finalitat un patriotisme del qual es donen en el món molt pocs exemples. El corrent és afectar-lo; però aquesta afectació no és molt comú entre els comerciants, perquè amb molt poques paraules i menys discursos qualsevol resultaria convençut de la seva ficció.”

Contràriament a Adam Smith molts consideren que des del Govern es poden fer les coses millor del que s'aconsegueix amb la col·laboració espontània reflectida al mercat. L'experiència del progrés generat on l'estat de dret protegeix la iniciativa empresarial és inequívoca front a d'altres alternatives. D'aquí la vigència de A. Smith quan afirma "sigui quina sigui l'espècie d'indústria nacional més interessant per a l'ús d'un capital, i el producte del qual pot ser probablement de més valor, podrà jutjar-lo millor un individu interessat que un ministre que governa una nació. El magistrat que intentés dirigir als particulars sobre la forma d'utilitzar els seus respectius capitals, prendria al seu càrrec una empresa impossible per a la seva atenció, impracticable per les seves forces naturals, i s'arrogaria una autoritat que no pot fiar-se prudentment ni a una sola persona ni a un Senat, encara que sigui el més savi del món, de manera que qualsevol que presumís de ser suficient per si mateix per tan inassequible interès seria molt perillosa tan indiscreta autoritat".

La resta d'empreses són competidors o clients, proveïdors o aliades o diverses coses alhora. Totes necessiten un entorn legal i d'opinió favorable a la creació de llocs de treball, a la inversió, a l'expansió, la innovació i la internacionalització. Adam Smith estava convençut que rares vegades els empresaris d'un mateix sector s'uneixen sense que s'acabi acordant alguna pràctica conjunta que aporti beneficis a costa dels compradors, per la qual cosa instava a que la defensa de la competència fora més gran que l'existent en el seu temps. Avui ho és i prohibeix acords o pràctiques que vagin contra els compradors o la lleialtat competitiva. La llei permet als tribunals especials (Tribunal de Defensa de la Competència, nacional i autonòmics), a les agències corresponents (Comissió Nacional del Mercat de Valors, Comissió Nacional de l'Energia, Comissió Nacional de Telecomunicacions, Agència de Protecció de Dades Personals ...) així com la Justícia Mercantil i, quan el tema supera l'àmbit nacional, els organismes de la Unió Europea, fer, segons els casos, actuacions de regulació, inspecció i sanció de pràctiques prohibides. Pot considerar-se que encara que la competència hagi de ser sempre defensada, en el marc institucional hi ha instruments adequats, però aquest no és el cas pel que fa a altres actuacions públiques que poden topar amb la llibertat de mercat i/o ser lesives per a l'activitat econòmica, que s'ha d'organitzar per a ser més eficaç en

la defensa del metamercat, això és, les normes, costums i organismes que intervenen en les transaccions econòmiques.

Les organitzacions empresarials acostumen a desenvolupar activitats en tres àmbits. El bàsic és la defensa de les condicions en les quals pot prosperar el mercat, les empreses i l'activitat comercial, laboral i de relacions que protagonitzen. Per a això elaboren estudis, sol·liciten dictàmens, busquen i ofereixen informació rellevant i expliquen el que és adequat i l'inadequat. En segon lloc, aporten serveis entre els quals hi son l'assessoria en temes laborals, mediambientals, legals, econòmics, situació internacional, exportació i importació, formació, documentació etc. En tercer lloc, exerceixen una labor representativa de relació amb les autoritats, els sindicats i altres organitzacions a fi de contribuir a la millora de la regulació, la firma de convenis col·lectius, acords de cooperació i altres accions conjuntes. Aquestes funcions beneficien al conjunt de les empreses. La temptació de beneficiar-se de les aportacions d'altres alhora que s'eludeix l'aportació a l'acció comuna és permanent i caure en ella és habitual, encara que hi hagi acords que són vinculants, com els convenis laborals negociats per les organitzacions amb els sindicats representatius.

L'acció empresarial conjunta cal per a la defensa de valors i institucions que són beneficioses per la societat, però que estan sempre amenaçades per polítiques proteccionistes, per abusos de posicions dominants, per acords monopolístics recolzats per les autoritats, per col·lúsió en els mercats internacionals. Així mateix, permet accedir a anàlisis que serien difícils de realitzar per empreses aïlladament, dóna legitimitat a acords amb les organitzacions sindicals i informa de la realitat de les empreses, de les seves dificultats i possibilitats. En paraules de R. Termes (2002), contribueix a crear valor i ha de combatre la manipulació i els abusos que poden fer o dels quals poden ser víctimes les empreses. Si una empresa no és solidària amb la resta tampoc ho serà amb la societat.

5.5. Organitzacions no governamentals

Fins ara s'han esmentat diversos *stakeholders* externs i interns, però amb algun vincle amb les empreses o les seves activitats. No obstant això, és obligat parlar d'un grup d'organitzacions conegudes amb el nom genèric d'organitzacions no governamentals, alguna de les quals són especialment actives en l'exigència i supervisió de la RSE, especialment, les que treballen en la defensa del medi ambient, els drets humans i l'eliminació de la pobresa.

Algunes ONG es limiten a una actuació directa d'ajut a persones necessitades, a refugiats o víctimes d'accidents naturals com són els casos de Càrites i Creu Roja. Altres, es van iniciar en temes com la defensa del medi ambient i l'exigència de compliment dels drets humans, com Green Peace i Amnistia Internacional. Moltes altres han canviat els seus propòsits inicials i combinen diferents àrees d'actuació. Totes necessiten finançament que procedeix de quotes d'associats, donacions i subvencions del sector públic i actes especials com concerts, als quals s'afegeix el treball no retribuït de voluntaris. La condició de no lucrativa està lluny de significar que els recursos econòmics els hi són aliens, indesitjats o innecessaris. Lluny d'això, els necessiten i dediquen temps i esforç a obtenir el finançament que requereixen.

Una part d'aquestes associacions (a les quals s'aplica l'adjectiu genèric de *watch dogs*), dedica un interès especial a instar a les empreses a adoptar polítiques de RSE, alhora que pressionen a les administracions públiques perquè regulin la presentació d'informes de sostenibilitat, la promoguin mitjançant tracte preferent en l'accés al finançament i la licitació pública, alhora que denuncien les pràctiques que, segons la seva opinió, es consideren inacceptables.

Hi ha poc o res a objectar als objectius i principis que professen la majoria de les ONG. A més, l'actuació pràctica d'algunes en defensa dels drets humans i remediament dels efectes de desastres naturals és encomiable i un exemple per al conjunt de la humanitat. Per exemple l'actitud dels voluntaris de Creu Roja i el seu heroisme en moltíssimes circumstàncies.

Malgrat els seus bons propòsits, les ONG són institucions humanes i, per tant, canviant i susceptibles de cometre errors. Han de ser jutjades per les seves accions més que per les seves declaracions. Els errors, quan es cometen, cal assumir-los -sigui qui sigui el que els ha comès- i s'han de posar els mitjans per no repetir-los, el que no sempre ocorre és aquest cas, ja que a vegades es teoritza que un excés va ser més aviat promogut per la “voluntat d'alertar d'un problema”, com va ocórrer amb l'acusació a Shell quan va ser acusada per Green Peace per la seva decisió d'enfonsar a 2000 metres de profunditat una plataforma petrolífera.

La decisió de Shell havia estat autoritzada pel *British Department of Energy*. Greenpeace va gastar 600 mil lliures esterlines en una campanya que exigia enfonsar-la en alta mar, que implicava un augment de cost estimat de més de 55 milions de \$ als quals cal afegir les pèrdues generades pel boicot realitzat que va arribar a 5 milions de lliures esterlines diàries i que 50 estacions de servei fossin arrasades (v. U. Steger i altres 2000, B. Hunt 2003 i D. Vogel 2005). A posteriori Green Peace va abandonar el seu pla per enfonsar-la en alta mar. L'estructura metàl·lica es va portar a terra, es va desmantellar i una part es va integrar en una estació marítima noruega i va reconèixer que el volum de cru que quedava en la plataforma era 100 tns. enfront de les 5.000 tns. al·legades per l'ONG.

Les ONG generen àmplies simpaties per la seva característica d'organitzacions no lucratives i la seva imatge altruista. Algunes es presenten a si mateixes com agents de la societat civil, el que va més enllà del que permet aquestes simpaties atès que no han estat elegides per a cap funció específica, excepte pels seus socis. En ocasions, consideren que les seves peticions, pel fet de ser seves tenen pretensió de legitimitat, el que és discutible perquè quan hi ha interessos confrontats les dues parts han de ser escoltades. A més, consideren que, entre les seves actuacions principals estan la pressió sobre les autoritats públiques i les campanyes per a forçar les empreses a actuar d'una o d'altra forma. En el primer cas, per instar a regular estretament aspectes de la RSE que, per la seva pròpia essència és voluntària i ha d'anar més enllà de les exigències legals. Així, si se la imposa per llei mancaria del més mínim valor ètic i seria impossible anar més enllà de la llei per imperatiu legal, ja que si es fes

resultaria d'aquesta exigència i no d'alguna cosa lliure. En el segon cas, s'intenta forçar comportaments que no són exigibles per llei, es provoquen danys per acció o omissió i s'entra en l'amenaça o en l'ús de la força. Aquestes accions acostumen a ser tolerades per l'autoritat pensant que són motivades més per la bona fe que per la voluntat de dany i que són transitòries, però són lesives des del punt de vista de l'econòmic i també pel deteriorament d'imatge que generen. El descrèdit que produeixen en les ONG afectades i, per extensió, en la totalitat, queda ben reflectit en l'obra del Sr. Henderson (2001).

Les empreses cal que les escoltin i pressupin que en les seves peticions i suggeriments hi ha bona voluntat. Aportar informació precisa i rellevant, ser transparents i, per sobre de tot, pensar que la col·laboració ha de fer-se en un pla de bona fe i escoltant cada argument per allò que val. Si algú creu que amb donatius pot prevenir campanyes en contra i boicots s'equivoca. La raó és triple:

- a) Quant més gran sigui la inversió feta en publicitar la transparència i l'acció social realitzada per una empresa, més fàcilment se la farà doblegar el genoll amb una campanya en contra perquè més gran serà la pèrdua de reputació i el risc de veure's titllada d'hipòcrita;
- b) Encara que alguna organització pugui rebaixar el seu to crític per un tractament favorable hi ha moltes altres que no ho farien;
- c) Fins i tot la més beneficiada per la relació pot pensar que els seus principis són més importants i aconseguirà més amb una actitud ferma que amb una altra acomodaticia;

Una de les paradoxes que afecten la RSE és que el diàleg que es demana envers els *stakeholders* quasi no té rellevància en la relació amb proveïdors i clients. Amb aquests hi ha alguna cosa més, hi ha una pura negociació basada en l'interès de cadascun i en la voluntat de mantenir la relació, si bé, millorant les condicions. Amb qui aporta finançament la relació també és d'interès mutu i basada en dades fiables i adverats externament. Amb els accionistes hi ha, o hauria d'haver, col·laboració en l'elaboració de l'estratègia, seguiment de resultats i aprovació d'orientacions i inversió. Amb els empleats hi ha negociació

de les condicions de treball a través del conveni i una relació contínua amb els sindicats representatius. Amb la comunitat local hi ha relació amb autoritats i associacions de veïns per a temes d'interès comú. Les ONG, són les que menys han invertit (diners, temps, relació ...) i són les que més pressionen a l'hora d'instar a les empreses a un o un altre comportament. Poden ser molestes i, a vegades, cometre errors, però és un dels handicaps que imposa la vida en societat.

5.6. Bibliografia

- Altarriba Mercader Fco. Javier Dr. "Guía práctica del mecenazgo" Ed. Mecalux 2000.
- Baumol William J. y Sue A. Batey Blackman "Perfect Markets and Easy Virtue. Business Ethics and the Invisible Hand" Ed. Blackwell, Cambridge Ma. 1991.
- Day George S. "Es asombroso lo que se puede hacer cuando uno se propone mejorar la visión periférica" Harvard Deusto Business Review nayo 2007.
- Henderson David "Virtud errónea: Falsos conector de responsabilidad social corporativa" (2001) Ed. Gestión 2000, Barcelona 2006.
- Hunt "The timad Corporation: Why Business is Terrified of Taking Risks". Ed. John Wiley. Noboken N. J. 2003.
- Guardía Massó Ramón, Ismael Vallés, Marcos González., Darío Fernández y Elena Serrano "Guía para promover el voluntariado desde la empresa" Ed. Obra Social, Fundación la Caixa 2006.
- Lofstedt Ragnar y Ortwin Renn, "The Brent Spar Controversy: An Example of Risk Communication Gone Wrong" Risk Análisis 17, n.2 1997.
- Smith Adam "La riqueza de las naciones" (1776) vol. II. Ed. Bosch Barcelona 1956.
- Steger U. et al. "The Brent Spar Platform Controversy" (A, B y C), International Institute for Management Development (IMC) case OIE, 170, 171, 172, 8 agosto 2000.
- Termes Rafael "La empresa mercantil y sus verdaderas responsabilidades" Revista del Instituto de Estudios Económicos n.4/2002.
- Vogel David "The Market for Virtue" Brookings Institution Press, Washington, D. C. 2005.

CONCLUSIONS

1.- La RSE implica atenció a les obligacions de tota índole exigides per la regulació i la presa en consideració dels compromisos lliurement assumits que van més enllà de les normes legals.

2.- La RSE té en compte els interessos legals i legítims de les parts amb les quals es relaciona per prevenir inconvenients potencialment lesius per a tercers i per a ells mateixos.

3.- La RSE part d'un imperatiu ètic que, quan es compleix, genera autoestima. Respon a un imperatiu social i genera tranquil·litat. És un element que millora la qualitat de les relacions i aporta millor motivació i major fidelitat.

4.- La RSE delimita les opcions acceptables en cada moment. Així, impedeix decisions oportunistes i errors perillosos. Facilita una conducta que millora la reputació, dóna confiança a tercers i redueix els costos de transacció.

5.- La RSE facilita la satisfacció amb un mateix, és una part crucial del benestar de cada persona que s'obté a través de decisions reiterades d'aquesta naturalesa. El cost d'oportunitat deixa de ser un sacrifici perquè el saldo net de l'operació és positiu, de manera que un egoisme benevolent pot basar-se exclusivament en aquest guany.

6.- La RSE no és una garantia de no cometre errors, ni hi ha res que ho sigui. Sí que garanteix que no s'incorrerà en determinades conductes per actuar contra les normes, els costums o la lleialtat deguda. El comportament realitzat en el marc de la RSE és sempre defensable.

7.- La RSE evita conflictes derivats de la lesió de drets i expectatives de tercers. Com s'eviten conflictes s'estalvien enemics, plets, represàlies i, possiblement, pèrdues que podrien superar als

guanys immediats rebutjats. Això permet concentració en els riscos derivats dels canvis al mercat, això és anticipar-los o promoure'ls, segons el cas. A la vida empresarial aquests riscos són inevitables, els altres cal eludir-los.

8.- La RSE permet obtenir àmplies i bones relacions que són un actiu personal i econòmic. Les persones som més sensibles als aspectes negatius d'una relació que als positius. Diu el refrany que “gravem les ofenses en diamant i els favors rebuts en aigua”. En la mesura que la RE insta a evitar resultats i circumstàncies ingrates per a les persones involucrades en l'activitat de l'empresa, prevé enfront dels danys potencials i, en la mateixa mesura que respon a allò ofert, dóna seguretat a les seves relacions de que pot comptar que l'empresa honrarà les seves propostes per la qual cosa la relació tendeix a mantenir-se i a repetir-se.

9.- La RSE evita els perjudicis explícits i la pèrdua d'oportunitats personals a falta de cura en la carrera de qui treballen a l'empresa. Detectar i promoure el talent millora el potencial humà de l'empresa i és la base del desenvolupament.

10.- La RSE és prevenció. Una màxima ètica universal és “primun senar nocere”. Això val per a l'anticipació de contingències perjudicials degudes a l'acció o omissió. La prevenció evita ensurts i ajuda a respondre ràpidament a les contingències adverses. És la millor assegurança i el més barat doncs, encara que hagi temes que assegurar, la prima és menor quan hi ha mesures que minimitzen el dany que es pot patir per negligència i distracció. La prevenció insereix en les normes internes, i cuidada a través de l'exemple reiterat, és l'eix d'una cultura de manteniment i atenció que es transmet mitjançant la pràctica quotidiana en benefici de les persones i de la protecció del patrimoni col·lectiu.

11.- La RSE no és una panacea. L'exemple en actituds i comportament no sempre és seguit. És més fàcil encomanar el desànim, la badada i la negligència. Fins i tot, qui evidència dedicació i ordre, assumpció de competències i responsabilitats, pot ser titllat de presumptuós i de fingir. Corre el risc de l'aïllament i la falta de cooperació ... tret de que es tracti de la direcció, i encara aquesta pot rebre menys aquiescència i generar més relaxament, doncs sempre estarà amatent per a compensar les deficiències alienes. La cultura del compliment, l'ascetisme i la dedicació són més fàcils on l'ambient social es basa en plantejaments de vida sobris i esforçats, tenint en compte que l'esforç i la serietat són compatibles amb l'alegria. El que té de contrari serietat és frivolitat i el contrari d'alegre és trist. Es pot compaginar serietat i alegria fent a la vegada tasca d'equip.

12.- Les circumstàncies adverses posen a prova la solidesa de la via empresa. Així, quan per força major s'han de reduir llocs de treball a l'empresa, per més cura que es tingui, poden sorgir greuges comparatius que poden fer més difícil el que per si mateix ja és complicat. En aquests casos, la informació contínua de l'evolució de les activitats ja permet anticipar el desenllaç i, en ocasions, capacita per a l'esforç addicional que permet donar la volta a la situació i aconseguir la subsistència. Amb tot, sempre hi ha persones que consideren que la informació sobre l'activitat de l'empresa no els hi concerneix, que la seva obligació es limita a una prestació laboral preestablerta i que la possibilitat de promoció professional, o bé serà automàtica o bé els hi queda massa lluny per a preocupar-se per ella. Alguns poden canviar, altres no, però això no és obstacle per a adoptar el comportament adequat.

13.- Concentració. La RE aporta un marc de referència per a tots els membres de l'empresa, el que fa que la conducta sigui més previsible i l'elusió d'obligacions més rara. Si s'aconsegueix que l'empresa s'organitzi entorn de valors compartits, el cost de

supervisió desapareix. En la Teoria econòmica es coneix com ineficiència X la diferència que existeix entre la productivitat real i la potencial. Aquesta noció deriva de la investigació realitzada per H. Leibenstein 1976 i 1992. S'origina perquè el cost de la supervisió només es porta fins al punt que el cost que afegeix equival a la pèrdua que evita. A partir d'aquí s'accepta un rendiment subòptim. Si els objectius i valors formals de l'empresa coincideixen amb les prioritats dels empleats aquesta diferència es redueix i el rendiment teòric pot augmentar per efectes de la motivació, de la difusió del coneixement, per l'impacte del comportament en equip i de l'atenció que comporta.

14.- La RSE no és màrqueting. Cada producte o servei es ven segons les seves característiques. Les enquestes als consumidors informen de les seves metapreferències, això és, del que els hi agradaria que els agradés, però més que el que diuen importa què fan quan compren, això és la seva preferència revelada.

15.- Només hi ha un paradigma de gestió de l'empresa. Només hi ha eficàcia amb una meta precisa, amb un objectiu que a la vegada és indicador quantificat d'aconseguitment. El benefici mostra que el valor que s'ha assolit donant a la societat el que aquesta desitja ha superat la retribució dels factors productius. Atendre a molts interessos és no atendre a cap. És una coartada per a la ineficiència i centra la RSE en formalismes d'informació i imatge.

16.- Les decisions empresarials passen per tres filtres. El de la racionalitat econòmica, que obliga a servir al mercat; el de la legalitat; i el dels principis ètics, que sustenten aquells que prenen les seves decisions. A aquest pla, hi ha moltes opcions, però no hi entren totes i, si bé des de l'exterior de l'empresa les coses es veuen de forma diferent, és inexcusable no atendre els dos primers aspectes i, si és possible, sustentar-ho un enfoc ètic més sòlid i sostenible a llarg termini. Probablement les empreses ho acceptaran.

17.- L'opinió de moltes ONG és diferent, per a elles cal atendre la "expectativa dels *stakeholders*". Aquest objectiu s'obre a molts grups als quals s'ha d'atendre. Es pot atendre al diàleg amb les ONG sense compartir els seus plantejaments. Se les ha d'escoltar atentament. Òbviament no són expertes en gestió, en la creació de riquesa, ni en eficiència, però tenen, o se'ls pot suposar, bona voluntat i donen una opinió interessant sobre els temes que els hi importen. Convé tenir present que la seva especialitat no és la consultoria de gestió ni solen acceptar responsabilitat pels seus consells i accions.

18.- Les decisions empresarials tenen una voluntat optimitzadora subjecta a restriccions tècniques, pressupostàries, d'acceptabilitat del mercat, ètiques, etc. A totes elles, i especialment a les de tipus social, addicionalment, cal tenir en compte tres factors. El client i l'acceptabilitat amb que rebrà la innovació. La competència i les seves reaccions. L'oportunisme, que és una constant en el comportament humà i que pot aparèixer si es troba oportunitat.

19.- En l'activitat de l'empresa es realitzen pressions tendents a respectar i recolzar els drets humans. L'organització principal en aquest àmbit és el sindicat. Té una llarga tradició d'actuació, d'anàlisi, de propostes i fins a d'heroisme individual que, juntament amb la seva implicació contínua i la seva representativitat legal, li converteix en l'interlocutor per excel·lència, sense minva de les institucions públiques.

20.- El treball infantil està delimitat en la convenció 138 de l'OIT on es fan les excepcions adequades segons el tipus d'activitat, l'edat dels treballadors i el grau de desenvolupament del país en qüestió. Sobre això cal tenir present tres coses: a) La manera de donar fi al treball infantil, amb combinació de desenvolupament econòmic i bona educació. El primer requereix temps i circumstàncies precises que manquen a molts llocs. Aquestes circumstàncies com regulació

adequada, respecte de la propietat, justícia independent i eficaç ... només les pot crear l'autoritat legítima de cada país, no les empreses, i és un greu error que intentessin propiciar-ho. La segona també s'ha d'organitzar sense confondre estada a l'escola amb formació, és car i és convenient que l'ajut al desenvolupament la recolzi de manera eficaç. b) La major explotació infantil es realitza al camp i a la feina domèstica. Entrar a treballar a una empresa industrial pot ser un privilegi i una via de promoció personal. Si no es pot donar una alternativa millor cal pensar en la doble responsabilitat en que s'incorre per interferir en els nens i les empreses. c) Cap empresa ha de transgredir la convenció 138 de l'OIT, més enllà cap té dret de convertir-se en censor d'altres.

21.- La RSE no és una estratègia que permeti atendre a tots els problemes de la gestió empresarial, la societat i el medi ambient. A cadascun d'ells té un paper l'Administració Pública, un altre les empreses i un diferent les persones. Als països desenvolupats les exigències mediambientals augmenten i es fan més profundes amb rapidesa. La societat es fa més complexa i les empreses reben una competència creixent i exigències majors d'uns clients que accedeixen amb facilitat a gran quantitat d'informació. Per més que la tensió augmenti l'empresa no està aïllada en el seu mitjà físic i ha de recolzar allò que es fa a la seva comunitat, ha de col·laborar i ajudar per, al seu torn, ser sentida i atesa. Més enllà de la seva funció, pot pensar en els altres i ajudar -sense perjudicar-se- a qui no es pot valer per si mateix.

22.- La RSE no és una estratègia. Aquesta busca un posicionament al mercat gràcies a la diferenciació, l'estalvi en costos o la innovació. L'ètica és una actitud, una conducta i uns principis que s'apliquen a la vida personal, familiar, veïnal i empresarial. Són principis més profunds i amplis que els purament empresarials, però que els integren.

23.- Entorn de la RSE hi ha confusió, especialment pel que fa a la necessitat i manera de certificar el paper que han de jugar les AA. PP. i el paper d'outsiders que es consideren implicats. L'orientació rellevant per a l'empreses és la de l'Organització Internacional d'Ocupadors (OIE), secció patronal de l'OIT amb seu a Ginebra i amb web www.ioe-emp.org/es/index.html

24.- Moltes vegades s'ha volgut canviar a l'home o les costums o a la societat. Tanmateix, ningú va inventar les persones com som ara, ni els costums ni la pròpia societat segons la coneixem ara. Són i som resultat d'un procés espontani d'interacció on les iniciatives personals i col·lectives, l'experiència, la casualitat, l'aprenentatge, la imitació i una miríade de factors conflueixen en la formació de la realitat que es viu. Les persones i les institucions som resultat de la nostra acció, però, com mostraren els moralistes escocesos del segle XVIII no del nostre disseny. La pretensió de canviar la realitat social per la força o el decret és inútil si abans aquesta idea no ha guanyat la voluntat i els costums de les persones.

25.- La RSE és senzilla, sentit comú i evitar el dany.

