

## Quin és el rol de les universitats i escoles de negoci en el foment de l'RS?

Aquest monogràfic, pretén apropar al lector a les estratègies i visions de les institucions educatives catalanes, que destaquen per la seva implicació en el foment de la responsabilitat social, actuant així com a motor del desenvolupament econòmic, social i cultural del país.



Joan Aregio. Secretari d'Ocupació i Relacions Laborals

*L'educació és el pilar bàsic que fa possible el desenvolupament dels futurs professionals i de la societat en general.*



Josep M Lozano. ESADE

*El lideratge ha de ser lideratge moral i responsable.*



Núria Aymerich Rocavert i Maurici Romero Mulero. Universitat de Barcelona

*Avançar per convertir la responsabilitat social en una acció estratègica i transversal*



Pilar Marquès i Pilar Presas. Universitat de Girona

*El projecte Responsible Med: responsabilitat social de l'empresa i de la universitat.*



Giorgia Miotto. Eada Business School

*La responsabilitat social ha de ser present en tota la cadena de valor.*



Joan Fontrodona. IESE Business School

*La responsabilitat social: tots en som agents actius.*



Maria Galofré i Bàrbara Morral. Universitat Oberta de Catalunya

*El compromís de la UOC amb la responsabilitat social.*



Dolors Setó Pamies. Universitat Rovira i Virgili

*L'educació, element clau per al desenvolupament sostenible.*

Per aconseguir un nou model de creixement econòmic sostenible, les universitats catalanes són les encarregades d'aportar els coneixements i valors necessaris per ser capaços de donar resposta als reptes globals de les societats modernes.



## La responsabilitat social com a element vertebrador a les universitats i les escoles de negoci catalanes

Parlar de les universitats i les escoles de negoci catalanes em permet posar èmfasi en l'evolució que en els darrers anys ha situat aquestes institucions en l'epicentre de la generació de coneixement i el desenvolupament del capital humà, fins a posicionar algunes de les institucions catalanes en els primers llocs dels principals rànquings internacionals.

Amb un gran potencial per aconseguir els objectius d'un nou model de creixement econòmic sostenible, les universitats catalanes són les encarregades d'aportar els coneixements i valors necessaris per ser capaços de donar resposta als reptes globals de les societats modernes.

Hi ha un ampli consens entre els experts a l'hora de considerar que la responsabilitat social i la sostenibilitat han de ser un element vertebrador de l'activitat universitària, especialment tenint en compte el paper fonamental que exerceixen aquestes institucions com a motor de desenvolupament social, econòmic i cultural.

Les universitats i les escoles de negoci han d'incorporar la responsabilitat social com a model de gestió universitària que pretén renovar el compromís social de la universitat alhora que facilita solucions innovadores als reptes que afronta l'educació superior.

Un dels objectius del Govern és visibilitzar els valors i atributs de la gestió responsable i transparent de les empreses i organitzacions, i per tant també, les universitats i escoles de negoci, per tal que puguin afrontar amb fermesa les noves demandes socials i en millori el posicionament dins l'oferta formativa a escala internacional.

Amb un repte: avançar cap a nous models de governança universitària que clarifiqui les relacions entre la societat i les universitats, fent compatible la funció social de la institució amb l'excel·lència universitària en els àmbits de gestió, docència i investigació.

Aquesta transformació del model de governança implica reformes, tant en la vessant més formal i estructural de l'organisme, com en la part més informal de cultura, valors i comportament de l'organització. La universitat no és únicament transmissora de coneixements, sinó també de valors; la responsabilitat social universitària ha d'anar més enllà de la realització d'accions aïllades, i abordar de forma integral tots els seus àmbits d'actuació.

Convençut que Catalunya és, des de fa temps, un territori referent en la gestió de la responsabilitat social gràcies al compromís de les empreses i organitzacions catalanes, que han sabut integrar valors de gestió ètica, transparent i sostenible en la seva activitat diària, ens trobem en un moment en què cal visibilitzar també la implicació de les universitats i escoles de negoci catalanes per posicionar el sistema educatiu català en la gestió de valors.

Per aquest motiu la Comissió de Responsabilitat Social del Consell de Relacions Laborals, integrada per la Generalitat i les organitzacions sindicals i patronals més representatives de Catalunya, ha

apostat per posar en relleu el paper de les universitats i escoles de negoci a través d'una jornada d'intercanvi d'experiències i del present monogràfic, en el qual es recullen opinions i projectes destacats en l'àmbit de la gestió responsable d'aquestes entitats.

Perquè l'educació és el pilar bàsic que fa possible el desenvolupament dels futurs professionals i de la societat en general, cal continuar treballant i fomentant l'intercanvi d'experiències entre universitats i escoles de negoci en l'àmbit de la gestió responsable.

Joan Aregio  
Secretari d'Ocupació i Relacions Laborals  
Vicepresident Consell de Relacions Laborals  
Generalitat de Catalunya

El futur de l'educació universitària: ja no es tracta només d'assolir un bon nivell professional i de coneixements, sinó que emergeix la necessitat que en la nostra societat els professionals, en tant que professionals, siguin capaços també d'un cert desenvolupament emocional, d'exercir des de la raó pràctica, de construir sentit i d'actuar amb consciència. Això demana una nova mena de professional reflexiu.



## El lideratge ha de ser lideratge moral i responsable

Quan parlem de formar per al lideratge hem de procurar no pujar als núvols i omplir-nos la boca de grans paraules. El punt de partida ha de ser la realitat. I la realitat dels nostres joves, que són un dels actors clau de la universitat, és la que és: complexa, difícil i sovint dura. Per posar-ne un exemple: la paraula *mileurista* va ser encunyada el 2005 en una carta al director en la qual hom es queixava que tot just arribava a guanyar 1.000 € al mes. Avui el mileurisme és una aspiració. Per això, tant l'educació com les reflexions sobre el lideratge no es poden desvincular de la realitat social en la qual s'insereixen.

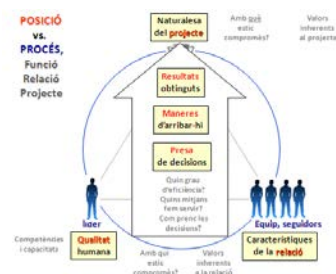
Fa uns anys, l'Observatori dels Valors de la Fundació Carulla i Esade van publicar un informe sobre els valors dels catalans que tenia un títol significatiu: "Valors tous en temps durs". Sense entrar ara en continguts, el títol reflectia una qüestió inquietant: tal vegada estàvem vivint les dificultats d'una època dura des d'uns valors i actituds que no s'hi ajustaven, potser perquè provenien d'uns temps en què molta gent s'havia imaginat que tot era xauxa. Pot ser el lideratge un valor tou, una altra manera d'esperar la vareta màgica –o el mag– que ho resolgui tot? Poder ser-ho, ho pot ser. Per això abans de parlar de la formació de líders, com diu el títol de la jornada, ens hem de preguntar des de quina aproximació al lideratge parlem.

I aquí convé fer la primer precisió: crec que és millor parlar de lideratge que no pas de líders, especialment si parlem d'educació. Perquè el líder forma part de qualsevol procés de lideratge –no caldria, sinó!– però el líder no esgota totes les dimensions que configuren el lideratge. Per això la universitat ha d'educar per al lideratge, que és molt més que la simple pretensió de pretendre formar líders.

Juntament amb Àngel Castiñeira, en el llibre *El poliedre del lideratge*, hem subratllat que, en parlar de lideratge, hem de considerar quatre components i dimensions, reflectits en aquest esquema:

Amb aquest esquema el que volem ressaltar són una sèrie de consideracions; el més rellevant és que totes elles es tinguin en compte, sense exclusions.

1. El lideratge no és una posició, sinó una funció en un procés. Ser al capdamunt de la jerarquia no és ser líder. No s'ha de confondre la pregunta pel lideratge amb la pregunta: "Aquí, qui mana?". Dirigir no és necessàriament liderar, i, compte!, de cap manera estic dient que el més glamurós sigui liderar i que dirigir sigui allò a què s'han de resignar els que no arriben a liderar. Només estic subratllant que el lideratge no ve donat automàticament per la posició que hom ocupa.



2. El líder –òbviament– forma part del procés de lideratge. I això requereix desenvolupar un conjunt de competències i capacitats. Sense caure, però, en la temptació de fer metafísica del líder: hom no “és” líder, sinó que hi esdevé, en molt bona part, en funció del context, la situació i els reptes als quals dóna resposta. I, en canvi, des d’aquesta perspectiva molt més contingent que essencialista, la qualitat humana forma part del bon lideratge, entre d’altres coses perquè el que ens hauria de preocupar és el bon lideratge, i no simplement el lideratge.
3. Formen part del lideratge els equips o seguidors. El bon lideratge també el fan els bons seguidors, i la interrelació que estableixen amb el líder. No és el mateix un lideratge on els seguidors són obedients, submisos i dependents, que un lideratge amb seguidors amb autonomia moral i vital, capacitat crítica i disposició a tenir una veu pròpia en el procés en el qual estan involucrats.
4. Projecte. No és debades que en aquest esquema el vèrtex l’ocupa el projecte, i no el líder. Perquè la clau del lideratge és el projecte que el convoca i li dóna contingut. I els valors que li són inherents.
5. Finalment, la manera d’assolir-lo, els objectius que es proposen i la manera de prendre decisions. No és que, com se sol dir, el què sigui tant important com el com. És que el què ja és totalment present en el com.

Això significa que la formació per al lideratge requereix no posar l’accent només en les competències i capacitats. Requereix viure situacions on l’eix sigui el compromís amb un projecte, i aprendre alguna cosa d’aquestes situacions. Requereix, entre d’altres, aprendre que la pròpia contribució a un projecte forma part del bon lideratge encara que hom no exerceixi de líder. Requereix desenvolupar la capacitat de consciència i d’interioritzar valors. I requereix, també, créixer en autoconeixement perquè, com va dir l’Aspen Institute en un informe que va fer fa uns anys, “el líder del futur haurà de conèixer tan bé la seva feina com a si mateix”. La formació per al bon lideratge haurà de tenir en compte tots aquests components i, val a dir-ho, no sempre la tradició universitària està disposada a acceptar que tots ells li pertoquen si de debò es planteja formar per al lideratge.

Dit altrament, el lideratge té dos ingredients, inseparables i imprescindibles: ha de ser lideratge moral i lideratge responsable. I això requereix educar el caràcter, la qualitat humana i la mirada sensible i lúcida sobre la realitat (lideratge moral); i la capacitat resolutiva, la consideració de les conseqüències i els vincles emocionals i relacionals (lideratge responsable). No ens ha d’estranyar, doncs, que darrerament en les propostes de formació per al lideratge, al costat de parlar d’objectius, competències i capacitats, es parli cada cop més d’autenticitat, presència i consciència. Entre altres raons perquè potser un dels mals que patim és la dissociació entre responsabilitat i exemplaritat. Com si el fer i el ser estiguessin escindits. Com si les nostres actuacions només tinguessin conseqüències i no tinguessin també influències en tots els que ens envolten.

Tot plegat té conseqüències per a la tasca que es duu a terme a les universitats. Perquè comporta que, en les propostes educatives, no és desitjable desvincular el professional de la persona que hi ha darrere el professional. Més ben dit, de la persona que tot professional és. Hi ha un lligam entre talent professional i el que podríem anomenar talent personal i, per tant, la universitat s’ha de plantejar que un millor coneixement d’un mateix per part de la persona millora la seva qualitat professional.

Perquè, comptat i debatut, el lideratge és sempre també una qüestió de com ser, i no tan sols de com fer. Com va dir el responsable d’una gran corporació, l’èxit de la intervenció dels líders depèn fonamentalment de la seva condició interior. Perquè no es tracta tan sols del que els líders i seguidors (els dos!, i no tan sols els primers) fan i de com ho fan, sinó del seu estat interior. És a dir, de l’espai íntim des del qual operen, de la font i la qualitat de la seva atenció, del nivell de consciència que han assolit.

Aquesta és una preocupació creixent en el debat sobre el futur de l'educació universitària, si vol donar resposta la realitat canviant de les nostres societats. Ja no es tracta només d'assolir un bon nivell professional i de coneixements, sinó que emergeix la necessitat que en la nostra societat els professionals, en tant que professionals, siguin capaços també d'un cert desenvolupament emocional, d'exercir des de la raó pràctica, de construir sentit i d'actuar amb consciència. En altres paraules: avui, treballar i desenvolupar el propòsit professional requereix ser capaç d'abordar amb lucidesa el propòsit personal, contribuir al propòsit de l'organització en el si de la qual s'actua, i donar resposta al propòsit de la societat en la qual s'insereix. Però això demana una nova mena de professional reflexiu. Fins fa uns anys, quan parlàvem de la formació de professionals reflexius, posàvem l'accent de manera gairebé exclusiva en la capacitat de reflexionar sobre la seva pròpia pràctica. Avui, en la situació que vivim, el professional –i en tant que professional– per poder exercir bé la seva professió ha de poder reflexionar no tan sols sobre la seva pròpia pràctica, sinó també sobre si mateix, sobre si mateix en el context de la pràctica professional, sobre l'encaix professional en l'organització a la qual està vinculat, i sobre la seva pràctica professional en el context de la societat en la qual viu. Sense això no hi ha educació per al lideratge possible.

Repensar la proposta educativa des d'aquests paràmetres cada cop està més present en l'agenda. El repte serà no caure en una mena d'escissió esquizofrènica entre rellevància i personalització. Aquesta escissió s'esdevé quan hom considera que la rellevància es dona en el currículum pròpiament formal, on s'ofereix la capacitació professional, intel·lectual i acadèmica pròpiament dita. I la personalització –si hi és– queda aparcada en activitats extracurriculars i assignatures optatives. Això ho mostra clarament el biaix amb el qual s'està encetant el debat actual sobre el lloc de les humanitats en l'educació superior. Fer alguna cosa en aquest sentit és millor que no fer res, és clar. Però hi ha el perill de considerar les humanitats simplement com un complement academicodisciplinar més, una qüestió de gremi, perifèrica, embellidora, de bon to. Insisteixo: més val tenir uns mínims de cultura general que no tenir-ne. Però la partida de les humanitats, jugada a fons, només té sentit si esdevé una indagació compromesa sobre la pròpia humanitat, en tant que personal i alhora compartida. No hi ha bon lideratge sense humanitat(s). Dit altrament: perquè quan diem d'algú que té una sòlida base d'humanitats sempre pensem que deu tenir una conversa rica i interessant i mai no pensem que deu prendre bones i adequades decisions?

Un comentari final. Si parlem de formació per al lideratge, no ens podem reduir al que s'esdevé a l'aula. Manllevant i retallant una citació prou coneguda, podríem dir que per educar per al lideratge cal la tribu sencera, cal la institució sencera.

És el que intenta reflectir aquest model. Si la universitat vol ser una institució educadora cal que s'analitzi a si mateixa en totes les seves dimensions. S'educa a l'aula, és clar. Però ho fa la institució. No en farem la llista, perquè està explícita en el quadre que he reproduït. Només es tracta assenyalar que els valors institucionals que es proclamen com a ideal educatiu (se suposa que) han d'estar presents tant en la publicitat que es fa com en la socialització de professorat; tant en la gestió de les persones i el seu desenvolupament professional com en les prioritats de la recerca; tant en la gestió sostenible i responsable de la mateixa universitat com en la seva involucració en el debat social (és inconcebible el silenci de la universitat en els debats socials del nostre país, que tenen el protagonisme gairebé exclusiu de tertulians).

A la nostra universitat encara li queda un llarg recorregut si vol formar per al lideratge. El problema és que de vegades sembla que ni tan sols el vol iniciar.

Josep M Lozano

Departament de Ciències Socials d'ESADE

Investigador sènior en RSE de l'Institut d'Innovació Social



La responsabilitat social d'una institució no és un concepte absolut sinó que, a partir de les seves notes comunes (ser conscients que generem amb les nostres actuacions impactes; la sostenibilitat en el triple àmbit econòmic, social i ambiental i el diàleg), cada organització ha de definir l'autèntic abast de la seva responsabilitat social, més enllà del discurs i dels conceptes genèrics.



## Avançar per convertir la responsabilitat social en una acció estratègica i transversal

Des de la Universitat de Barcelona volem contribuir a l'anàlisi del paper de la universitat en l'impuls del lideratge responsable compartint algunes de les nostres reflexions, realitzades en el camí de desenvolupament del nostre codi de responsabilitat social.

En aquesta línia, la Comissió de Responsabilitat Social del Consell de Govern de la UB va impulsar la creació d'un grup de treball per al desenvolupament del que ha de ser el codi de responsabilitat social de la nostra universitat.

Aquest codi està en una fase molt avançada. Com a resultat del treball realitzat han anat sorgint tota una sèrie de conceptes que volem compartir amb totes aquelles persones interessades en l'estudi i el desenvolupament de la responsabilitat social (RS).

Cal fer una puntualització inicial a tenir en compte: la Universitat de Barcelona és una universitat pública i sota aquesta perspectiva giren les nostres reflexions.

Exposarem i farem un breu plantejament d'alguns dels conceptes que hem debatut i que suposaran la base conceptual del nostre futur codi de responsabilitat social.

**La responsabilitat social d'una institució no és un concepte absolut** sinó que, a partir de les seves notes comunes (ser conscients que generem amb les nostres actuacions impactes; la sostenibilitat en el triple àmbit econòmic, social i ambiental i el diàleg), cada organització ha de definir l'autèntic abast de la seva responsabilitat social, més enllà del discurs i dels conceptes genèrics.

Aquest serà l'objectiu del nostre codi. Com s'ha de fer depèn de cada organització. Nosaltres apostem per un codi que vagi més enllà de la tradicional declaració de valors i de principis, del qual es desprenguin compromisos i es materialitzin i explicitin accions concretes vinculades a cadascun d'aquests principis i valors.

Aquest enfocament permet tractar el tema des de la perspectiva del "digues què fas i et diré quina és la teva responsabilitat social".

El fet d'explicitar les accions i referenciar-les a uns principis i valors concrets associats a la RS permet una doble valoració per part dels diferents grups d'interès. D'una banda, la identificació clara de què entén per RS aquesta organització, i d'una altra, la valoració del grau de compliment dels seus compromisos. Pensem que possibilitar aquesta primera valoració és molt important des de la perspectiva de la RS i és un element que, sens dubte, fomentarà el diàleg i la participació.

**Cal diferenciar, en la nostra institució, una triple dimensió** a l'hora de tractar els aspectes relacionats amb la RS:

A) La universitat com a institució encarregada de la prestació del servei públic d'ensenyament superior i que té atribuïdes també funcions de recerca i de transferència del coneixement. És a dir, la vessant associada directament a la seva funció *stricto sensu*.

En aquest aspecte caldrà actuar en qüestions relatives a la introducció de la RS en els plans d'estudi i al foment de línies de recerca en aquest àmbit i dels instruments de transferència.

B) La universitat com a organització.

Des d'aquesta perspectiva el tractament de la RS adquireix un caire més comú amb la resta d'organitzacions i es centrarà principalment en aspectes relacionats amb la gestió de l'entitat (adquisició de béns i serveis, manteniment d'instal·lacions, política d'inversions, etc.) i, en especial, en qüestions de personal en sentit ampli.

Només apuntar que en aquest àmbit, en tractar-se d'una universitat pública, cal tenir presents les limitacions que, en moltes ocasions, vénen imposades directament per la normativa estatal i autonòmica a l'efecte.

C) La universitat com a entitat de referència en la nostra societat.

És una dimensió que no podem obviar. Quan una organització és una entitat de referència ha de tenir present que les seves decisions no passen desapercebudes en la societat. Un símil seria allò que fa un personatge famós. Si aquest vol ser responsable socialment ha de ser conscient que pot representar una referència per a tercers i, per tant, les seves accions poden tenir una repercussió més enllà de l'àmbit estricte en què es produeixen.

En definitiva, és una vessant que des del punt de vista del foment de la responsabilitat social adquireix importància i transcendència més enllà de l'àmbit estricte atribuïble a la nostra funció. Què ha fet la UB en qüestions de personal o què ha deixat de fer, com ha reaccionat davant de determinada problemàtica o com tracta o es pronuncia en relació amb determinats aspectes, és una dimensió a tenir present des de la perspectiva de la nostra RS.

Aquesta dimensió també ens porta a considerar la implicació de la nostra universitat en aspectes que van més enllà de la nostra funció i que tenen a veure amb el nostre entorn més directe. Podem esmentar en aquest sentit dos exemples molt recents. El primer, la col·laboració amb l'Ajuntament de Barcelona mitjançant el conveni de cessió d'ús d'habitatges a Torre Baró, per mitjà del qual es busca donar dinamisme al barri amb l'ocupació d'aquests habitatges per personal vinculat a la UB que alhora estigui en situació d'especial dificultat per trobar un habitatge amb un preu de lloguer assequible a la ciutat. Un segon exemple és la incorporació de clàusules socials en la nostra contractació pública, la qual respon a la concepció d'aquesta com una eina al servei de la responsabilitat social, com un instrument que va més enllà de la mera execució d'una obra o de la prestació d'un servei o l'adquisició d'un subministrament. Aquest efecte s'aconsegueix mitjançant la introducció de criteris socials com a condicions d'execució d'obligat compliment en els contractes i alhora com a criteris d'adjudicació d'aquests en els procediments de contractació pública.

Aquests dos exemples són un reflex de la idea que la nostra RS vol anar més enllà de les accions directament relacionades amb la nostra funció estricte i formen part d'una concepció àmplia del retorn a la societat dels recursos públics invertits en ella.

### **Cal un pas més en responsabilitat social**

En moltes institucions, especialment aquelles que tenen atribuïda una funció pública, hi ha multitud d'accions aïllades susceptibles de ser considerades accions de RS. Són accions que es realitzen des de múltiples iniciatives, ja sigui des del mateix equip de govern, d'altres innates a la mateixa funció pública desenvolupada i moltes fruit d'iniciatives individuals atribuïbles a persones en l'exercici del seu càrrec.



Cal avançar un pas més i convertir la RS en una acció estratègica i transversal. Aquest és un dels pilars del nostre futur codi de RS que, partint d'una sensibilitat que ja existeix i és pròpia de la UB, manifestada en multitud d'accions que ja es fan, recull aquesta sensibilitat i la consolida en explicitar-la i en ordenar-la, establint un nivell de planificació i de seguiment i avaluació, estructural, que possibilitarà una major eficàcia, mitjançant l'adopció d'un compromís ferm d'aplicació d'uns principis detallats i ineludibles. En definitiva, estructura i impulsa l'acció.

La nostra previsió és poder tenir enllestit el nostre codi de RS durant aquest darrer trimestre de l'any i que aquest sigui un pas més en el nostre ferm compromís de ser una institució socialment responsable de referència.

Núria Aymerich Rocavert

Directora de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya i membre del Consell Social de la UB

Maurici Romero Mulero

Director de Control Intern, Riscos i Responsabilitat Social de la UB

La UdG vol explorar el lligam entre RSE i competitivitat i generar eines que permetin veure aquest vincle i ajudar les pimes a fer un pas endavant cap a una RSE que les ajudi a ser més competitives.



## El projecte Responsible Med: responsabilitat social de l'empresa i de la universitat

La Càtedra Cambra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Girona va participar de l'any 2010 al 2012 en el projecte internacional titulat Responsible Med, que tenia com a objectiu de fons el foment de la responsabilitat social de les empreses (RSE), especialment en les petites i mitjanes empreses (pimes).

Aquest projecte es pot utilitzar com a exemple per explicar en concret alguns aspectes de la responsabilitat i l'impacte de la universitat en el seu entorn més proper i, fins i tot, en l'entorn internacional. Per a la universitat, un projecte com aquest no és estrictament un projecte de recerca, sinó una forma d'intervenir en l'entorn, perquè les activitats del projecte tenen un impacte en empreses o altres entitats, però que no necessàriament els investigadors participants poden transformar en resultats –articles, llibres, mètodes, etc.– classificables com a recerca. Cal recordar que la recerca és explícitament l'element característic i exigít als investigadors i professors universitaris. Per tant, quan la universitat –com a institució o els investigadors de forma individual– escullen el tema del projecte, el dissenyen, el lideren, l'executen i en fan difusió, estan invertint recursos en activitats que tenen un impacte extern en principi més gran que l'intern. Amb això volem dir que escollir aquest tipus de projectes és una decisió sotmesa al criteri de la responsabilitat de la mateixa universitat. En aquest sentit, un projecte sobre la responsabilitat social de les empreses hauria de semblar molt responsable! Per suposat, sense perjudici de tantes altres decisions de recerca en tants altres temes per donar resposta a necessitats de l'entorn i també per buscar l'excel·lència en el coneixement.

A part de la mateixa selecció del tema, és a dir del “què” es du a terme, el “com” també està sotmès als principis del comportament socialment responsable. En primer lloc, el projecte s'executa en cooperació internacional, amb participants de naturalesa i objectes diferents, com a resposta a una crida o un interès internacional. Però en segon lloc, el projecte principalment s'executa i té efectes a escala local o regional, i seguint els principis de responsabilitat social, ha buscat la participació i implicació dels grups d'interès (*stakeholders*) entorn de l'objectiu del projecte. A continuació us presentem el projecte i el seu impacte, donant més detall sobre el “què” i el “com” d'aquesta activitat.

### Responsible Med: un projecte europeu per fomentar la RSE

El projecte Responsible Med és un projecte europeu cofinançat pel Fons Europeu per al Desenvolupament Regional (FEDER) dins l'àrea mediterrània, que ha tingut l'objectiu de contribuir a promocionar la responsabilitat social entre les empreses (RSE), amb un èmfasi especial en les pimes. L'objectiu concret ha estat explorar el lligam entre RSE i competitivitat i generar una eina que permeti veure aquest vincle i ajudar les pimes a fer un pas endavant cap a una RSE que les ajudi a ser més competitives.

El projecte es va iniciar el 2010 i es va acabar el 2012, amb el lideratge de 9 entitats participants de diferent naturalesa: universitats, cambres de comerç, governs regionals i agències de desenvolupament empresarial, pertanyents a 6 països diferents de l'àrea mediterrània europea:

França, Grècia, Itàlia, Portugal, Xipre i Espanya. Els socis espanyols han estat dues entitats catalanes: la Cambra de Comerç i Indústria de Terrassa i la Càtedra Cambra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Girona. Durant aquest temps els socis del projecte han realitzat un treball amb components d'exploració empírica, de desenvolupament metodològic i de desenvolupament d'una eina *online*. En concret, cada soci del projecte ha realitzat unes anàlisis regionals, tallers i entrevistes amb empreses, institucions públiques i altres agents rellevants en la RSE.

El principal resultat del projecte ha estat el desenvolupament d'una metodologia i una eina d'avaluació en línia per simular i mesurar l'impacte de la RSE en la competitivitat, amb tres tipus de funcionalitats:

1. Una enquesta d'autoavaluació de la RSE, que ajuda les empreses a avaluar el seu propi nivell de maduresa en RSE, desglossat en quatre dimensions (comunitat, medi ambient, mercat i lloc de treball). Com a *output* d'aquesta funcionalitat, l'empresa obté un informe *online* sobre el seu nivell de RSE i un conjunt d'informació sobre accions de RSE, instruments per aplicar la RSE, exemples de bones pràctiques i programes públics o privats de foment de la RSE on podria participar. Aquesta informació pot ser útil per al disseny i l'execució de la seva pròpia política de RSE.

2. Un simulador per comparar accions possibles de RSE, com si fossin diferents alternatives d'inversió. El resultat d'aquesta funcionalitat és la mesura de l'impacte esperat de cada acció possible de RSE en la competitivitat així com el cost relatiu estimat de cada acció. D'aquesta manera l'empresa pot comparar accions de RSE i decidir quina és la millor opció per incrementar la seva competitivitat.

3. Un simulador per avaluar el rendiment de les accions de RSE ja realitzades que ajuda a l'empresa a agregar la informació dels indicadors de què disposi sobre els efectes de la RSE en la competitivitat i el cost. Això permet a l'empresa valorar sistemàticament l'efecte integrat dels múltiples beneficis o costos de les accions de RSE.

El model de simulació que fonamenta la segona i tercera funcionalitats es basa en els resultats obtinguts durant la fase empírica del projecte, en la qual es van recollir resultats de 141 empreses de 6 països diferents. Però també cal dir que el simulador és flexible i permet el canvi o adaptació dels paràmetres per a empreses que disposin d'informació més acurada per fer algun dels càlculs.

### Com es realitza el projecte Responsible Med? En diàleg amb els grups d'interès

El projecte, a Girona, s'ha dut a terme mitjançant un procés d'interacció amb l'entorn que ha involucrat 21 empreses en les entrevistes, 20 empreses en les proves pilot, 4 institucions públiques de nivell local i regional i 5 entitats del tercer sector. A més, s'ha realitzat un estudi de les pàgines web de 100 empreses de les comarques gironines. També s'ha comptat amb el diàleg amb la Cambra de Comerç de Girona i altres organitzacions empresarials i amb l'interès del Consell de Cohesió i Serveis Socials de l'Ajuntament de Girona.

La interacció intensa amb l'entorn permet validar els objectius inicials del projecte i dissenyar les accions i els productes del projecte atenent més bé la necessitat dels grups interessats. Efectivament, el projecte es va centrar bàsicament en el món empresarial, però aquest no es pot deslligar del seu entorn econòmic i social, en el qual es troben altres actors molt importants. En primer lloc, hi trobem les institucions públiques, que estableixen els límits del que és obligatori i el que és voluntari i, per tant, delimiten què és la RSE, però també assumeixen la bondat de la RSE, i la defensen com a aposta característica de la Unió Europea. En conseqüència defineixen polítiques de promoció, recolzament i reconeixement de la RSE i les mateixes institucions públiques poden donar exemple de pràctiques responsables.

Una part de les activitats de RSE es realitza en col·laboració amb entitats del tercer sector, que es poden entendre com a agents d'acció social privada, que realitzen activitat empresarial per contribuir a solucionar problemes socials, sovint difícils de tractar des de les institucions públiques.

Aquestes entitats poden ser engranatges que permetin que les empreses aprofundeixin en RSE potser externalitzant accions a fi d'aprofitar l'expertesa de les entitats del tercer sector. Per exemple, les entitats del tercer sector local són especialistes en camps com la inclusió laboral de persones en risc d'exclusió, i en la compensació de mancances del sistema de protecció social, econòmic i educatiu. Tal com hem explicat anteriorment aquestes entitats són destinatàries de donacions i compra social per part de les empreses.

Un altre tipus d'entitats del tercer sector es podrien considerar les ONG d'àmbits més amplis, siguin mediambientals, socials, humanitàries, etc., de vegades regionals o internacionals. Aquestes entitats són sovint destinatàries de donacions de les empreses.

Finalment, uns agents promotors-prescriptors de la RSE són les institucions empresarials (privades) d'àmbit general, com les patronals i associacions empresarials, siguin d'àmbit general com les cambres de comerç o d'àmbit sectorial o geogràfic delimitat. Aquests agents tenen un paper clau en la modificació de valors i en l'adopció d'innovacions organitzatives. Les organitzacions sindicals, per la seva banda també són un grup d'interès rellevant en RSE, especialment en la referida al capital humà.

En conseqüència, perquè la RSE tingui sentit cal realitzar-la amb la implicació de tots els actors rellevants. És per això, que el projecte Responsible Med va procurar treballar amb una forta comunicació i alta implicació dels grups d'interès del projecte.

### **Què aporta el projecte a les empreses? Una eina pràctica**

El resultat més tangible del projecte ha estat l'eina d'avaluació en línia que serveix a les empreses – especialment les pimes – per avaluar l'impacte de les iniciatives de RSE sobre la competitivitat de l'empresa d'acord amb una ràtio competitivitat-cost. En concret l'eina vol servir per:

1. Ajudar les empreses a avaluar el seu nivell de maduresa en RSE.
2. Donar suport per millorar les accions de RSE, considerant l'impacte sobre la competitivitat.
3. Avaluar l'impacte possible de la RSE per poder valorar diferents accions de RSE i comparar-les entre elles.
4. Avaluar el rendiment de les accions de RSE ja realitzades.

Per tant, l'eina Responsible Med pretén ser un instrument per donar suport a la presa de decisions en les diferents etapes del procés de desenvolupament, implementació i avaluació de les iniciatives de RSE d'una empresa.

### **Què aporta el projecte a la comunitat? Coneixement i sensibilització sobre la RSE**

Addicionalment, en l'àmbit de la Universitat de Girona, el projecte ha permès conèixer la realitat empresarial de Girona i comarques, identificant variables que són favorables al desenvolupament de la RSE. Es detecta que les empreses amb una cultura i valors més desenvolupats i propers a la responsabilitat són les que tenen una RSE més profunda i integrada en l'estratègia. La cadena de valor i, especialment els clients, valoren molt positivament la RSE sobretot en aspectes com la qualitat, la prevenció de riscos i el compliment ambiental. El sistema econòmic i social pot facilitar la RSE a través de col·laboracions amb diferents agents, però també a través del desenvolupament de polítiques públiques.

D'altra banda, també s'han identificat aspectes que dificulten la RSE. En primer lloc, el context econòmic actual dificulta en general la RSE, perquè les empreses estan sotmeses a molta pressió competitiva i manca de recursos, cosa que es tradueix en una manca d'integració de les accions de RSE dins l'estratègia empresarial. En el context de les noves empreses, cal considerar que l'emprenedoria sovint no incorpora els valors relacionats amb la RSE. Pel què fa a una visió més de sistema, s'observa com els engranatges del sistema econòmic i social local encara estan infrautilitzats, perquè empreses, institucions i entitats socials, laborals i del tercer sector encara

tenen molt marge de cooperació. En resum, sovint la RSE de les empreses està poc valoritzada i podria ser molt més efectiva per a la competitivitat.

### **A tall de conclusió: el perquè d'aquest article**

Aquest cas vol il·lustrar com la transferència de coneixement de la universitat provoca una intervenció en el sistema econòmic i social, principalment per mitjà de tota l'activitat realitzada amb les empreses participants, en forma de tallers, entrevistes i sessions de presentació de resultats. Aquestes activitats provocaven la reflexió de l'empresa sobre la RSE, un pas previ a avenços en el compromís respecte a la RSE.

En síntesi, aquest article explica un cas de com la universitat posa recursos a treballar en un projecte d'interès i d'impacte social, en concret sobre la responsabilitat social empresarial, i vol ser un exemple del "què" i el "com" de les accions de la universitat en relació amb la seva responsabilitat. Tant la selecció de l'objecte de treball o d'estudi –la RSE en aquest cas– com la metodologia utilitzada –el diàleg i cooperació amb els grups d'interès– són una mostra de les preferències i dels valors de la universitat.

### **Referències**

Marquès, P.; Presas, P.; Simon, A. (2012). El projecte Responsible Med a Girona. Disponible online: <http://www.udg.edu/tabid/17195/language/ca-ES/Default.aspx> Marquès, P.; Presas, P.; Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review* 27(3): 206-227. Consultable online: <http://fbr.sagepub.com/content/early/2014/06/20/0894486514539004.abstract> Responsible Med. Web del projecte. <http://responsible-med.eu/?setlang=ca>

Pilar Marquès

Pilar Presas

Càtedra Cambra de l'Empresa Familiar

Universitat de Girona

Una gestió sostenible i socialment responsable de les empreses en el seu conjunt no és una elecció, sinó l'única estratègia viable a llarg termini. Les institucions acadèmiques no només han d'introduir assignatures específiques sobre RS en els seus programes, sinó que totes les matèries tronals, com a estratègia empresarial, finances, RRHH, màrqueting, haurien de tenir en compte la sostenibilitat econòmica, social i ambiental en el desenvolupament dels continguts.



## La responsabilitat social ha de ser present en tota la cadena de valor

EADA Business School és una fundació universitària, independent i sense ànim de lucre. Un dels valors que rauen en l'ADN de la institució és formar professionals que sàpiguen gestionar les empreses de manera rendible i duradora, prenent decisions responsables i sostenibles envers els treballadors, el medi ambient i la comunitat i societat en general.

Com a institució educativa, tenim dos àmbits d'actuació relacionats amb la RS: el paper d'EADA com a fundació que ha de tenir un impacte positiu en l'entorn en el qual opera i la responsabilitat de formar directius responsables.

Com a fundació, EADA té el deure d'actuar de manera sostenible amb el medi ambient en la gestió de les seves activitats diàries i al mateix temps ser responsable i tenir un impacte positiu envers els seus *stakeholders*, desenvolupant una política de RS a través de programes socials i accions dirigides al benestar dels empleats i a obtenir un impacte positiu en la comunitat en la qual actua.

Col·laborem en diversos projectes solidaris com el Banc dels Aliments, la Cursa de la Dona i la recerca contra el càncer de mama, Teaming i les donacions de sang. Comptem amb persones amb discapacitat al nostre departament de reprografia gràcies a un acord estable amb el Centre de Treball Especial Apunts-Joia.

En l'àmbit formatiu hem llançat un sistema de beques per incentivar l'ocupabilitat de les persones amb alt potencial que es troben en una situació d'atur.

Des del 2012, participem activament en el Comitè Executiu de la Xarxa Espanyola del Pacte Mundial - Global Compact de Nacions Unides, representant el sector de les escoles de negocis. Conjuntament amb altres institucions educatives, representants d'empreses espanyoles i ONG, treballem per difondre i promoure el respecte pels 10 principis universalment acceptats i apadrinats per Nacions Unides basats en els quatre pilars del desenvolupament sostenible global: drets humans, la definició d'estàndards laborals acceptables, el respecte pel medi ambient i la lluita contra la corrupció.

En aquest sentit, EADA està desenvolupant un estudi sobre l'impacte de la RS a les empreses, i organitzem conferències i taules rodones moderades per professors experts per posar en comú bones pràctiques entre les diferents empreses. La Dra. Elisabet Garriga lidera el centre de recerca Centre For Sustainability Impact, que està elaborant, conjuntament amb la Fundació Seres i la Fundació Manpower, una eina de mesura del valor social per avaluar l'impacte dels programes de RSC basant-se en la teoria de capacitats del premi Nobel d'economia Amartya Sen.

Un altre aspecte que s'ha de destacar és la nostra política destinada a influir i "trencar el sostre de vidre" referida a l'escassa presència de les dones en posicions directives. EADA és sòcia fundadora de la iniciativa patrocinada per la Unió Europea "European Business Schools / Women on Board". Aquesta iniciativa fa pública, en col·laboració amb les millors escoles de negocis del món de l'European Foundation for Management Development (EFMD) i el rotatiu *Financial Times*, la primera base de dades internacional de currículums de dones amb perfil apte per a càrrecs d'alta direcció, el Global Board Ready Women (GBRW), per respondre a la necessitat d'augmentar la presència femenina en els consells d'administració de les empreses europees. Actualment aquesta base de dades inclou més de 8.000 currículums de dones patrocinades per les seves escoles de negocis.

En aquesta línia i per sensibilitzar l'opinió pública sobre les diferències entre els salaris percebuts per les dones i els homes a Espanya, França i Itàlia i la dificultat per accedir a posicions directives, la professora del Departament de Persones d'EADA, Dra. Aline Masuda, al costat de la consultora ICSA, col·labora activament en l'estudi sobre aquesta temàtica, difós per tots els mitjans de comunicació.

Finalment, per incentivar la participació de les dones en els programes MBA i de Direcció General, hem creat la Beca Directiva en col·laboració amb l'associació Fem Talent, un projecte de la Xarxa de Parcs Científics i Tecnològics de Catalunya (XPCAT) que impulsa la gestió d'igualtat d'oportunitats i la promoció del talent femení.

Com a escola de negoci, EADA desenvolupa la seva política de RS dins de la mateixa acció formativa, és a dir produint recerca acadèmica sobre temàtiques relacionades amb sostenibilitat i impacte social i permeabilitzant tots els currículums acadèmics de cada programa amb conceptes relacionats amb l'RSE.

Considerem que una gestió sostenible i socialment responsable de les empreses en el seu conjunt no és una elecció, sinó l'única estratègia viable a llarg termini. És per això que, no només introduïm assignatures específiques sobre RS en els nostres programes, sinó que totes les matèries troncales, com a estratègia empresarial, finances, RRHH, màrqueting, tenen en compte la sostenibilitat econòmica, social i ambiental en el desenvolupament dels continguts.

Considerem que la rendibilitat d'una empresa implica una gestió sostenible que no només maximitzi els resultats econòmics, sinó també els seus impactes en la societat.

Uns dels reptes més importants que tenen les institucions educatives és la seva capacitat per transmetre que la RS no és un *add on* de la gestió empresarial, sinó un *built in* que involucra cada decisió diària. No es construeix en els departaments de màrqueting ni en els de RRHH. No és una eina eficaç de comunicació de programes socials puntuals per convertir les empreses en suposats "bons ciutadans corporatius". La RS ha de ser present en tota la cadena de valor de les companyies.

Per difondre aquest missatge, les universitats i escoles de negoci estan fent un gran esforç. No n'hi ha prou a crear assignatures o càtedres de RS aïllades de l'ensenyament de les altres matèries. Els experts en RS haurien d'estar al servei dels altres acadèmics per donar-los suport en l'actualització i revisió del material.

Giorgia Miotto

Directora de Relacions Externes i Comunicació, EADA Business School

Les universitats poden contribuir a la gestió de la responsabilitat social –a banda de ser elles mateixes responsables en les seves pràctiques– actuant com a motor de canvi, a través de la seva docència, recerca i divulgació, i com a canal de diàleg entre les empreses i els agents socials. Iniciatives com els Principles for Responsible Management Education (PRME) poden ajudar a concretar les accions que es poden dur a terme.



## La responsabilitat social: tots en som agents actius

A aquestes alçades de la pel·lícula sembla que ja hi ha una consciència arrelada que la responsabilitat social és una tasca de tots. No es tracta que les empreses hi treballin i la resta ens ho mirem, sinó que tots hem de posar-hi el coll.

També les universitats tenim un paper actiu en la gestió de la responsabilitat. Jo diria que en tres fronts: primer, com a organitzacions que som, hem d'introduir la responsabilitat social en les nostres operacions, i ser exemples de bon funcionament. Segon, com a motors de canvi, per mitjà de la nostra feina de docència, recerca i divulgació. Finalment, podem servir de canal de diàleg entre les empreses i la resta d'agents socials.

Així com les empreses tenen algunes eines i marcs de referència, que els serveixen per ordenar i contextualitzar el que fan, també les universitats i escoles de negoci disposem d'eines semblants. El Pacte Mundial de Nacions Unides va impulsar els Principles for Responsible Management Education (PRME) com un llistat de principis per impulsar una educació responsable en la gestió d'empreses i organitzacions. L'IESE va ser un dels signants inicials d'aquests principis.

Les entitats que som signatàries dels PRME ens comprometem a informar periòdicament de com hem treballat en la promoció d'aquests principis, de manera similar a com les empreses signants del Pacte Mundial també han de comunicar els seus progressos.

Els sis principis dels PRME ens animen a les entitats educatives a treballar en aquests punts:

- *Principi 1. Propòsit.* Ajudar els nostres estudiants a desenvolupar capacitats que els preparin per ser futurs generadors de valor sostenible per als negocis i la societat en general, i per treballar per una economia global inclusiva i sostenible.
- *Principi 2. Valors.* Incorporar a les nostres activitats acadèmiques i programes d'estudi els valors de la responsabilitat social tal com estan descrits en iniciatives internacionals, com, per exemple, el Pacte Mundial de Nacions Unides.
- *Principi 3. Mètode.* Crear marcs i materials educatius, processos i entorns que permetin experiències eficaces d'aprenentatge per a un lideratge responsable.
- *Principi 4. Recerca.* Dur a terme una recerca conceptual i empírica que permeti millorar la comprensió, la dinàmica i l'impacte de les empreses en la creació de valor social, ambiental i econòmic sostenible.
- *Principi 5. Partenariat.* Interactuar amb els directors de les empreses per ampliar el seu coneixement sobre els desafiaments en el compliment de les responsabilitats socials i ambientals, i per explorar conjuntament enfocaments efectius per enfrontar aquests desafiaments.



- *Principi 6. Diàleg.* Facilitar el diàleg entre els agents socials sobre temes relacionats amb la responsabilitat social global i la sostenibilitat.

A més d'aquests sis principis, també se'ns anima que en les nostres pròpies pràctiques siguem un exemple dels valors i les actituds transmeses als nostres alumnes.

En el cas de l'IESE, la nostra missió diu que la institució està compromesa amb la formació de líders que aspiren a exercir una influència positiva i duradora sobre les persones, les empreses i la societat, inspirant-les perquè treballin amb esperit de servei i integritat, i perquè la seva activitat es regeixi pels estàndards més alts de professionalitat i responsabilitat.

Això ens porta que, d'una forma molt natural, les idees de fons dels PRME encaixin molt bé amb les nostres activitats. Podríem dir –portant-ho a l'extrem– que si totes les nostres accions reflectissin la nostra missió, tot el que féssim estaria d'acord amb els PRME. D'alguna manera, ens passaria el que els passa a moltes empreses, que quan se'ls pregunta sobre com posen en pràctica la responsabilitat social responen dient: “Tot el que fem és socialment responsable!”.

Per això, deixant de banda les bones intencions i les declaracions generals, aquests exercicis de *reporting* que ens veiem obligats a fer –més enllà del temps i recursos que exigeixin– van molt bé per concretar les coses, seguint aquella màxima que diu que fins que les coses no es concreten no es gestionen.

Quan es posen en negre sobre blanc, es poden quantificar i concretar les coses. A vegades es descobreixen, fins i tot, coses de les quals no se n'era conscient. I sobre tot, va bé per fer propòsits de millora i establir fites per continuar avançant.

Els recursos són sempre limitats (què us haig de dir que no sapigueu!) i a vegades fa una mica de mandra dedicar-se a explicar les coses que s'han fet en lloc de dedicar aquestes energies a fer-ne de noves. Però si ens ho mirem no només com un exercici de comunicar el que s'ha fet, sinó sobretot com un exercici de revisió i d'establir punts de millora, aquestes eines de *reporting* poden, fins i tot, ser útils.

Com podem contribuir des de la universitat a la gestió de la responsabilitat social? Primer, amb l'exemple. Després amb una tasca de sensibilització i també de fonamentació de les raons per les quals cal ser socialment responsable, a través de la nostra docència i de la nostra recerca. Finalment, creant entorns de trobada i de diàleg per a l'intercanvi d'experiències, per al debat i per a l'aprenentatge.

Joan Fontrodona

Professor d'Ètica Empresarial, IESE Business School

La responsabilitat social de les institucions acadèmiques va molt més enllà d'un compromís social. Inclou tots aquells aspectes que tenen a veure amb el retorn que fa a la societat i com té en compte als grups d'interès, amb la transparència amb que ret comptes de la seva activitat, amb la sostenibilitat econòmica i ambiental, amb la honestat i rigor en la seva governança, amb com s'ensenya, però també amb què s'ensenya i què i com s'investiga.



## El compromís de la UOC amb la responsabilitat social

### El compromís social de la UOC

No es pot parlar d'universitat sense fer-ho alhora de compromís social. Si una universitat no tingués el compromís de fer avançar i progressar la societat mitjançant la generació i la difusió del coneixement, realment podríem considerar que parlem d'una universitat?

A la UOC aquest compromís amb la societat és fins i tot més fort per tenir com a pilar fonamental de la seva missió permetre que accedeixin als estudis universitaris col·lectius de la població habitualment infrarepresentats en el sistema universitari, com ara estudiants més grans de 25 anys, persones que han de compaginar els estudis amb responsabilitats laborals i familiars, estudiants residents a zones allunyades d'una universitat i estudiants amb discapacitat. Exemple d'això és el fet que el 98% dels graduats a la UOC han compaginat treball i estudi mentre cursaven les titulacions, segons l'estudi coordinat per AQU Catalunya, *Universitat i treball a Catalunya 2014. Estudi de la inserció laboral de la població titulada de les universitats catalanes*.

El model educatiu i organitzatiu de la UOC es basa en la flexibilitat i en l'atenció personalitzada per tal de poder donar resposta a les necessitats d'aquest perfil d'estudiant, sense renunciar mai al nivell d'exigència i rigor requerit per uns estudis universitaris. Així, doncs, el model mateix ja facilita en gran mesura el seguiment d'uns estudis universitaris a aquestes persones amb dificultats especials, perquè dota de gran flexibilitat la normativa de matrícula (els estudiants poden adaptar el ritme d'estudi a les seves possibilitats reals de dedicació i als seus interessos en cada moment); per ser uns ensenyaments en línia que permeten decidir el moment i lloc d'estudi sense haver de desplaçar-se ni seguir uns horaris que trenquin amb la resta d'obligacions que ja té l'estudiant; per tenir un model de funcionament que permet que l'estudiant pugui fer consultes i tràmits amb l'organització 24 hores al dia, 365 dies a l'any; per tenir un model d'acompanyament personalitzat en què l'estudiant compta sempre amb docents que l'orienten tant pel que fa al contingut de cada assignatura com pel que fa al conjunt del pla d'estudis i el funcionament en general de la Universitat; per basar el model educatiu en una avaluació contínua que reforça aquest component d'acompanyament i tracte personalitzat de l'estudiant, i per permetre a l'estudiant decidir en quin lloc realitza les proves presencials entre un total de vint-i-dues seus i tres torns d'exàmens.

### La universitat més accessible

A més, la UOC proporciona les adaptacions individuals necessàries per a afavorir que ningú amb prou capacitat per a seguir uns estudis universitaris quedi exclòs per raó de les seves circumstàncies personals, familiars o laborals: s'afavoreix així l'aprenentatge al llarg de la vida de la societat en general amb igualtat d'oportunitats per a tothom. En aquest sentit, la UOC fa les adaptacions necessàries en els exàmens i durant el transcurs de la docència, i ofereix els recursos d'aprenentatge en diferents formats (PDF, web, àudio, Daisy), per tal que cada estudiant pugui treballar amb el que millor resolgui les seves necessitats. És per això que la Universitat s'ha dotat

d'un Pla d'atenció a la diversitat funcional, per tal de seguir avançant en la millora de l'atenció al col·lectiu de persones amb discapacitat. En aquestes qüestions, la UOC ha rebut la consideració d'organització Ability pels Telefónica Ability Awards, un reconeixement notori si es té en compte que és la universitat del sistema universitari català amb més estudiants amb discapacitat, 793 el curs 2012-2013, tal com queda reflectit en la *Guía de Atención a la Discapacidad en la Universidad 2014*, Fundación Universia.

### **Conciliació i flexibilitat laboral**

El compromís social de la UOC també es reflecteix en les actuacions realitzades envers els treballadors propis per tal de facilitar la conciliació entre vida personal i laboral, fomentant l'entrebrell i facilitant la flexibilitat horària, entre altres aspectes, cosa que ha permès rebre diferents premis, el darrer dels quals ha estat la menció especial en els Primers Premis Barcelona a l'Empresa Innovadora en Mesures de Temps i Conciliació de l'Ajuntament de Barcelona, el 2012.

La Universitat, a més, vetlla per la salut dels seus treballadors i els facilita la realització d'activitats de salut i sessions de teràpies naturals de manera gratuïta i dins de l'horari laboral. A més, incorpora un codi ètic i vetlla pel compliment d'una política d'igualtat per raó de gènere o de discapacitat, tant en el tracte dels treballadors en plantilla com en els processos de selecció.

### **Formació per a un lideratge responsable**

D'altra banda, no és només important com s'ensenya, sinó també què s'ensenya. En aquest sentit la UOC ofereix els màsters universitaris de Responsabilitat social i de Drets humans, democràcia i globalització. A més, està a punt d'oferir un nou màster universitari de Turisme sostenible, i vetlla per incorporar els principis de sostenibilitat, igualtat de gènere i respecte a la diversitat funcional i als drets humans en el disseny de totes les seves titulacions.

A banda dels ensenyaments oficials, la Universitat promou l'estudi de l'educació i la tecnologia com a motor de canvi social per mitjà de la Càtedra UNESCO - Educació i Tecnologia pel Canvi Social i col·labora en la formació de les ONG mitjançant el Campus per la Pau.

### **Pla director de responsabilitat social**

La responsabilitat social a la UOC, però, va molt més enllà d'aquest compromís social fins ara explicat. Inclou tots els aspectes que tenen a veure amb el retorn que fa a la societat i com té en compte els grups d'interès, amb la transparència amb què ret comptes de la seva activitat, amb la sostenibilitat econòmica i ambiental, amb l'honestedat i rigor en la governança, amb com s'ensenya, però també amb què s'ensenya i què i com s'investiga.

És per això que la UOC ha identificat la responsabilitat social com un element clau del seu Pla estratègic 2014-2020, per tal que tots aquests elements siguin presents en el seu dia a dia i en el seu desenvolupament futur. Per a començar s'ha analitzat i recollit tot el que ja es fa a la institució elaborant la primera memòria de responsabilitat social de la UOC per al curs 2012-2013, i a partir d'aquí es treballarà per tenir, en breu, el primer Pla director de responsabilitat social de la UOC.

## Referències

AQU Catalunya (2014). *AQU Catalunya, Universitat i treball a Catalunya 2014. Estudi de la inserció laboral de la població titulada de les universitats catalanes*. [[http://www.aqu.cat/doc/doc\\_14857668\\_1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc_14857668_1.pdf)] (Consulta 31 de juliol de 2014)

Fundación Universia (2014). *Guía de Atención a la Discapacidad en la Universidad 2014*.

[<http://www.fundacionuniversia.net/programas/informacion/guias/detalleProgramas-2315.html>] ((Consulta 31 de juliol de 2014)

Maria Galofré  
Responsable del Programa d'Accessibilitat  
Oficina de Planificació i Qualitat

Bàrbara Morral  
Directora Desenvolupament de Persones  
Àrea de Persones i Responsabilitat Social

Per tot això, en aquest article pretenem reflexionar sobre el gran repte que es planteja a les universitats: la formació de futurs líders socialment responsables. Així doncs, es planteja la necessitat d'integrar els continguts relatius a la responsabilitat social –independentment de la terminologia exacta que s'adopti– en la formació que reben els estudiants universitaris.



## L'educació, element clau per al desenvolupament sostenible

La actual crisi de l'ètica empresarial no només planteja un repte per a les empreses sinó també una oportunitat per millorar l'educació en l'àmbit de la gestió empresarial. De fet, qualsevol canvi significatiu en la conducta de les organitzacions cap a l'ètica, la responsabilitat social i la sostenibilitat passa per involucrar les institucions que actuen més directament com a elements inductors dels comportaments empresarials. En aquest sentit, les universitats ajuden a formar les actituds i la conducta dels líders empresarials per mitjà de l'educació, la recerca, els programes de desenvolupament directiu i altres activitats, menys tangibles però igualment importants, com ara divulgar i vetllat per nous valors i idees.

El context actual provoca en les empreses la necessitat d'adquirir i desenvolupar les habilitats i les competències apropiades en l'àmbit de la responsabilitat social. Si considerem les universitats com un dels majors proveïdors de coneixement, llavors podem ressaltar el rol que aquestes desenvolupen en termes de proporcionar al mercat laboral graduats amb aquestes habilitats i competències, proporcionar formació als professionals, així com dur a terme recerques que permetin avançar en el coneixement en aquest àmbit. Formar els directius que gestionaran les complexes organitzacions del futur planteja la necessitat de revisar el sistema educatiu i realitzar els canvis necessaris per adaptar els coneixements als requeriments de la nova gestió empresarial.

En aquest mateix sentit, el desembre de 2002, l'Assemblea General de Nacions Unides va declarar la Dècada de l'Educació per al Desenvolupament Sostenible (2005-2014), la qual pretén promoure l'educació com a base per a un desenvolupament humà i social més sostenible i integrar el desenvolupament sostenible en el sistema educatiu a tots els nivells. La UNESCO va ser designada com a agència encarregada de dur-ne a terme la promoció.

L'educació és considerada la clau per al desenvolupament sostenible. Per aquest motiu, repensar i revisar l'educació, des de l'escola fins a la universitat, a fi de donar una atenció especial a l'adquisició de coneixements, habilitats, competències i valors relacionats amb l'ètica, la responsabilitat social i la sostenibilitat, es converteix en un tema vital per a la societat actual i futura.

Les institucions acadèmiques, entre elles les universitats, han d'assumir l'important rol de proporcionar als futurs líders empresarials les competències necessàries per fer front a l'era de la globalització, creant un creixement econòmic i un futur més sostenible per a les persones i el planeta. Els professors han d'ajudar els seus alumnes a entendre les conseqüències que les seves decisions i actuacions tindran en el conjunt de la societat, així com els potencials efectes col·laterals que aquestes poden provocar. En aquest sentit, l'educació en l'àmbit de l'ètica, la responsabilitat i la sostenibilitat esdevé una eina clau per ajudar els estudiants a comprendre aquest balanç. Les universitats han de realitzar els esforços necessaris per garantir que els seus estudiants adquireixen

les competències adequades en l'àmbit de l'ètica, la responsabilitat social i la sostenibilitat, tant en els nivells de grau com de màster. No podem oblidar que els alumnes que en aquests moments s'estan formant en les aules de les nostres universitats són els directius del futur. Els nostres alumnes necessiten coneixements i competències que els permetin entendre quines són les responsabilitats de les empreses i estimular els canvis necessaris cap a la sostenibilitat. L'educació per a una "gestió responsable" suposa una aproximació àmplia i holística que considera les tres dimensions de la sostenibilitat: l'econòmica, l'ambiental, i la humana/social.

Els alumnes han d'entendre que les responsabilitats de les empreses es centren explícitament en una visió plural de l'empresa, la societat i el medi ambient; que les empreses són part de la comunitat en la qual operen i s'espera que demostrin un comportament que no perjudiqui el benestar social i que no destrueixi el capital natural pensant en el futur de la societat i del planeta. El concepte de responsabilitat social en l'empresa (RSE) implica que actualment les responsabilitats de les empreses són enteses com una extensió no sols de les activitats de mercat pròpiament sinó també de responsabilitats socials i mediambientals.

Per tot això, en aquest article pretenem reflexionar sobre el gran repte que es planteja a les universitats: la formació de futurs líders socialment responsables. Així doncs, es planteja la necessitat d'integrar els continguts relatius a la responsabilitat social –independentment de la terminologia exacta que s'adopti– en la formació que reben els estudiants universitaris. De fet, és habitual en la pràctica acadèmica la utilització de la RSE com un concepte paraigües per a un ample conjunt de termes que podrien ser considerats sinònims i que reflecteixen tant les relacions empresa-societat com l'ètica empresarial.

En qualsevol cas, el nostre propòsit és destacar la importància de la incorporació dels continguts relacionats amb l'ètica, la RSE i la sostenibilitat en la formació universitària, especialment en les titulacions d'Administració i Direcció d'Empreses, ja sigui mitjançant assignatures específiques en els plans d'estudi o mitjançant altres estructures d'integració amb la finalitat de garantir que els titulats universitaris adquireixin les competències, les habilitats i els coneixements adequats en aquest àmbit.

En aquest sentit, conèixer com les universitats en diferents països estan preparant els seus estudiants en l'àmbit de l'ètica i la responsabilitat social ha estat objecte d'estudi de nombroses investigacions. Concretament, l'estudi de Setó, Domingo y Rabassa (2011)<sup>1</sup> –realitzat en el context del grup de recerca RESET de la Universitat Rovira i Virgili– analitza quina és la situació de l'educació en l'àmbit de la responsabilitat social en les universitats espanyoles en el cas dels ensenyaments d'Administració i Direcció d'Empreses (ADE). Els resultats obtinguts mostren que una elevada proporció d'universitats espanyoles –més de tres quartes parts– inclouen qüestions de RSE en el seu currículum, ja sigui mitjançant assignatures específiques sobre ètica/RSE/sostenibilitat o bé incloent aquestes qüestions en el temari de diferents assignatures de forma transversal. D'entrada, encara que aquests resultats puguin semblar prometedors, això no vol dir que la formació que ofereixen les universitats en l'àmbit de la RSE sigui suficient per cobrir les demandes actuals de la societat. En el mateix estudi, una anàlisi més detallada de les dades mostra que únicament un 18% de les universitats inclouen assignatures específiques sobre RSE en el seu currículum. A més, a les universitats públiques aquestes assignatures s'ofereixen gairebé sempre amb caràcter optatiu, mentre que a les privades el seu caràcter sol ser obligatori, la qual cosa suggereix que la RSE no és encara considerada una competència bàsica en els graus d'ADE en les universitats públiques. Per altra banda, l'estudi també destaca que en la majoria de les universitats públiques els continguts de RSE són integrats en el temari de diferents assignatures obligatòries de diferents cursos –amb un caràcter transversal–, cosa que permet garantir almenys que tots els estudiants que cursen els ensenyaments d'ADE tinguin uns coneixements bàsics o elementals sobre

<sup>1</sup> Setó Pàmies, D.; Domingo Vernis, M. i Rabassa Figueras, N. (2011): "Corporate Social Responsibility in Management Education: current status in Spanish universities", *Journal of Management & Organization*, vol. 17 (5), p. 604-620.

RSE. De tota manera, l'estudi conclou que el nivell de desenvolupament de tals continguts és relativament baix en relació amb la resta de continguts del currículum (no arriba al 10% en termes relatius de crèdits acadèmics).

En aquest sentit, és important senyalar que els resultats assolits en la investigació de Setó *et al.* (2011) són similars als resultats assolits en recerques portades a terme en altres països (per exemple, el Regne Unit, els Estats Units, Austràlia): malgrat que hi ha signes encoratjadors que la RSE s'està integrant en l'educació universitària, encara queda un llarg camí per recórrer per poder dir que tots els estudiants d'ADE han rebut una educació completa en l'àmbit de la RSE.

Per aquest motiu, és molt important que les universitats assumeixin plenament la seva responsabilitat i duguin a terme els esforços necessaris a fi d'incrementar el pes dels continguts d'ètica, RSE i sostenibilitat en el currículum de les titulacions que ofereixen, millorant així l'aprenentatge dels alumnes en aquest àmbit. Són diverses les decisions que s'han de prendre quan una facultat o centre es planteja la integració de la responsabilitat social en la formació dels seus estudiants; així, per exemple, s'haurà de decidir: la concentració o dispersió dels continguts mitjançant assignatures específiques o no específiques, l'enfoc o perspectiva que s'ha d'adoptar, el caràcter obligatori o optatiu de les assignatures, la distribució al llarg dels diferents cursos acadèmics, si s'ofereix mitjançant estructures actuals o són necessàries noves estructures, així com si serà un procés d'integració ascendent o descendent. Per tant, doncs, les universitats disposen de diferents possibilitats a l'hora d'integrar els continguts d'ètica, RSE i sostenibilitat en el currículum universitari, i esdevé necessari valorar quins són els avantatges i desavantatges que suposa cadascuna d'aquestes opcions. El debat sobre quina és la millor estratègia d'integració dels continguts d'ètica, RSE i sostenibilitat en el currículum universitari per aconseguir una millor preparació dels nostres estudiants continua encara en discussió. En qualsevol cas, sigui quina sigui l'estratègia escollida, és necessari poder comptar amb el suport i la implicació dels diferents nivells del sistema universitari (professors, departament, facultat i universitat); només així aconseguirem que aquesta resulti efectiva.

Dolors Setó Pamies

Investigadora principal del grup de recerca RESET, Responsabilitat Social, Sostenibilitat i Ètica Empresarial

Facultat d'Economia i Empresa

Universitat Rovira i Virgili