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

MANUAL DE DIVULGACIÓ DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA PER A PIMES

"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

Generalitat de Catalunya
Servei d'Ocupació de Catalunya

UNIÓ EUROPEA
Fons Social Europeu

INDEX

5 **1. Capítol Primer**

Responsabilitat social de l'empresa: els conceptes bàsics

7 1.1. Responsabilitat, valors i ètica

12 1.2. L'empresa: origen, funció, evolució. Els seus valors i responsabilitats

16 1.3. la responsabilitat social de l'empresa

30 1.4. Desenvolupament sostenible i RSE

35 1.5. Bibliografia

37 1.6. Annex

53 **2. Capítol Segon**

L'empresa i les seves aportacions

56 2.1. Creació i distribució de valor

61 2.2. Mercat i entorn institucional

72 2.3. Shareholders

74 2.4. Aliances i relacions entre empreses i stakeholders

78 2.5. Bibliografia

81 **3. Capítol Tercer**

Societat i empresa

84 3.1. Globalització econòmica

92 3.2. Creixement i medi ambient

95 3.3. Sostenibilitat

101 3.4. Bibliografia

103 **4. Capítol Quart**

Assumpció formal de responsabilitat per part de l'empresa

105 4.1. Principis orientadors de la RSE

113 4.2. Motius per a adoptar formalment la responsabilitat empresarial (RE)

115 4.3. Aportacions de la RE

121 4.4. Restriccions de la RE
126 4.5. Dimensió estratègica i ètica
129 4.6. Bibliografia
131 4.7. Annex

133 5. Capítol Cinquè
Evolució dels objectius de la RE

135 5.1. Resultats de l'aplicació de la RE
137 5.2. La RE en la pràctica
142 5.3. La RE en els resultats de l'empresa
145 5.4. Bibliografia

147 6. Capítol Sisè
Comunicació i certificació de la RE

154 6.1. Principis i guies
160 6.2. Memòries i comunicació
164 6.3. Bibliografia

CAPÍTOL PRIMER

Responsabilitat social de l'empresa: els conceptes bàsics

Les paraules tenen accepcions diverses i, a més, el significat i la intensitat d'ús de cadascuna canvien amb el pas del temps. Si a una paraula se li afegeix un adjectiu el seu sentit es fa més complex i, en ocasions, fins i tot pot tenir una significació contrària a l'original, com passa quan es parla de democràcia *censatària*, o democràcia *popular* o democràcia orgànica. En els tres casos afegir l'adjectiu serveix per desnaturalitzar la democràcia basada en el vot universal, secret i de igual valor.

En el cas de l'expressió Responsabilitat Social de l'empresa (a partir d'ara RSE) s'inclouen tres nocions. La primera és la substantiva de responsabilitat com actitud i comportament que pot ser considerat com qualitat o valor. La segona és finalista o d'orientació, això és, davant qui cal donar compte de la conducta. La tercera és relativa a qui ha d'actuar de determinada forma i/o donar compte d'aquesta actuació, en aquest cas és una persona jurídica en la qual s'ajunten persones físiques amb diferent grau d'atribucions i opcions de comportament. Combinar les accepcions de cadascuna de les tres paraules obre un ventall de possibilitats que es quantifica al final de l'apartat 1.1, però la consideració del qual escapa a l'àmbit d'aquest manual. És per això que s'entra directament en les accepcions pertinents a l'efecte de l'activitat empresarial i s'eviten ambigüitats conceptuals.

1.1. Responsabilitat, valors i ètica

Segons el Diccionari de la Llengua Espanyola de la Real Academia spanyola en la seva vintena primera edició la responsabilitat és: 1) La qualitat de responsable. 2) Deute, obligació de reparar i satisfer, per si o per un altre, a conseqüència de delicte, d'una culpa o d'una altra causa legal. 3) Càrrec o obligació moral que resulta per a algú del possible error en cosa o assumpte determinat. 4) V. Recurs de responsabilitat. 5) Capacitat existent en tot subjecte actiu de dret per reconèixer i acceptar les conseqüències d'un fet realitzat lliurement.

A l'efecte del que ocupa en aquest manual es pot prescindir de la quarta accepció que correspon tècnicament a l'àmbit del dret i considerar que hi ha quatre facetes o dimensions: una qualitat, una obligació, un imperatiu moral i una aptitud o tret de coneixement i voluntat. La primera qualitat de la persona que es comporta segons criteris de responsabilitat és evitar danys a tercers. Si això és impossible o si genera un perjudici encara més gran, cal que faci el necessari per a minimitzar el dany i per a compensar l'efecte produït. Si actua d'aquesta manera es reconeixen els drets de tercers i es marquen unes pautes de conducta que aporta confiança respecte de la serietat i la cura

en la conducta futura. Al seu torn, d'aquesta serietat reiterada es deriva un comportament predictible i respectuós que facilita les relacions econòmiques i que també beneficia a qui actua segons determinats principis.

La segona d'aquestes facetes, l'obligació, pot venir imposada per la llei o pel costum, de manera que es poden plantejar exigències de compensació a través dels tribunals o d'altres instàncies de les administracions públiques. La tercera, l'imperatiu moral, pot venir exigida pels principis ètics que regeixen la conducta humana en un àmbit civilitzat, siguin els manaments religiosos, les normes de respecte i deferència envers els altres o el simple respecte que la ciutadania imposa envers els altres. En tan que tret de coneixement i de la voluntat, es refereix a un pensament que anticipa les conseqüències de primer i segon ordre del que es fa, de manera que hi ha previsió i, per tant, plans d'actuació en un o altre sentit segons els resultats i les circumstàncies.

La responsabilitat com actitud i conducta s'integra en els valors de les persones. Un valor és alguna cosa desitjable, difícil d'obtenir, car de mantenir i sempre subjecte al risc de pèrdua. L'accepció valor s'estén des de principis de conducta i qualitats meritòries de persones o de coses útils, fins a títols borsaris, preu d'alguna cosa, resultat d'operacions matemàtiques, rauxa o valentia d'algú, expressió emprada amb diferents matisos en les lletres de canvi, etc. El valor acompanya tota activitat intel·lectual, de manera que cada percepció porta associada una avaluació així una cosa és agradable o desagradable, meritòria o no, desitjable o reprovable. Alguns principis són intemporals, fet que permet llegir ara a Aristòtil, Sèneca, Montaigne o Hume i a Adam Smith com si estiguessin pròxims a nosaltres, sempre que no tractin temes com l'esclavitud o temes relatius a situacions d'absència del reconeixement de drets fonamentals. No obstant això, hi ha altres principis de comportament que es modifiquen amb el pas del temps i difereixen segons les diferents cultures. Així, és molt difícil trobar valors universals perquè, per exemple, en qualsevol moment de la història existeix una banda de facinerosos o una civilització que fa sacrificis humans, té un codi *moral* diferent del de la major part de les altres persones i considera positives accions que són abominables des de qualsevol altra òptica. No obstant això, és possible apuntar trets de comportament sobre els quals és possible assolir un consens ampli (v. A. Comte Sponville 1995 i 2001). Al seu torn, és possible deslindar entre el que és en general desitjable per a totes les persones i precisar més el que prefereixen qui ocupa llocs de direcció i el que els clientes poden considerar meritori en els productes oferts per les empreses que els serveixen.

Entre els trets o valors que es consideren valuosos per a les persones s'hi troben les que s'anomenen virtuts, sense que l'ordre impliqui prioritat o jerarquia: senzillesa, humilitat, tolerància, objectivitat, respecte, responsabilitat, persistència, fidelitat, prudència, temperància, justícia, generositat, compassió, misericòrdia, gratitud, bona fe, humor, urbanitat, valentia, saviesa, amabilitat, etc. Si aquestes persones treballen en empreses, organitzacions o institucions públiques ostentant posicions decisòries, els valors personals que normalment es requereixen (v. J. Trigo Portela 2006) comprenen, entre d'altres: capacitat d'assumir responsabilitat, component empresarial, professionalitat, objectivitat, resolutivitat, exigències ètiques, equanimitat, exemplaritat, noblesa –entesa com voluntat d'assumir obligacions-, capacitat de treball en equip i respecte.

En les empreses poden trobar-se característiques que els clients –i la societat- troben convenients. Entre d'altres es destaquen: responsabilitat, eficiència, impuls a les persones implicades en les seves activitats, innovació, eficiència, qualitat, competitivitat i orientació al client, respecte dels contractes i la paraula donada, dedicació i compromís i altres que influeixen en l'oferta de productes de qualitat, bon preu, garantits, compatibilitat, durables, d'alt valor residual, adaptables, versàtils, assegurances, amb manteniment adequat, respectuosos amb el medi ambient en materials, elaboració i deixalla i fabricats mitjançant un procés de millora contínua, etc.

Els valors s'insereixen en una actitud ètica. L'ètica i la moral, etimològicament, són la part de la filosofia que estudia els costums. Avui són gairebé sinònims si bé entre els filòsofs la moral contraposa el bé i el mal i prescriu principis de caràcter obligatori, mentre que l'ètica simplement aconsella o suggereix una via d'actuació. En els dos casos, la conducta d'una persona vista des de l'exterior se sol avaluar segons sigui o no beneficiosa per a la societat i, en alguns casos, fins i tot es qüestiona que sigui ètic un comportament beneficiós per a qui ho efectua, doncs pot estar originat per l'egoisme. En realitat, beneficiar el proïsme pot ser un bé per a qui ho efectua, com passa entre parents pròxims o veïns bé avinguts que s'alegren del bé dels seus cercles propers de manera igual o superior al propi, casos en els quals cap privació es considera sacrifici. Sobre això l'evangeli postula tractar als altres com un mateix, el que portaria a evitar mals propis en bé de tercers. En l'àmbit familiar el benestar dels altres justifica el dany propi. Quan hi ha mercat les coses són més senzilles atès que si es fan bé les dues parts guanyen. Per a un lladre o segrestador el mal aliè justifica el bé propi i algú estúpid seria capaç de perjudicar els altres prenent mal a ell mateix. L'ètica del mercat és la de no

defraudar, la de ser a l'alçada de les especificacions i de les ofertes competitives excedint les expectatives de la clientela.

Un comportament ètic és un desig lloable, però aconseguir-ho és quelcom més complicat. L'ètica té moltes variants legítimes com es pot apreciar en la síntesi del Diccionari Filosòfic de Ferrater Mora. La pràctica presenta en ocasions complicacions que obliguen a solucions que, segons l'enfocament, poden ser discutibles. Sobre això és molt interessant l'obra de l'economista, sociòleg, filòsof i teòleg Ulrich Hemel, que ha treballat com a consultor d'empreses i director general. El 2006, va publicar un llibre sobre temes empresarials que va ser el més venut a Alemanya. Entre d'altres decisions difícils es pregunta: "Què cal fer quan un director de departament extraordinàriament competent des del punt de vista professional perd de tant en tant els nervis i tracta als seus col·laboradors a crits? Què cal fer quan aquest director de departament és, amb distància, el candidat més qualificat per a ocupar una posició de director d'àrea a l'empresa?". Un altre exemple és Què cal fer quan una empleada que ocupa un lloc de confiança, malgrat fer un bon treball objectiu, és rebutjada per les seves companyes de treball i es veu relegada més i més a un rol de marginada per culpa de la seva forma de vestir i el seu estil descuidat?".

Hemel planteja que per a casos com els exposats hi ha moltes solucions més o menys ideals o fallides que respondran a qüestions de fons i en les quals intervenen els valors i la pressió de l'entorn, així com les circumstàncies de l'empresa i les persones que decideixen. Per això, afegeix, que des de la perspectiva d'una ètica pragmàtica de la responsabilitat "cap solució, per molt bona que aquesta sigui, serà l'única correcta. Cap solució és èticament neutral: és impossible eludir l'imperatiu de l'actuació, però aquest sempre té una relació amb qüestions ètiques."

Tant si es tracta de tenir la capacitat d'adequació de l'ètica, com si s'actua segons imperatius morals cal considerar el cas. Kant emfatitzava que mai caldria mentir i, a priori, es pot estar d'acord amb ell. No obstant això, si els sicaris de Neró busquen cristians per llençar-los a les feres i pregunten on s'han amagat, seria ètic respondre amb la veritat? O ho seria negar-se a contestar i rebre el mateix dany per complicitat amb ells?. Hi ha ocasions en les quals hi ha valors en conflicte i cal elegir entre transgredir un o un altre per la qual cosa no sempre es pot comptar amb una recepta preparada per endavant. L'únic que hi ha, i és molt, és un referent, però davant la decisió cada persona es troba sola.

La responsabilitat s'adjectiva com social. Alguns estudiosos de la RSE diuen que tota responsabilitat és, òbviament, social, per la qual cosa l'adjectiu sobra i cal parlar simplement de responsabilitat empresarial (RE). Això seria més senzill i evita confusions perquè la paraula social té quatre accepcions en el Diccionari de la Real Academia Espanyola, cap de les quals ajuda a clarificar l'expressió RSE: 1) Pertanyent o relatiu a la societat o a les conteses entre unes i altres classes. 2) Pertanyent o relatiu a una companyia o societat, o als socis o companys, aliats o confederats. 3) v. Classe social. 4) v. Obra, prestació, raó social.

D'una banda, és la societat la que pot exigir comptes i penalitzar conductes inapropiades i per això hi són els diferents cossos d'inspecció amb potestat sancionadora, així com els tribunals. Però, d'altra banda, si s'afegeix el qualificatiu és per introduir un altre enfocament o donar legitimitat per a la qual hi ha possibilitat que una altra instància pugui demanar comptes i condemnar, o almenys suggerir penalitzacions per comportaments considerats inapropiats. Aquí sorgeix el problema. Qualsevol que es constitueixi voluntàriament en censor dels altres ha de mostrar prèviament les credencials que li autoritzen a aquesta funció, fet difícil d'aconseguir fora de les institucions públiques, amb legitimitat i suport d'haver estat elegides democràticament. Existeixen alguns models com les policies religioses d'alguns països, integrades per voluntaris que qüestionen el que els disgusta, però no són models a seguir. Amb independència d'un o un altre enfocament el fet cert és que qui vol eludir la supervisió externa legítima o qui diu ser responsable només davant Déu i davant la Història el que vol és absoluta llibertat per vulnerar impunement drets aliens.

Les accions amb valor moral són individuals i lliures. El que es fa per imposició de la força o de la llei obliga, però restringeix la llibertat i treu mèrit a la conducta. Amb paraules de Comte Sponville (2004) "… només un individu pot ser responsable. Quant als grups, només poden prendre una decisió o donar prova de responsabilitat en la mesura que primer ho facin els individus". Les decisions a l'empresa poden ser individuals o grupals, però, Sponville afegeix "la cosa més valuosa per als individus mai és la més important per als grups. Ara bé, per definició, tot grup es compon d'individus, i tot individu participa en un o diversos grups…" Per això, la imputació de responsabilitat a les empreses està clara quan perjudiquen a tercers o incompleixen les normes, però, en els altres és difícil discernir-la, tot i que pot existir.

Quan s'utilitza l'adjectiu social en l'àmbit econòmic, que és el propi de l'empresa, en darrera instància es fa referència a la distinció que es feia a principis del s. XX entre

economia política i economia social. La primera atenia a procurar una major utilitat a les activitats humanes i, la segona, a la justícia d'aquesta utilitat, això és, un repartiment equitatiu entre totes les classes que contribueixen a la creació de riquesa. En la terminologia actual, es parlaria de producció i distribució, però cuidant que no es desvincularan en excés, doncs si a la distribució no es té en compte l'impacte en l'eficiència, en la motivació i en la competència, l'activitat pot deteriorar-se i, amb ella, els mitjans per generar ocupació i riquesa. D'això se'n deriva que sigui una qüestió de realisme i responsabilitat aconseguir l'equilibri que permeti atendre als desafavorits sense perjudicar la capacitat de créixer.

La paraula empresa té sis accepcions en el Diccionari de la Real Academia spanyola: 1) Acció àrdua i dificultosa que valerosament es comença. 2) Cert símbol o figura enigmàtica que al·ludeix allò que s'intenta aconseguir o denota alguna penyora de la qual es fa ostentació, per a la seva major intel·ligència s'afegeix comunament alguna paraula o malnom. 3) Intent o designi de fer alguna cosa. 4) Casa o societat mercantil o industrial fundada per a emprendre o portar a terme construccions, negocis o projectes d'importància. 5) Obra o designi portat a efecte en especial quan en ell intervenen diverses persones. 6) Entitat integrada pel capital i el treball com factors de la producció, i dedicada a activitats industrials, mercantils o de prestació de serveis generalment amb fins lucratius i amb la conseqüent responsabilitat. La paraula responsabilitat apareix en la darrera definició, i no s'explicita ni el seu abast ni davant de qui, encara que sembla raonable que sigui davant dels destinataris de la seva activitat, davant dels que la realitzen, davant dels qui la fan possible, abans les administracions públiques, davant de tercers afectats directament i davant de tercers que es postulen com interessats. Potser es pot alterar l'ordre entre el segon i tercer, i en aquest fer diferències entre les possibles figures que hi participin, si bé això no dóna encara una accepció clara. El fet és que el nombre de combinacions dels diferents significats de les tres paraules dóna 144 possibles combinacions. Per a simplificar convé començar parlant del subjecte de l'acció, l'empresa i acabar el capítol amb les definicions adients.

1.2. L'empresa: origen, funció i evolució. Els seus valors i responsabilitats

Qualsevol empresa uneix, en proporcions variables, capital, treball i coneixement específic. Es pot veure des d'angles diferents i, així, és una forma societària regulada pel dret mercantil i pel fiscal. És una agrupació de persones especialitzades en funcions diferents per a guanyar en eficiència. Encara que una persona pot constituir una empresa sense socis ni treballadors no deixa de ser una organització nascuda en

societat per a aportar béns i serveis a canvi d'un preu que, s'espera, cobreixi els costos de producció i permeti obtenir un excedent, per la qual cosa es pot dir que transforma costos certs (electricitat, lloguers, interessos…) en ingressos incerts perquè no se sap quant es vendrà, ni a quin preu ni quan es cobrarà. L'empresa també es pot veure com un nexe de contractes (v. Alchian, A. A. I H. Demsetz 1972) entre qui aporta recursos, els proveïdors, els treballadors, els financers, els distribuïdors i els clients.

Com deia el premi Nobel R. H. Coase (1980) l'empresa és una illa de cooperació conscient en un oceà de cooperació inconscient. Així, al mercat els compradors no pensen en si demà hi haurà fruita disponible o cargols o bicicletes, altres es preocupen que hi hagi un subministrament adient, fan les compres i emmagatzematges pertinents. Si encerten en el preu esperat i han fet el càlcul de costos adequat guanyaran diners, si no és així en perdran. De fet, l'esperança de vida de les empreses en el moment de néixer és de pocs anys, de manera que per una que sobrevisqui, moltes altres fes queden al camí.

Entre d'altres funcions de l'empresa hi ha la d'estalviar costos de transacció, (v. O. I. Williamson 1975 i 1985). Aquests costos es generen al llarg del procés necessari per a conèixer els productes i la seva qualitat, els proveïdors, els materials, la forma de transformar-los, la manera de transportar i vendre, el manteniment postvenda i l'organització de la producció, la contractació de personal, la recerca de crèdit i proveïdors, la de distribuïdors i la de finançament, el compliment de les múltiples lleis i ordenances i un llarguíssim etcètera. Només cal pensar en la dificultat d'una persona que desitgi construir una casa pròpia: la recerca de terreny, la compra, la qualificació, l'enderroc si cal, la cimentació de l'estructura, la connexió elèctrica … la supervisió de tots els oficis que treballen en ella … Davant d'això, la conclusió és ràpida, anar a un promotor que gestiona l'edifici, coneix com contractar i supervisar l'obra i, al final, el resultat és millor i més barat.

L'empresa és també, especialment quan no és unipersonal, un mitjà per a obtenir recursos i repartir riscos. Quan es van iniciar els viatges marítims a llarga distància amb propòsits comercials o la pesca a alta mar, l'elevadíssim cost de cada expedició i l'alt risc aconsellaven repartir les aportacions i és així com van sorgir les primeres societats per accions, encara que es poden trobar precedents a la Grècia clàssica, per exemple en els al·legats del sofista Isòcrates que defensa a banquers i comerciants implicats en vendes i en transport marítim. Les empreses neixen amb vocació de permanència, però la seva esperança de vida al néixer és inferior a la de les persones. En la publicació de The

Economist (*A Business Miscelany*) es recull una relació de les empreses més antigues del món. Només dos van néixer abans de l'any 1000, Kongo Gumi i Hoshi Ryokan, les dues japoneses, la primera dedicada a la construcció i la segona a l'hostaleria. De l'any 1000 sobreviuen dos, una francesa *Château de Goulaine*, que elabora vins, i la italiana *Foneria Pontifícia Marinelli,* que és una foneria de campanes. De les creades entre l'any 1000 i el 1500 persisteixen nou i del segle XVI dotze.

La finalitat d'una empresa –si opera en un mercat competitiu- és l'obtenció de benefici. Aquest s'aconsegueix donant als clients alguna cosa que per a ells val més que el que paguen per obtenir-la. Si l'empresa gaudeix d'una situació de monopoli és probable que l'excedent del consumidor –diferència entre el valor assignat a alguna cosa, que és el més que es podria arribar a pagar, i el preu efectiu- s'ho quedi el monopoli, mentre que en el cas de la competència el client pot mantenir-lo i fins i tot incrementar-lo gràcies al fet que la pressió competitiva incentiva les innovacions que rebaixen costos i afegeixen qualitat (v. F. H. Knight 1935). En qualsevol cas, per a obtenir un benefici cal abans crear valor i retribuir als altres propietaris dels factors de producció, als treballadors en forma de sous i salaris pel seu temps i activitat, al finançament extern per interessos i primes de risc i a les AA. PP. En forma d'impostos que paguen l'estat de dret, les infraestructures i la despesa social. El que resta, si n'hi ha, és la renda residual anomenada benefici i que compleix una funció reguladora de l'economia de mercat atès que indica cap a on deu orientar-se la inversió. El benefici té sentit en una economia competitiva, on compleix una funció tècnica i és neutral des del punt de vista ètic, en canvi, seria inacceptable si s'obté per mitjans que eliminen o obstaculitzen la competència (v. O. Aepli 1980).

L'eficiència, que dóna poder de mercat, això és, la capacitat de fer alguna cosa més que acceptar el preu que fixa el mercat, es veu impulsada per la necessitat de millorar les ofertes de la competència. La dimensió també ajuda a disminuir el cost de producció unitari ja que dóna poder de negociació amb distribuïdors i permet que el cost fix es dilueixi en un major volum de vendes. Quant més gran és la dimensió més fàcil és implicar-se en processos d'investigació a llarg termini que fan possible investigar i innovar. A principis del s. XX la innovació farmacèutica era a l'abast de professionals aïllats, a mitjans de segle es necessitaven microscopis i estufes especials per fer cultius d'antibiòtics, mentre que a finals de segle el repte era crear molècules sintètiques que exigien microscopis electrònics i equip especialitzat que calia (cal) utilitzar-ho durant anys per a obtenir alguna cosa i poder, després, recuperar les inversions al mercat

mundial en qüestió de mesos i abans que els competidors obtinguin alguna cosa semblant, per això ara la dimensió té més importància de la que mai abans va tenir.

Alguns avantatges de la dimensió es poden obtenir amb conglomerats, *càrtels* o *holdings* que prenen el nom de *zaibatsu* o *keiretsu* al Japó, *chaebol* a Corea etc. Això permet aprovisionar-se dins del grup i obtenir informació valuosa al temps que l'activitat es reparteix entre diferents sectors i el risc es dilueix. Les aliances estratègiques (o d'una altra índole) són una altra forma d'agrupar empreses en una finalitat comuna per a permetre arribar a on seria impossible accedir aïlladament. Les diferents formes de concentrar esforços mostren la creativitat institucional de les empreses que es plasma en unions més rígides, en franquícies, Unions Temporals d'Empreses i d'altres que persegueixen millorar la posició de mercat. Les agrupacions empresarials amb participacions creuades són un pas addicional que aporta els avantatges de la dimensió i la diversificació, però també els inconvenients, per la concentració de poder que pot perjudicar la lliure competència, els conflictes d'interès sobrevinguts –especialment si hi ha bancs al grup-, el contagi de problemes entre els diversos partícips i la dificultat de conciliar les funcions de control amb l'autonomia de cada unitat (v. K. Koguchi 1993), pel que no es pot dir que constitueixen una figura consolidada sinó un esglaó en una recomposició contínua de l'empresa.

La forma de l'empresa canvia segons les circumstàncies de l'entorn, les pressions del mercat, l'estratègia adoptada i la iniciativa dels competidors (A. D. Chandler 1962 i 1990, J. Groenewegen 1993 i Ch. Handy 1993). Així, es passa d'un enfocament centrat a la feina, l'anomenada Teoria X, a un enfocament centrat en les persones al qual es denomina teoria I, per passar a una perspectiva de sistemes a la qual es denomina Teoria Z o a conceptes integradors com la Teoria J que descriu les grans empreses japoneses (M. Aoki 1990).

El canvi en l'enfocament organitzatiu respon a profunds canvis com els resultants de factors com: a) L'augment de la formació dels empleats de les empreses, que redueix les diferències respecte als directius. B) La separació entre propietat i gestió, que porta la segona a prioritzar les seves preferències. C) L'atomització de la propietat. D) La maduració i augment d'exigències dels clients de les economies madures. I) L'obertura de la major part de les nacions al comerç internacional. F) L'augment de les exigències imposades per la regulació en matèria de drets laborals (incloent els sindicals), protecció del medi ambient, obligacions d'informació etc. Des del moment en què les matèries rutinàries es poden mecanitzar o externalitzar a països de menor cost, el més valuós

dels empleats és la seva capacitat per a suggerir i fer innovacions, amb la qual cosa, en tots els plans de l'empresa, les funcions del finançament (històricament pròpia del capital), la d'orientar estratègicament el negoci i els seus canvis (pròpia de l'empresari) i la de dirigir l'organització (atribuïda a la gerència) es barregen i cadascuna ha de tenir present a les dues altres.

Els canvis esbossats són simultanis a l'augment de la dimensió de les empreses, que poden assolir xifres d'ocupació superiors al milió de persones com per exemple les empreses privades Wal-Mart, amb 1,8 milions de persones, Sinopec, amb 844 mil, Siemens, 461 mil, o les empreses públiques Xina Nacional Petroleum, amb 1,09 milions, State Gris, també xinesa amb 844 mil, U.S. Postal Service, amb 803 mil (The Economist 2006 o.c. amb xifres de Fortune 2005). I aquesta dimensió planteja, molt abans d'assolir-la, dos temors. El primer és el de l'excés de poder que se'ls atribueix, bàsicament com a resultat d'equiparar dimensió amb pràctiques de monopoli, que són coses diferents. El segon és la creença que els accionistes no controlen les seves empreses (apuntat per A. Berle i G. C. Means en 1932). La primera solució que es proposa és la de separar la propietat i el control, com si consellers independents poguessin tenir un comportament més ètic que la propietat i mantenir la mateixa eficiència (v. H. Demsetz 1977). Amb posterioritat, l'enfocament es va fer més complex amb les aportacions de A. Cadbury (1990) i altres. A Espanya, els estudis de S. Eguidazu (1999), V. Sales Fumes (2002), J. Albet (2004) per esmentar uns pocs, s'acompanyen de l'adopció de codis resultat dels grups de treball liderats per Olivencia 1998, per Aldama 2003, l'OCDE 1999 i 2004, Conthe 2006. Totes les empreses, però més les grans, i de manera especial les que cotitzen a Borsa, estan regulades amb una amplitud i detall impensables per tots aquells que fa tan sol una dècada sol·licitaven més regulació.

1.3. La responsabilitat social de l'empresa

La revolució industrial s'inicia en el s. XVIII i amb ella arriba el creixement de les ciutats i l'inici de l'emigració del camp cap a ciutats insalubres i sense allotjaments adients. Les primeres manufactures comptaven amb poc capital, maquinària i tecnologia, generaven un excedent modest i subsistien gràcies a les millores de productivitat associades a la divisió del treball, amb la qual persones poc qualificades podien competir amb artesans millor preparats però que realitzaven l'obra completa. L'augment de la capacitat de cada instal·lació va permetre treballar per a un mercat desconegut en lloc d'esperar comandes i la competència va incentivar la utilització de màquines. Les condicions laborals poden qualificar-se de penoses. El llibre de F. Engels sobre les

condicions de la classe obrera a Anglaterra i les novel·les de Ch. Dickens il·lustren una situació on el treball infantil era generalitzat i la misèria omnipresent (*Hard Times*, *David Copperfield* …). Les alternatives eren encara pitjors, un camp sense oportunitats, assumir el risc de l'emigració a noves terres o vagabundejar mendicant i perseguit per les autoritats. Des de l'exterior s'instava a combatre la pobresa amb la caritat eclesiàstica i privada i la principal aportació era el consol de la resignació.

El pensament utòpic que propugnaven pensadors com Fourier, Rapp, Cabet o Proudhon, plantejava alternatives radicals d'organització social que afectaven la família, la vida i el treball. Algunes persones benintencionades van crear comunitats basades en plantejaments ideals amb ínfims resultats. La doctrina i les experiències van quedar en simples anècdotes històriques si bé hi ha un cas d'èxit parcial que va servir d'esperó per a innovacions legislatives, el de Robert Owen, nascut el 14 de maig de 1771 en Newtown (Gal·les) i mort el 17 de novembre de 1858 en el mateix lloc. Owen va començar a treballar als deu anys com a aprenent de filador, posteriorment va ser venedor a Manchester i a Londres i als 18 anys es va establir pel seu compte (v. P. Gordon 1993). El seu coneixement de l'activitat, la seva feina i tenacitat li van permetre arribar a dirigir una fàbrica de filats i es va casar amb la filla del propietari, anomenat Dale i que es va distingir pels seus esforços i èxits per millorar la situació dels treballadors. El 1912 va arribar a la direcció de la fàbrica de New Lanarck des de la que va concebre el projecte de transformar progressivament tota la societat. Va crear cooperatives de consum per als seus treballadors i va educar en principis morals als treballadors. El 1816 accedeix a la propietat de l'empresa, educava els nens i aquests no entraven a la fàbrica fins als deu anys. Va oferir la seva fàbrica com a model per al conjunt dels industrials sense obtenir èxit.

En els seus esforços per transformar la societat va intentar prohibir el treball dels nens menors de deu anys i limitar la jornada a dotze hores des de les sis del dematí fins a les nou del vespre, però va fracassar. Ho va intentar novament a Aquisgrà davant dels delegats dels països aliats que van derrotar a Napoleó, però va fracassar. Aconseguí el suport dels economistes Ricardo, Peel i Torrens que consideraren viables els seus projectes i intentaren recaptar cent mil lliures per a crear entitats protectores dels treballadors, però només aconseguiren vuit mil. Va intentar plasmar les seves idees als Estats Units d'Amèrica comprant la ciutat de Harmony, creada per seguidors del pensador Rapp, a la qual denominà New Harmony. En aquesta va fracassar de nou perdent bona part de la seva fortuna. Intentà crear cooperatives i establir un sistema de comerç basat en bons que reflectien hores de treball. Tampoc li va somriure l'èxit, tot i

que en les seves iniciatives la situació laboral i la relació entre els partícips era millor que a altres llocs. La majoria dels seus objectius es van aconseguir sobradament amb el pas del temps a mesura que les condicions de l'entorn (bàsicament la productivitat, la maduració i la tolerància) ho van permetre.

El s. XIX les condicions de vida i de treball dels treballadors fabrils es van continuar caracteritzant per llargues jornades laborals, escassa retribució, insalubres condicions, poques possibilitats de promoció ... La seva situació era tan dolenta com la dels treballadors agraris, però al residir a la ciutat tenia més visibilitat i la concentració als centres de producció i als barris facilitava l'organització amb la qual reivindicar millores. Poc a poc la millora en l'eficiència tecnològica i l'ampliació de mercats generava suficient marge com per a permetre l'augment dels salaris i la millora de les condicions de vida. Alhora, economistes i sociòlegs van propugnar millores que se'n van anar obrint pas. El 1867, en l'exposició universal de París, Li Play va presentar l'economia social i va atorgar premis a les empreses més destacades per crear harmonia en els centres de treball i garantir el benestar material i moral dels productors. En l'exposició del 1889 es va mostrar el resultat obtingut per combinar independència individual i principi d'associació, amb tal presència de públic que seguidament es va crear un Museu Social, iniciativa que, posteriorment, es va traslladar a moltes altres ciutats.

A l'exposició del 1900 es mostrà una classificació de 12 grups d'iniciatives o institucions socials existents orientades a millorar la condició dels treballadors per compte de tercer i la de les seves famílies. En aquest context, i en part com a resultat de l'obra d'escriptors com Charles Gide (1900), es van popularitzar els economats patronals, la regulació de preus de productes de primera necessitat, la construcció de cases barates per a obrers, les cooperatives de consum, la millora de la higiene en fàbriques, poblacions i cases, la construcció de dispensaris i sanatoris populars, l'impuls d'una educació assequible per als treballadors, la creació d'entitats d'estalvi i crèdit per a persones humils i per a la compra d'eines i primeres matèries o per a la creació d'empreses, a més d'assegurances contra accident i invalidesa. El 1906 es va crear a Espanya la Inspecció de Treball que havia de vetllar pel compliment de les normes i perseguir i sancionar situacions d'abús o de perill per a la integritat dels treballadors.

El 1909, la Diputació de Barcelona va crear el Museu Social que va organitzar l'exposició d'economia, seguretat i higiene del treball l'any 1911. Aquests avenços van ser els primers passos en un procés de creixent atenció a les condicions de vida dels treballadors que milloraven alhora que augmentava la dimensió de les empreses i

l'excedent generat. El primer terç del s. XX, a Catalunya les colònies fabrils de les empreses tèxtils, que avui subsisteixen als marges del Llobregat, el Ter i el Cardoner són un exemple de millora inequívoca dels habitatges dels treballadors. Aquest procés ha continuat des d'aleshores, si bé la discussió entorn de la denominada "qüestió social" va quedar en un pla menys cridaner a mida que la regulació incorporava mesures de protecció als treballadors, es generalitzava –especialment a Europa- la prestació de serveis sanitaris i s'incorporava al sistema de pensions la immensa majoria de la població.

Les dues guerres mundials van incidir en la trajectòria de les condicions de vida i de treball i en l'activitat empresarial. D'una banda, calia treballar per a millorar la capacitat bèl·lica i de substituir dels soldats enviats al front. D'altra banda, qui havia arriscat la seva vida per la pàtria mereixia major atenció institucional. La confluència de condicions objectives –com la millora de la tècnica, l'augment de la riquesa o la situació de la competència-, amb la generalització de l'educació de qualitat i l'esforç sindical van fer possible la reducció de jornada. Quan no es donen les circumstàncies esmentades per alterar les condicions de treball, les decisions millor intencionades poden donar lloc a un retrocés, com va succeir amb la reducció de jornada imposada per llei el 1936 a França i als EUA i que es va suspendre poc després, si bé de l'experiència francesa les vacances anuals. Els intents d'imposar per llei la reducció de jornada, per qualsevol de les finalitats al·legades s'han saldat amb retrocessos en l'ocupació que s'han mantingut per dos o més anys (v. J. P. Chenaux i P. Weiss 1993, J. Rosell i J. Blat 2000). La seqüència de les lleis acompanya un camí que, amb ritmes diferents, ha seguit la majoria dels països industrialitzats i integrats al mercat mundial. El requadre n. 1 és una mostra succinta de la trajectòria de la regulació sobre la jornada laboral a Espanya. A més cal tenir en compte la normativa sectorial que plasma aquests principis. En aquest cas de jornada laboral, transposar la normativa de la Unió Europea no hi afegeix res perquè l'espanyola és molt més avançada.

Requadre n. 1
Legislació relativa a la jornada de treball a Espanya des dels seus orígens fins a l'actualitat

- *Llei de 24 de juliol de 1873 (Llei Benot)*: prohibeix el treball als menors de 10 anys i restringia a 8 hores la jornada dels menors de 15.
- *Llei de 13 de març de 1900*: prohibeix el treball dels menors dels dos sexes que no hagin complert deu anys i el treball nocturn dels nens dels dos sexes menors de catorze anys. Mentre que s'admetran al treball els nens dels dos sexes, majors de deu i menors de catorze anys, per temps que no excedirà diàriament de sis hores als establiments industrials, i de vuit als del comerç, interrompudes per descansos que no siguin en la seva totalitat menors d'una hora. Encara que es prohibeix als menors de setze anys tot treball subterrani, manipulació de matèries inflamables o perilloses i neteja de motors i peces de transmissió mentre funciona la maquinària. No es permetrà el treball a les dones durant les tres setmanes posteriors a l'enllumenament. A més, les dones que tinguin fills al període de lactància tindran una hora al dia, dins de les del treball, per donar el pit als seus fills.
- *Llei de 3 de març de 1904*: prohibeix el treball material en diumenge.
- *Llei de 27 de desembre de 1910*: estableix que la jornada màxima ordinària en les tasques subterrànies mineres no podrà excedir de nou hores al dia. Mentre que la jornada màxima a feines de laboreig a frega oberta tindran una durada mitjana anual de nou hores i trenta minuts.
- *Llei d'11 de juliol de 1912*: prohibeix el treball nocturn a la dona.
- *Reial decret del 24 d'agost de 1913*: la jornada màxima de treball efectiu per als obrers dels dos sexes a la indústria tèxtil no excedirà de seixanta hores setmanals, és a dir, tres mil hores de treball l'any.
- *Llei de 4 de juliol de 1918*: estableix un descans continu de dotze hores de dilluns a dissabte de cada setmana, a favor de totes les persones utilitzades als establiments mercantils. Es concedirà un descans de dues hores per menjar durant la jornada de treball.
- *Reial decret del 15 de març de 1919*: s'estableix la jornada màxima de vuit hores per als oficis de la branca de la construcció.
- *Decret de 15 de març de 1919* sobre jornada màxima de 8 hores, que va estendre la limitació a tots els sectors econòmics, amb algunes excepcions que es van regular en el R.D: de 21 d'agost de 1919 sobre excepcions a la jornada màxima legal.
- *Decret d'1 de juliol de 1931,* elevat a Llei per la de 9 de setembre de 1931: és l'anomenada Llei de Jornada màxima legal, que va reafirmar la jornada màxima en 8 hores.
- *Llei de 13 de juliol de 1940 i Reglament de 25 de gener de 1941*: estableixen el descans dominical.
- *Llei de Relacions Laborals de 1976*, que estableix la durada màxima de la setmana ordinària de treball en 44 hores setmanals efectives.
- *Llei 8/1980, de 10 de març*: Estatut dels Treballadors, que redueix a 43 hores de treball setmanal efectiu la jornada ordinària "partida" i a 42 la jornada "continuada".
- *Llei 4/1983, de 29 de juny*, que modifica l'estatut dels Treballadors del 1980, fixa la jornada màxima legal en 40 hores setmanals i les vacances anuals mínimes en 30 dies naturals.
- *R. D. 1561/1995, de 21 de setembre*, sobre jornades especials de treball: estableix ampliacions i reduccions de la jornada de treball general per a determinats col·lectius.
- *R. D. 285/2002, de 22 de març*: modifica el Reial decret 1561/1995, de 21-9-1995 (RCL 1995\2650), sobre jornades especials de treball, en el relatiu a la feina al mar.
- *R. D. 525/2002, de 14 de juny*: control de compliment de l'Acord comunitari relatiu a l'ordenació del temps de treball de la gent del mar.
- R. D. 294/2004, de 20 de febrer: modifica el Reial decret 1561/1995, de 21-9-1995 (RCL 1995\2650), sobre jornades especials de treball, en el relatiu al temps de treball en l'aviació civil.
- Llei 6/2002, de 25 d'abril de mesures relatives a la conciliació del treball amb la vida familiar del personal de les administracions públiques catalanes i de modificació dels articles 96 i 97 del Decret legislatiu 1/1997 (DO. Generalitat de Catalunya 13 juliol 2006, núm. 4675, [pàg. 30760]). Regula entre d'altres qüestions un règim de reducció de jornada amb dret a la totalitat de la retribució per al personal de les administracions públiques catalanes.

Durant el s. XX, alhora que es consolida una favorable sensibilitat a la millora del nivell de vida dels treballadors de totes les professions i s'articularen diverses formes de protecció social, gestant-se corrents que analitzen, valoraven i, en el seu cas, exigeixen actituds i pràctiques per part de les empreses. Algunes d'aquestes corrents, especialment les de menor solidesa analítica, qüestionaven l'existència de l'empresa en la seva forma actual, corrents que en bona part han desaparegut. Altres intenten ampliar els objectius de l'empresa i dotar-la de noves facetes que beneficiïn directament a la societat, a més de l'aportació pròpiament empresarial. Aquestes darreres corrents, comentades a altres capítols d'aquest manual, són les que configuren la RSE actual i que, en ocasions, arrosseguen elements de les anteriors. Entre les primeres, es poden esmentar les veus pioneres avui inexistents o de poca incidència substantiva.

X) L'exigència de responsabilitat té una primera presència als debats públics als Estats Units mitjançant un grup conegut amb el nom de *rural conservatives*, que qüestionava el creixement de les empreses al·legant que aquestes es comportaven com a persones sense tenir els seus drets. Una de les argumentacions partia de que la Constitució americana dóna drets a les persones físiques i que quan s'aprovà la presència empresarial era ínfima, fet pel qual manquen referències a ella a la Carta Magna. Atès que els accionistes són dispersos, el seu poder de decisió és tan petit que és com si se'ls hagués expropiat el dret a controlar i gestionar el seu propi patrimoni i només els resta la possibilitat de vendre les accions.

El raonament dels *rural conservatives* prescindeix de la quantia que representa la propietat individual sobre el patrimoni de l'empresa. De fet, el que demanen és que el propietari d'una part decideixi sobre el tot atès que tots els actius de l'empresa s'assignen a una mateixa finalitat, situació improcedent perquè equivaldria a que cadascun qüestionés el dret dels altres. No obstant això, el propietari d'una part té la possibilitat d'influenciar al conjunt de la propietat sempre que a la junta d'accionistes sigui capaç de convèncer a la resta de manera directe o mitjançant la influència resultant d'incidir en els membres del consell i la direcció. En cita de A. Tate 1936, un dels seus teòrics, "La història de la gran empresa mostra que qui la controla, com amb prou feines tenen una connexió remota, simbòlica, de paper amb els propietaris, violen la

seva responsabilitat per dues vies: explotant els accionistes i robant els nous resultats del capital … La responsabilitat social no existeix. L'empresa ha de produir per al mercat; el treball és necessàriament un component inhumà dels costos. Si l'accionista no té la possibilitat de ser responsable, tampoc la té el President del Consell … ha de ser irresponsable en el mateix sentit que una persona pot ser in-moral".

L'atenció als drets dels accionistes, que tant preocupava al corrent conservador esmentat, és a l'arrel de l'aparició i consolidació de les auditories de comptes i la funció dels Consells d'Administració és orientar l'acció de l'empresa i supervisar el comportament de la direcció. La possibilitat d'interessos divergents entre administradors i propietaris va ser analitzada i formalitzada per la teoria de la relació agent principal (C. M. Jensen i W. H. Meckling 1976 i M. Ricketts 1987), per la qual s'estableix que si el control és costós i insuficient els gestors treballaran en benefici propi. Això ha estat sempre cert, però d'aquí no es deriva que l'àmbit d'albir de la direcció sigui absolut i, de fet, els gestors ineficients solen ser acomiadats o bé deterioren el valor de l'empresa i la converteixen en un objectiu fàcil per als competidors que poden comprar-la barata i quedar-se amb la seva quota de mercat –després d'eliminar la direcció anterior-. Fins i tot, com va ocórrer intensament els anys vuitanta als EUA, van aparèixer compradors que finançaven amb l'emissió de bons la compra d'empreses mal gestionades per liquidar-les i beneficiar-se amb la venda dels seus actius. A més del temor que susciten aquestes possibilitats, hi són els incentius que insten a un comportament eficient, com fixar els incentius en base a l'augment de valor de les accions de l'empresa que, per si mateix, és un esperó per a l'esforç i la innovació.

II) El qüestionament dels privilegis, reals o atribuïts, de les empreses i la immunitat de la qual gaudien, juntament amb la seva dimensió, va constituir una segona línia de desqualificació de les empreses que, es deia, es desviaven dels interessos dels propietaris. J. C. Rawe en 1935 escrivia que "perquè la titularitat, la propietat i el control segueixin sent veritablement privades i distribuïdes, les grans empreses han de desaparèixer per decret". Per a Rawe la durada il·limitada i la seva immortalitat exigien compensacions. Si desapareguessin les grans

empreses ho farien totes les activitats que requereixen grans capitals, com ara la producció d'energia elèctrica barata, el transport marítim, les constructores d'obres públiques i moltes altres.

En la mateixa línia de rebuig dels privilegis empresarials es troba J. Donin Uyl 1992, qui desqualifica la responsabilitat limitada de les empreses enfront de la situació de les persones físiques que han de respondre amb tot el seu patrimoni. En realitat, les empreses responen amb tot el seu actiu i qui limita el seu risc és l'accionista de la societat anònima que, en cas de fallida, només arrisca les accions que té. En el cas de la petita i mitjana empresa els accionistes acostumen a avalar els préstecs rebuts per la seva empresa i si a la gran empresa no es fa així és perquè el seu patrimoni és garantia satisfactòria per a les entitats de crèdit, que no s'amaguen de demanar pignoracions, penyores o avals quan tenen el més mínim dubte de la recuperació dels crèdits atorgats. Si no existís un límit al risc assumit per l'accionariat el creixement del comerç, la divisió del treball i l'actual desenvolupament econòmic no s'haurien produït, per més que això incomodi als qui enyoren èpoques passades.

III) Els sociòlegs Adolf A. Berne i Gardiner C. Means (1932) publicaren una obra d'èxit en la qual donaven un pas més en l'estudi de l'allunyament dels gerents respecte de la propietat i els seus designis. Aquesta independència i l'augment de la dimensió empresarial, que reduïa la competència i creava barreres d'entrada a nous competidors, portava a prescindir de l'interès dels competidors i els perjudicava. En aquesta situació, la recerca del benefici es feia per mitjans diferents dels que regeixen en situacions de competència perfecta i, per tant, calia regular la seva conducta sobre l'assignació de l'excedent generat i sobre les compensacions que calia donar a la societat per actuar allunyant-se de la competència perfecta.

L'obra de Berle i Means té més de descripció i denúncia que d'anàlisis, atès que la competència entre pocs pot ser més dura de la registrada entre molts i la dimensió permet més innovació de producte i reducció en el cost de producció unitari, fet que pot redundar en benefici dels consumidors finals i de la situació dels treballadors. En aquest sentit, es

destaca que la retribució donada per les grans empreses és major que la de les mitjanes i petites com a conseqüència, entre d'altres coses, a que la seva capitalització permet més productivitat per persona i això atreu a persones de bona formació i experiència, que solen ser més eficients i fan millor ús dels equips disponibles.

IV) L'*imperatiu categòric kantià* és al·ludit perquè, segons es diu, el marge de llibertat dels gestors pot ser emprat, sense perjudicar la posició competitiva, en benefici dels stokholders que, per la seva banda, es troben més indefensos que els accionistes o els empleats de les empreses. D'aquí (v. I. Maitland 1994) se'n derivaria l'exigència d'un compromís dels gestors amb el conjunt dels stakeholders, perquè a més de buscar el benefici intentin integrar altres motivacions. Portat a l'extrem, aquest enfocament postula que els stakeholders haurien d'agafar el control directe de l'empresa i gestionar-la prioritzant els objectius externs, deixant en segon pla, com a factor limitador o condició restrictiva, evitar pèrdues. T. Donaldson (1982) exposa directament que les persones són un fi en si mateixes i relaciona això amb el contracte –o pacte- social per concloure que les empreses han de ser un vehicle per a coordinar els interessos dels stakeholders que, al seu torn, tenen drets inalienables a participar en les decisions que els afectin substancialment (segons l'opinió d'ells mateixos) o que impliquin que són utilitzats com a mitjà per assolir finalitats d'altres. Una versió suau demana actuar segons les expectatives dels stakeholders, que no solen manifestar-les obertament, no es poden quantificar ni comparar, no són homogènies ni poden tenir mateix pes relatiu i ni tan sols són estables.

Aquest plantejament es pot veure en sentit contrari pel que fa a l'argument bàsic atès que, normalment, les empreses són un mitjà perquè els treballadors trobin una ocupació, els consumidors es facin amb els productes que satisfan les seves necessitats, els inversors treguin rendibilitat als seus recursos i l'Estat generi ingressos tributaris d'uns i d'altres. Pel que fa a la proposta és difícil d'articular perquè els stakeholders acostumen a tenir interessos diferents i contraposats de manera que la fita d'un perjudica la resta. A més, els stakeholders poden ser experts en allò que els interessa, però no en la producció i venda o en el coneixement dels mercats als quals serveix l'empresa, amb la qual

cosa la durada dels processos de presa de decisions perjudicaria l'eficiència i generaria tensions contínues, perquè les decisions empresarials s'assemblen més a les preses pel cirurgià al quiròfan que a les d'una assemblea de veïns.

V) *Tornar a la societat el que ens ha donat*. Aquesta és una frase feliç esmentada per I. Cadbury (1999) per la qual l'empresa reconeix l'aportació que li fa la societat i la recompensa. No obstant això, té més de lírica que d'objectivitat i confon més que esclareix. L'empresa no viu de la societat sinó per a la societat i la que viu d'ella mitjançant subvencions i protecció en realitat és un llast improductiu. És cert que tampoc viuria sense la societat, però la funció de l'empresa és crear i repartir, no rebre. La seva missió és crear valor, repartir-ho entre els qui ho han fet possible i generar una base tributària que financi les necessitats de l'Estat. Una vegada fet això, l'excedent que subsisteix ha d'atendre a la continuïtat de l'activitat i a la millora constant. En la destinació dels recursos de lliure disposició entra en joc la llibertat i la responsabilitat purament personals.
Si la frase s'agafa en sentit estricte la donació s'hauria d'haver rebutjat en el seu moment. Si no va ser donació sinó apropiació caldria veure si l'apropiació va ser indeguda i llavors correspon la desferra i no una devolució. Però com es tracta d'una devolució parcial, si la transferència hagués estat involuntària, propugnar-ho recorda a l'atracador que deixa a la víctima part dels diners robats perquè pugui tornar a casa. Si es deixa la frase com expressió lírica queda bé, però d'aquí no es pot derivar cap implicació, especialment que s'hagin de fer pagaments addicionals als exigits legalment. La resta entra en el terreny de la voluntarietat tant si ho fa l'empresa com si ho fan les persones que la componen.

VI) *La debilitat dels governs i les carències de les persones*. Aquestes dues al·legacions, a les quals s'acostuma a afegir la pressió social perquè ho facin, constituirien la base per a obtenir legitimitat social per a poder operar (M de la Costa i C. Valor 2003). Aquesta afirmació serveix per a obrir més discussions atès que la dimensió del sector públic és més gran del que ha estat mai abans. En la majoria dels casos l'augment del pes del sector públic s'aprecia en termes absoluts en

forma de més recursos i en termes relatius en forma de la proporció que representa la seva despesa respecte del PIB. La darrera dècada, el cas d'Espanya és excepcional perquè la proporció de la despesa pública sobre el PIB ha baixat significativament, si bé la despesa pública ha crescut mesurada en diners corrent i en poder de compra. Això respon a que el PIB monetari ha crescut més ràpidament i la quota del sector públic s'ha reduït, fenomen que cal atribuir, pel que fa a l'ingrés, a l'increment de l'emigració i de l'ocupació i, pel que fa a la despesa, al descens en els tipus d'interès que va abaratir la càrrega financera del deute públic.

L'empresa ha d'assumir les seves responsabilitats i el sector públic les que li corresponen. Cap ha d'entrar en terreny aliè. Des d'àmbits crítics a les empreses s'acusa a aquestes de tenir massa poder i capacitar de manipular als governs, si bé n'hi ha prou amb veure la capacitat d'un país pobre com Bolívia de doblegar a les multinacionals com ja va fer Mèxic els anys trenta. Encara que aquesta acusació es pot qüestionar, si les empreses assumissin funcions pròpies dels governs si que acumularien un poder desmesurat tot arriscant els delicats contrapesos que prevenen enfront del totalitarisme i mantenen en vida les democràcies.

Sobre l'assumpció de funcions del govern va alertar P. Drucker el 1981. Per a ell el problema era a "la malaltia del govern', que està creant un buit de responsabilitat i rendiment, un buit que resulta cada vegada més fort a mesura que el govern adquireix més amplitud". Les empreses poden anar més enllà de les seves funcions, però han d'abstenir-se d'entrar en l'àmbit que correspon a la política i al Govern doncs "la amenaça perenne contra una societat pluralista la constitueix la massa fàcil confusió entre el bé comú i la pròpia ànsia de poder" … "Les peticions de responsabilitat social formulades a les empreses comercials –o a qualsevol altra institució- suposen una usurpació d'autoritat que deu resistir-se, ja que el poder de l'usurpador sempre és vacil·lant. També cal oferir-se-li resistència en nom d'una veritable responsabilitat social, ja que, en realitat, es tracta de peticions d'irresponsabilitat". Encara que calgui afrontar problemes i fer la contribució pertinent, cal tenir present que "La major irresponsabilitat … és la de menyscabar la capacitat de

rendiment d'aquestes institucions [governamentals] enfrontant-se a tasques que es troben més enllà de la seva competència o usurpant autoritat en nom de la responsabilitat social".

D'altra banda, els ciutadans han d'assumir la seva responsabilitat enfront de si mateixos i de les seves famílies. Sense que cadascun tracti de tenir prou amb si mateix i pugui vetllar per la seva família no es pot parlar de traspàs de responsabilitats. Tampoc es pot suplir aquesta funció que és indelegable. El que cal fer és ajudar a qui, per causes de la fatalitat, no es pot valer i cal facilitar-li que sigui capaç de fer-ho.

Una variant d'aquest enfocament ressalta els abusos i danys causats per empreses (com la filial índia d'Union Carbide Corp. En Bophal, Enron, Ahold, o el cas del petrolier Exxon Valdez) a les quals es presenta com enemigues de la societat. L'acusació és dura, però aquests casos i altres més són reals. No obstant això, d'aquí no es deriva que el conjunt de les empreses sigui perjudicial ni, encara menys, que se'ls hagi de penalitzar pel dany d'altres. Si ho fossin el que caldria demanar és la seva dissolució immediata, però el simple fet que de no es demani indica que hi ha consciència de que es tracta d'una exageració retòrica. Limitar la llibertat de les empreses i retallar els seus recursos és com tornar a l'antic testament on fins a set generacions havien de pagar per la culpa en què incorrien els avantpassats.

Un altre enfocament afegeix plantejaments comunitaristes (A. Etzioni 1996 i 1988) ressaltant temes com la democràcia interna, el consens en la presa de decisions, diàlegs morals intersocietaris etc. Que, en definitiva, aspiren a diluir les funcions directives i a supeditar les decisions empresarials a procediments que són propis d'associacions de veïns o comunitats homogènies, a més de mostrar voluntat de combinar l'economia i l'ètica, quan aquestes enfoquen diferents realitats: l'ètica es preocupa dels fins i l'economia dels mitjans. La primera regeix tant en la vida personal com en la professional i prescriu sobre l'orientació i les opcions acceptables. L'economia, dins del marc de comportaments compatibles amb l'ètica, suggereix les alternatives idònies. Renunciar a objectius de maximització pot ser ètic i fins i tot econòmic, però fer-ho

sense que hagi contrapartides acceptables en ambdós casos (immaterials i materials) no és ètic i no és econòmic.

VII) *La RSE afegeix valor als clients i millora els resultats*. L'afirmació "l'ètica paga" (v. H. Viñes 2005) és certa i justifica plenament l'assumpció dels valors apropiats i el comportament coherent amb ells, però no en el pla ètic, si bé el 75% de les 100 majors empreses mundials ho situen al primer lloc de les seves motivacions (v. KPMG 2005). Si aquest fora realment el cas, l'intent d'obtenir beneficis d'un comportament aliè al purament empresarial seria oportunista i, en darrera instància, no ètic. Aquest és el punt de vista de A. Calveras i J. J. Ganuza (2004) que entenen que "la RSC no depèn només de les conseqüències de les accions de les empreses sobre els 'stakeholders', cal tenir en compte la motivació real de l'empresa". Al seu torn, aquest plantejament té una debilitat crucial consistent en què les motivacions són subjectives i desconegudes i si s'expressessin obertament pot sorgir el dubte de si el que es diu és cert o no. Més encara, si el comportament sembla respondre a pautes desitjables èticament, el donar transparència al fet aportaria menys credibilitat que el silenciar aquesta conducta, si s'opta pel silenci no haurà reconeixement ni més avantatges que els subjectius. La incidència de la RSE en els resultats és controvertida (v. Infra aptdo. 5.2.).

VIII) Recomanació *dels experts i exigències de transparència*. Els experts en RSE parlen bé del seu àmbit de coneixement, exactament igual que els d'altres àrees d'activitat, però això és insuficient per adoptar una o una altra línia de conducta. La petició de transparència obliga només al que la llei planteja, que és ampli i comporta obligacions costoses. Excedir aquesta línia només és convenient quan hi ha una aportació directa a l'empresa o a tercers, de manera que si aquesta informació no és valorada és preferible estalviar el cost d'elaborar-la i l'excés de recursos naturals com paper i tintes per publicar memòries que no importen al client.

En molts casos, les empreses són "responsables" sense saber-ho. La decisió de que tot el personal ho assumeixi i la de formalitzar l'opció realitzada implica donar un pas qualitatiu perquè compromet a la

continuïtat i a l'avenç en tots els àmbits. La transparència empresarial també excedeix a la de les altres institucions socials atès que cal informar dels seus comptes al Registre Mercantil, complir amb l'auditoria de comptes, amb la de medi ambient, la de prevenció de riscos laborals, la de protecció de dades personals, la de qualitat … Alhora, cal informar l'accionariat, remetre informació periòdica a la Hisenda Pública, a Medi Ambient, a Treball, a Indústria o sanitat o agricultura si l'afecta, a la Comissió Nacional del Mercat de Valors si cotitza a Borsa, al Banc d'Espanya si és una institució financera. Cal atendre totes les inspeccions que rebi l'empresa de les instàncies esmentades i altres d'índole autonòmica o municipal. Per fer front a tot això s'acostuma a demanar assessorament extern i un llarg etc. (v. Infra apartat 2.2). Per la resta, l'aportació de la transparència, a més d'allò dit, és arriscada per altres factors (v. Infra aptdo. 6.3.)

IX) *Algunes empreses han pagat consultories, elaborat i publicat memòries de sostenibilitat i contractat personal especialitzat en RSE*. Això semblaria col·locar-les en situació de desavantatge competitiu front a les que no ho fan i per això es demana que sigui obligatori fer-ho per a totes (c. I. Cadbury o.c.). Aquest argument no és tal doncs ningú que hagi fet alguna cosa voluntàriament pot demanar que la resta li segueixin ni, encara menys, instar a les autoritats que li donin caràcter obligatori. Per la mateixa raó, qui no fa alguna cosa al respecte podria demanar, en ares a la mateixa voluntat homogeneïtzadora, l'exigència a la resta de que segueixin les seves pautes. Justament el que fan els organismes que vetllen per la competència és prohibir les pràctiques deslleials que perjudiquen el consumidor, no obstant això, la protecció del productor que incorre en més costos dels deguts per atendre a la seva clientela escapa a la voluntat dels legisladors, per més que els productors ineficients tractin de denunciar situacions en les quals són desafavorits. Al contrari, l'obligatorietat d'aquestes pràctiques formals pot distorsionar la competència si es prioritzen per a unes o altres finalitats (v. J Blat 2005). És per això que les entitats protectores de la competència han de vetllar acuradament perquè l'interès del consumidor no es vegi perjudicat per apreciacions ideològiques del regulador o per la voluntat de generalitzar pràctiques que, amb certesa, com va mostrar

el premi Nobel G. J. Stigler (1985 i 1988) només beneficien a qui propugna les normes i fa pressions per a això.

Els consumidors estan disposats a perdonar el comportament dolent quan ho detecten, però són menys proclius a premiar la virtut o el que sembla ser-ho. En el fons l'aforisme del bisbe Torras i Bages "El que fa soroll no és bo. El que és bo no fa soroll", ha estat sempre una de les característiques de la virtut. Aquesta discreció sembla tan important que es qüestiona la virtut que no la comparteix.

X) *Anticipar-se a futures regulacions*. Aquest és un suggeriment proposat per I. Roser et al. 2006 que, al·legant que en el futur es regularà la RSE, insten a adoptar ja els procediments formals que solen acompanyar-la, de manera que quan es faci obligatori es tindrà pràctica en els seus procediments.

Els 10 arguments recollits tenen certa lògica alhora que debilitats. El suggeriment d'una orientació conscient en pro de la RSE es pot i s'ha de fonamentar en plantejaments menys objectables que es tracten més endavant en el aptdo. 4.1.

1.4. Desenvolupament sostenible i RSE

Els components essencials de la RSE són a l'actitud respecte de la protecció dels drets humans en general o dels seus empleats en particular, a la sensibilitat respecte del medi ambient i a la dimensió social de les seves activitats alienes al comès fundacional. L'amplitud i profunditat d'aquests temes ha canviat amb el pas del temps, així, P. Drucker 1973 esmentava tres aspectes: a) la responsabilitat enfront dels empleats, b) la relació entre ètica pública i privada en la mesura que poguessin entrar en contradicció i c) cert compromís de l'empresari respecte de la "cultura" de la comunitat donant suport a les arts i als museus, participant en el directori d'institucions educatives i aportant fons per a causes filantròpiques, esportives o altres d'interès comunitari.

Pocs anys abans de la citada obra de Drucker, la posició de M. Friedman (1962 i 1970) era més estricta ja que plantejava que l'única obligació de les empreses era treballar dins de la llei i de l'ètica per maximitzar els seus beneficis. El benefici indica la capacitat per servir als clients i l'eficiència en atendre les seves necessitats. El 1981 P. Drucker assenyala que la posició de M. Friedman no és una desistiment de

responsabilitat atès que cap argumentar que de fer-ho obtindria poder, autoritat i capacitat decisòria en àmbits que no són de la seva competència, el que podria minar la societat lliure, però també diu, només sis pàgines endavant, que " … on la comunitat compta amb una tradició de 'voluntarietat' -en especial als Estats Units- els directius haurien de ser estimulats a participar i acceptar un lideratge responsable en els assumptes de la comunitat i en les organitzacions comunitàries. Tanmateix, aquest tipus d'activitats no han de ser imposades i no cal procedir a avaluar-los, recompensar-los o promoure'ls d'acord amb la seva participació en activitats de caràcter voluntari. Pressionar o donar ordres als directius perquè participin en aquest tipus de treball és abusar del poder organitzatiu i obrar d'una manera il·legal".

P. Drucker, mort el 2005, ha estat i és, amb escreix, l'autoritat més sòlida i persistent en matèria de gestió empresarial. El 1991 manté la seva alerta respecte dels excessos de la RSE i diu que les organitzacions han de responsabilitzar-se dels límits del seu poder, però que "Les organitzacions han d'assumir responsabilitat social; no hi ha ningú més a la societat de les organitzacions que pugui cuidar de la societat mateixa. No obstant això, cal que es faci responsablement, això és dins dels límits de la seva competència i sense posar en perill la seva capacitat de funcionament".

L'èmfasi d'en Drucker es posa en allò que li és propi a l'empresa. En primer lloc el que diu Friedman el que és la seva obligació, però no obsta perquè, més enllà d'aquesta funció, i de manera voluntària, pugui fer més coses. Per a això una organització i la seva gent ha de creure (Drucker dixit) que la seva pròpia tasca és la més important de la societat. Si es dediquen a tasques que superen la seva especialitat només es poden perjudicar a si mateixes. Però, afegeix, "el rendiment econòmic no és l'*única* responsabilitat d'una empresa" i en el pla intern destaca un canvi organitzatiu important que succeeix a la societat del coneixement "L'organització basada en el saber exigeix … que tot el món assumeixi responsabilitat per objectius, contribució i, de fet, també per conducta" conclou aquest assaig amb un desig "al que hauríem d'aspirar és a fer responsables a les persones; el que s'hauria de preguntar no és a què tenim dret?, sinó de què hauríem de ser responsables?. La tasca de la direcció en una societat basada en el saber no és fer que tothom és un *cap;* la tasca és fer que tot el món sigui un *contribuent*".

Fora de les publicacions de gestió d'empreses, a les quals es farà referència més endavant, els textos de més rellevància són les comunicacions de la Unió Europea. Les dues primeres són conegudes com el Llibre Verd (2001 d'ara endavant LV) i la

Comunicació (2002 d'ara endavant la Com). Un llibre verd és una publicació oficial que situa un tema, però és el nivell més baix d'autoritat i no implica compromís. La Comunicació està per sobre quant a la rellevància atribuïda i les implicacions que es poden derivar, és posterior al Llibre Verd i es beneficià d'un procés de consultes que va millorar la versió inicial. El LV defineix la RSE com "la integració voluntària, per part de les empreses de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i en les relacions amb els seus interlocutors", encara que en la pràctica va més enllà al referir-se a la seva "dimensió estratègica" i enunciar diversos "interlocutors" com sindicats, consumidors i les seves organitzacions, sindicats i les ONG. S'esmenten codis interns de conducta, verificació de les declaracions que figuren en l'etiquetatge per les parts interessades (que no s'esmenten en aquest context) i s'insta a que es divulguin les experiències i pràctiques correctes de les empreses europees.

Perquè les empreses assumeixin els costos imposats per una RSE formalitzada, complexa, auditada, publicada i en continu canvi es donen arguments canviants pel que fa al seu origen i beneficis. Respecte d'aquests aspectes, a LV (punt 10), la RSE sorgeix en resposta a diverses pressions socials, mediambientals i econòmiques. En LV (punt 10), es diu que la impulsen quatre factors: a) noves inquietuds dels ciutadans, consumidors, poders públics i inversors en el context de la mundialització i el canvi industrial a gran escala; b) els criteris socials influeixen cada vegada més en les decisions d'inversió de les persones i institucions tant en qualitat de consumidors com d'inversors; c) la preocupació cada vegada més gran pel deteriorament mediambiental provocat per l'activitat econòmica; d) la transparència de les activitats empresarials propiciada pels mitjans de comunicació i les modernes tecnologies d'informació i comunicació. Al seu torn, a la Com (punt 1) es diu que un comportament responsable genera èxits comercials durables, que "una gestió responsable dels canvis generarà efectes positius per a les empreses a nivell econòmic". A la Com (punt 3) es pot llegir que "La RSE consisteix en un comportament que adopten les empreses voluntàriament, més enllà de les seves obligacions jurídiques, per considerar que redunda a llarg termini en el seu propi interès", Més endavant, en el mateix apartat es recull que "aspectes com la imatge i el prestigi desenvolupen un paper cada vegada més important per a la competitivitat en el context empresarial. Tant les ONG com els consumidors exigeixen més informació sobre les condicions de producció de béns i serveis, així com el seu impacte en la sostenibilitat, i tendeixen a premiar amb el seu comportament a les empreses social i ecològicament responsables". A la Com (punt 5.1) "L'interès creixent del públic per l'impacte social i ecològic i per les normes ètiques de la indústria ha portat a nombroses empreses, en particular al sector de béns de consum, a adoptar codis de

conducta sobre els drets dels treballadors, els drets humans o la protecció del medi ambient".

Les apreciacions recollides es desnaturalitzen en altres punts dels mateixos textos. Els efectes no es coneixen, així a LV (punt 26) s'exposa que "En primer lloc cal millorar els nostres coneixements sobre la incidència de la RSE en els seus resultats econòmics i realitzar estudis addicionals sobre això". A la Com (punt 7.2) "Altres accions prioritàries se centren en l'estudi de la RSE i el desenvolupament sostenible en els resultats de les empreses, els aspectes inherents a determinats sectors (TIC, turisme, economia social), la RSE i la innovació i, finalment, la gestió dels actius intangibles de les empreses".

Quant a l'interès dels consumidors, per creixent que pugui ser, es reconeix que és força limitat; així a LV (punt 80), en referència amb les etiquetes socials "la seva quota de mercat està creixent, però segueix sent relativament reduïda, el que indica que cal millorar l'eficàcia de les esmentades targetes". A la Com (punt 3) es recull com desafiament a la generalització de la RSE "L'escàs coneixement i suport dels consumidors i inversors respecte dels comportaments socialment responsables de les empreses".

Si la RSE aportés beneficis, les que ja l'han adoptat servirien d'exemple a altres sense necessitat d'esforços addicionals. El fet és que qualsevol eina nova de gestió: planificació estratègica, cercles de qualitat, *lean management*, *down sizing,* direcció per objectius, *networking*… s'han popularitzat tan ràpidament com a tècniques administratives, *activity based cost* o de producció *just in time.* Els dos textos, i la immensa majoria de tots aquells que tracten de la RSE, ressalten que la informació donada pels gestors cal completar-la amb la de les parts interessades, on reinclouen les externes a l'empresa. La imatge i el prestigi empresarial, que s'esmenta com elements cada vegada més important per a la competitivitat, es perdrien si totes ho assumissin. Fins i tot les auditories externes no tenen relleu si són voluntàries atès que només se sol·licitaran quan hagi certesa de passar-les sense excepcions rellevants.

Entre el primer i el segon informes hi ha diferències importants. Així, al primer ni tan sols s'esmenta l'obligació empresarial de crear valor i obtenir beneficis i es fa succintament en un únic paràgraf la responsabilitat enfront dels clients. En canvi, a LV (punt 53) es planteja un aspecte molt delicat per a les empreses, el de "com assegurar-se de que els seus socis comercials estan respectant els valors que elles consideren fonamentals …". En algunes guies pràctiques s'insta a trencar amb els proveïdors que no

respectin aquests valors o simplement que no auditin algun d'ells, fet que implicaria possibilitats com que els musulmans no comerciarien amb els cristians o bé que com la jerarquia de valors no coincideix es podrien generar discrepàncies irresolubles.

El 2006 la Comissió Europea va fer una nova comunicació per a "Posar en pràctica l'associació per al creixement i l'ocupació: fer d'Europa un pol d'excel·lència de la RSE de les empreses" on repeteix dues vegades la definició de LV. Ressalta, entre d'altres coses, que "la RSE es basa sobretot en un comportament empresarial voluntari; un enfocament amb obligacions suplementàries i requisits administratius per a les empreses correria el risc de ser contraproduent i contrari al principi de legislar millor … les empreses són les protagonistes de la RSE" i informa que la Comissió pot aconseguir millor els seus objectius si col·labora estretament amb les empreses europees, per al que anuncia el seu suport a la creació d'una Aliança Europea per a la RSE, que "no serà un instrument jurídic ni res que hagin de signar les empreses, la Comissió o qualsevol autoritat política".

La comunicació del 2006 té més precisió que els dos textos anteriors, però subsisteixen ambigüitats, especialment quan esmenta que les empreses europees han d'actuar, onsevulga que operin, "d'acord amb els valors europeus i les normes internacionalment acceptades" i conclou dient que la RSE "reflecteix els valors centrals de la pròpia Unió Europea" però no diu quins són aquests valors ni diferència els que són centrals de la resta. També hi ha imprecisió quan es compromet a "fomentar el respecte dels principals drets humans i laborals internacionals" sense esmentar ni els uns ni els altres i, en conseqüència, sense precisar els principals i la resta. El lloc on es plasmen les normes i principis al·ludits s'esmenta en el Dictamen del Comitè Econòmic i Social Europeu (2005) sobre el tema "Instruments d'informació i avaluació de la RSE en una economia globalitzada", on s'esmenten en el paràgraf 2.1.2. "Els convenis, normes i principis internacionals que constitueixen la referència internacional inclouen la Declaració de l'OIT sobre les empreses multinacionals, la declaració de l'OIT sobre els principis i drets fonamentals, les directrius de l'OCDE per a empreses multinacionals, els principis del Global Compact, així com la Declaració Universal dels Drets Humans de les Nacions Unides" (v. detall a l'annex).

1.5. Bibliografia

Aeppli O. "Ethique et profit" Ed. Credit Suisse 1980.
Albet J., Generalitat de Catalunya Cidem "Guía per al bon govern de l'empresa no cotitzada i familiar. De la direcció unipersonal al consell d'administració" Ed. Generalitat de Catalunya, CIDEM 2004.
Alchian A. A. Y H. DEMSETZ "Production, Information Costs, and Economic Organization" American Economic Review pgs. 777-795, 1972.
Aldama E. "Informe de la Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas" 2003.
Aoki M. "Toward an Economic Modelo of the Japanese Firm" Journal of Economic Literatura Vol. XXVIII marzo 1990.
Berle A. Y G. C. Means "The Modern Corporation and Private Property" (1932) Ed. Harcourt Brace & World inc. 2003.
Cadbury A. "The Company Chairman" (1990), Ed Director Books, 1995.
Calveras A. Y J.J Ganuza "Responsabilidad Social Corporativa. Una visión desde la Teoría Económica" Working Paper . Observatorio RSC U.P.F. 2004.
Chandler Jr. A. D. "Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise" Ed. The M. I. T. Press Massachusetts 1962.
Chandler Jr. A. D. "Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism" The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1990.
Chenaux J. P. Y P. Weiss "Partage du travail: la grand ilusion" Ed. FSP Ginebra 1993.
Coase R. H. "Naturaleza de la empresa" Información Comercial Española n. 557, enero 1980.
Comisión Europea "Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". COM (2001). 366 final, 10.07.2001.
Comisión Europea "Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible" COM (2002). 347 final 2.07.2002.
Comisión Europea "Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de Excelencia de la responsabilidad social de las empresas" Com (2006) 136 final 22.3.2006.
Comité Económico y Social Europeo Dictamen sobre el tema "Instrumentos de información y evaluación de la RSE de las empresas en una economía globalizada" 2005(C/04, Diario Oficial de la Unión Europea C 286/1-2 de 17.11.2005.
Compte Sponville A. "Pequeño tratado de las grandes virtudes" (1995). Ed. Espasa 1998.
Compte Sponville A. "Diccionario filosófico" (2001) Ed. Paidós 2003.
Compte Sponville A. "El capitalismo, ¿es moral?". Ed. Paidós, 2004.
Conthe M. Grupo especial de trabajo sobre buen gobierno "Proyecto de Código unificado de recomendaciones sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas" 2006.
Cuesta M. De la y C. Valor "RSE: Concepto, medición y desarrollo en España" Boletín Económico de Información Comercial □spanyola n. 2755, 20-26 enero 2003.
Demsetz H. "Ownership, Control and the Firm: The Organization of Economic Activity V. I" Ed. Basil Blackwell Oxford 1988.
Den Uyl D. J. "Corporate Social Responsibility" en "Business Ethics & Common Sense" ed. Robert W. McGee, Ed. Quórum Books 1992.
Donaldson T. "Corporations and Morality" Ed. Prentice Hall 1982.
Drucker P. F. "La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas" (1973) Ed. El Ateneo Buenos Aires 1975.
Drucker P. F. "Gestión □spanyol" Ed. Hispano Europea Barcelona 1981.
Drucker R P. F. "La sociedad poscapitalista". Ed. Apóstrofe Barcelona 1993.
Economist The "A Business Miscellany" Ed. The Economist 2006.
Eguidazu S. "Creación de Valor y Gobierno de la Empresa" Ed. Gestión 2000, Barcelona 1999.

Etzioni A. "The Moral Dimension: Toward a New Economics" Ed. The Free Press New York 1.988.
Etzioni A. "Comunidad y moralidad en una sociedad democrática" (1996) Ed. Paidós 1999.
Ferrater Mora J. "Diccionario de filosofía de bolsillo" Ed. Alianza 1983.
Friedman M. "Capitalismo y libertad" (1962). Ed. Rialp 1966.
Friedman M. "The Social Responsability of Business is To Increase its Profits". The New York Magazine, 13 septiembre 1970.
Gide Ch. "Las instituciones de progreso social" (1900) Ed. Librería de la Vda. De Ch. Bouret, 1913.
Gordon Peter "Robert Owen (1771-1858)" en Perspectivas: revista trimestral de educación comparada" París UNESCO vol. XXIV, n. 1-2, 1993
Groenewegen J. "Dynamics of the Firm: Strategies of Pricing and Organisation". Ed. Edward Elgar 1993.
Handy Ch. "Understanding Organizations" (1976) 4ª Edición Penguin Books 1993.
Hemel U. "Valor y valores. Ética para directivos" (2005) Ed. Deusto 2007.
Jensen C. M. Y W. H. Meckling "Theory of the firm: material behavior, agency costs and ownership structure! Journal of Financial Economics vol 3, 1976.
Knight F. H. « Ética de la sociedad competitiva » (1935) Ed. Unión 1976.
Koguchi K. "Les conglomérats financiers" Ed.OCDE 1993.
Maitland I. The Morality of the Corporation. A Empirical or Normative Disagreement » Business Ethics Quarterly vol. 4, nº 4, 1994.
OCDE, Groupe de travail ad hoc sur le gouvernement de l'entreprise "Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement de l'entreprise" Ed. OCDE SG/CG (99) 1, 1999.
OCDE "OCDE Principles of Corporate Governance" 2004.
Olivencia, Informe elaborado por la Comisión especial para el Estudio de un código ético de los consejos de administración de las sociedades "El Gobierno de las Sociedades" Información Comercial spanyola n. 769, mayo 1998.
Rawe J. C. "Corporations and Human Liberty: A Study in Explotation" The American Review n. 3, 1935
Ricketts M. "The Economics of Business Enterprise. New Approaches to the Firm" Ed. Wheatsheaf Books Brighton, 1987.
Rosell J. Y J. Trigo "El reparto del trabajo: el mito y la razón" Ed. Instituto de Estudios Económicos 2000.
Salas Fumas V. "El govern de l'empresa" Ed. La caixa, Col. Estudis Economics n. 29, 2002.
Roser Isabel "Guía de la responsabilidad social corporativa para pymes" Ed. Observatorio de RSE y Fundación El Monte 2006.
Stigler G. J. "The Citizen and the State: Seáis on Regulation". Ed. University of Chicago Press, 1985.
Stigler G. J. "The Theory of Regulation & Studies in Industrial Regulation" en G. J. Stigler et al. "Chicago Studies of Political Economy", University of Chicago Press, 1988.

1.6. Annex

Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento

Considerando que la creación de la OIT procedía de la convicción de que la justicia social es esencial para garantizar una paz universal y permanente;

Considerando que el crecimiento económico es esencial, pero no suficiente, para asegurar la equidad, el progreso social y la erradicación de la pobreza, lo que confirma la necesidad de que la OIT promueva políticas sociales sólidas, la justicia e instituciones democráticas;

Considerando que, por lo tanto, la OIT debe hoy más que nunca movilizar el conjunto de sus medios de acción normativa, de cooperación técnica y de investigación en todos los ámbitos de su competencia, y en particular en los del empleo, la formación profesional y las condiciones de trabajo, a fin de que en el marco de una estrategia global de desarrollo económico y social, las políticas económicas y sociales se refuercen mutuamente con miras a la creación de un desarrollo sostenible de base amplia;

Considerando que la OIT debería prestar especial atención a los problemas de personas con necesidades sociales especiales, en particular los desempleados y los trabajadores migrantes, movilizar y alentar los esfuerzos nacionales, regionales e internacionales encaminados a la solución de sus problemas, y promover políticas eficaces destinadas a la creación de empleo;

Considerando que, con el objeto de mantener el vínculo entre progreso social y crecimiento económico, la garantía de los principios y derechos fundamentales en el trabajo reviste una importancia y un significado especiales al asegurar a los propios interesados la posibilidad de reivindicar libremente y en igualdad de oportunidades una participación justa en las riquezas a cuya creación han contribuido, así como la de desarrollar plenamente su potencial humano;

Considerando que la OIT es la organización internacional con mandato constitucional y el órgano competente para establecer Normas Internacionales del Trabajo y ocuparse de ellas, y que goza de apoyo y reconocimiento universales en la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo como expresión de sus principios constitucionales;

Considerando que en una situación de creciente interdependencia económica urge reafirmar la permanencia de los principios y derechos fundamentales inscritos en la Constitución de la Organización, así como promover su aplicación universal;

La Conferencia Internacional del Trabajo

1. Recuerda:

(a) que al incorporarse libremente a la OIT, todos los Miembros han aceptado los principios y derechos enunciados en su Constitución y en la Declaración de Filadelfia, y se han comprometido a esforzarse por lograr los objetivos generales de la Organización en toda la medida de sus posibilidades y atendiendo a sus condiciones específicas;
(b) que esos principios y derechos han sido expresados y desarrollados en forma de derechos y obligaciones específicos en convenios que han sido reconocidos como fundamentales dentro y fuera de la Organización.

2. Declara que todos los Miembros, aun cuando no hayan ratificado los convenios aludidos, tienen un compromiso que se deriva de su mera pertenencia a la Organización de respetar, promover y hacer realidad, de buena fe y de conformidad con la Constitución, los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios, es decir:

(a) a libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
(b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
(c) la abolición efectiva del trabajo infantil; y
(d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

3. Reconoce la obligación de la Organización de ayudar a sus Miembros, en respuesta a las necesidades que hayan establecido y expresado, a alcanzar esos objetivos haciendo pleno uso de sus recursos constitucionales, de funcionamiento y presupuestarios, incluida la movilización de recursos y apoyo externos, así como alentando a otras organizaciones internacionales con las que la OIT ha establecido relaciones, de conformidad con el artículo 12 de su Constitución, a respaldar esos esfuerzos:

(a) ofreciendo cooperación técnica y servicios de asesoramiento destinados a promover la ratificación y aplicación de los convenios fundamentales;
(b) asistiendo a los Miembros que todavía no están en condiciones de ratificar todos o algunos de esos convenios en sus esfuerzos por respetar, promover y hacer realidad los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios; y
(c) ayudando a los Miembros en sus esfuerzos por crear un entorno favorable de desarrollo económico y social.

4. Decide que, para hacer plenamente efectiva la presente Declaración, se pondrá en marcha un seguimiento promocional, que sea creíble y eficaz, con arreglo a las modalidades que se establecen en el anexo que se considerará parte integrante de la Declaración.

5. Subraya que las normas de trabajo no deberían utilizarse con fines comerciales proteccionistas y que nada en la presente Declaración y su seguimiento podrá invocarse ni utilizarse de otro modo con dichos fines; además, no debería en modo alguno ponerse en cuestión la ventaja comparativa de cualquier país sobre la base de la presente Declaración y su seguimiento.

Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social

Adoptada por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo el 16 de noviembre de 1977, e invita a los gobiernos de los Estados Miembros de la OIT, a las organizaciones de trabajadores y de empleadores interesadas y a las empresas multinacionales que operan en los territorios de dichos Estados a que observen los principios en ella contenidos.

** 1. Las empresas multinacionales desempeñan un papel muy importante en las economías de la mayor parte de los países y en las relaciones económicas internacionales, que es de interés creciente para los gobiernos, así como para los empleadores, los trabajadores y sus respectivas organizaciones. Mediante las inversiones directas internacionales y otros medios, estas empresas pueden aportar ventajas substanciales al país de acogida y los países de origen, contribuyendo a una utilización más eficaz del capital, la tecnología y el trabajo. En el marco de las políticas de desarrollo establecidas por los gobiernos, pueden aportar también una contribución muy importante a la promoción del bienestar económico y social; a la mejora del nivel de vida y la satisfacción de las necesidades básicas; a la creación de oportunidades de empleo, tanto directa como indirectamente; y a la promoción de los derechos humanos básicos, incluida la libertad sindical, en todo el mundo. Por otra parte, los progresos realizados por las empresas multinacionales en la organización de sus operaciones que transcienden el marco nacional pueden dar lugar a una concentración abusiva de poder económico y a conflictos con los objetivos de la política nacional y los intereses de los trabajadores. La complejidad de estas empresas y la dificultad de percibir claramente sus estructuras, operaciones y planes son también motivo de preocupación en el país de acogida, en el país de origen o en ambos. (** Los párrafos 1-7, 8, 10, 25, 26 y 52 (anteriormente párrafo 51) están sometidos a interpretación en virtud del Procedimiento para el examen de conflictos relativos a la aplicación de la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. Los correspondientes ejemplares de cada interpretación pueden solicitarse a la Oficina de Actividades para las Empresas Multinacionales, Oficina Internacional del Trabajo, 4, route des Morillons, CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o en http://www.ilo.org.)
2. Esta Declaración tripartita de principios tiene por objeto fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social y minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas empresas, teniendo en cuenta las resoluciones de las Naciones Unidas que preconizan el establecimiento de un nuevo orden económico internacional.
3. Este objetivo será promovido por leyes y políticas, medidas y disposiciones apropiadas adoptadas por los gobiernos y mediante la cooperación entre los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores de todos los países.
4. Los principios que figuran en esta Declaración son recomendados a los gobiernos, a las organizaciones de empleadores y de trabajadores de los países de acogida y de origen y a las propias empresas multinacionales.
5. Tienen también por objeto guiar a los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las empresas multinacionales en la adopción de medidas y acciones, así como de políticas sociales, incluidas las basadas en los principios establecidos en la Constitución y los convenios y recomendaciones pertinentes de la OIT, capaces de promover el progreso social.
6. Para realizar su finalidad, esta Declaración no requiere una definición jurídica precisa de las empresas multinacionales; este párrafo tiene por objeto facilitar la comprensión de la Declaración, no proporcionar tal definición. Entre las empresas multinacionales figuran las empresas, ya sean de dominio público, mixto o privado, que son propietarias o controlan la producción, la distribución, los servicios u otras facilidades fuera del país en que tienen su sede. El grado de autonomía de las distintas entidades que componen la empresa multinacional en relación con las demás varía grandemente de una empresa multinacional a otra, según el carácter de los lazos existentes entre estas unidades y sus respectivos campos de actividad, y teniendo en cuenta la gran diversidad en la forma de propiedad, el tamaño, el carácter y la localización de las operaciones de las empresas. A menos que se especifique de otro modo, la expresión «empresas multinacionales» se utiliza en esta Declaración para designar las distintas entidades (compañías matrices o unidades locales, o ambas, así como también el conjunto de la empresa) según la distribución de responsabilidades entre ellas, partiendo de la base de que se prestarán cooperación y mutua asistencia cuando sea necesario para facilitar la aplicación de los principios establecidos en esta Declaración.
7. Esta Declaración contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales, cuya aplicación se recomienda con carácter voluntario a los gobiernos, a las organizaciones de empleadores y de trabajadores y a las empresas multinacionales; las disposiciones que contiene no deberían limitar ni afectar de otro modo las obligaciones derivadas de
la ratificación de un convenio de la OIT.

POLITICA GENERAL
8. Todas las partes a que se refiere esta Declaración deberían respetar los derechos soberanos de los Estados, observar las leyes y reglamentos nacionales, tener debidamente en cuenta las prácticas locales y respetar las normas internacionales aplicables. Deberían también respetar la Declaración Universal de Derechos Humanos y los Pactos internacionales correspondientes adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, y la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo y sus principios, de acuerdo con los cuales la libertad de expresión y de asociación son esenciales para un progreso sostenido. Deberían contribuir a hacer realidad la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, adoptada en 1998. Deberían también cumplir los compromisos libremente contraídos de conformidad con la legislación nacional y las obligaciones internacionales aceptadas.

9. Se exhorta a los gobiernos que no hayan ratificado todavía los Convenios núms. 87, 98, 111, 122, 138 y 182 a que procedan a esta ratificación y, en todo caso, apliquen en la medida más amplia posible, a través de sus respectivas políticas nacionales, los principios incorporados en dichos Convenios y en las Recomendaciones núms. 111, 119, 122, 146 y 190[1]. Sin perjuicio de la obligación de los gobiernos de asegurar la aplicación de los convenios que han ratificado, en los países en que los convenios y recomendaciones citados en este párrafo no sean aplicados, todas las partes deberían referirse a los mismos a fines de orientación a seguir en su respectiva política social.

[1] Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87); Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98); Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111); Convenio sobre la política del empleo, 1964 (núm. 122); Convenio sobre la edad mínima de admisión al empleo, 1973 (núm. 138); Convenio sobre la prohibición de las peores formas de trabajo infantil y la acción inmediata para su eliminación, 1999 (núm. 182); Recomendación sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111); Recomendación sobre la terminación de la relación de trabajo, 1963 (núm. 119); Recomendación sobre la política del empleo, 1964 (núm. 122); Recomendación sobre la edad mínima, 1973 (núm. 146), y Recomendación sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (núm. 190).)

10. Las empresas multinacionales deberían tener plenamente en cuenta los objetivos de la política general establecida en los países en que realicen sus operaciones. Sus actividades deberían estar en armonía con las prioridades del desarrollo y con los objetivos y la estructura social del país en que realicen sus operaciones. Con tal fin, deberían celebrarse consultas entre las empresas multinacionales, los gobiernos y, siempre que sea apropiado, las correspondientes organizaciones nacionales de empleadores y de trabajadores.

11. Los principios contenidos en esta Declaración no tienen por objeto introducir o mantener desigualdades de trato entre las empresas multinacionales y las empresas nacionales. Dichos principios reflejan prácticas adecuadas para todos. Las empresas multinacionales y las nacionales, siempre que los principios de esta Declaración sean aplicables a ambas, deberían estar sujetas a las mismas expectativas en lo que se refiere a su conducta en general y a las prácticas sociales en particular.

12. Los gobiernos de los países de origen deberían promover prácticas sociales adecuadas de conformidad con esta Declaración de principios, teniendo en cuenta la legislación, los reglamentos y las prácticas en materia social y laboral de los países de acogida, así como las normas internacionales correspondientes. Los gobiernos de los países de acogida y de los países de origen deberían estar dispuestos a consultarse mutuamente, cada vez que sea necesario, por iniciativa de cualquiera de ellos.

EMPLEO

Promoción del empleo

13. Con el objeto de estimular el crecimiento y el desarrollo económicos, elevar los niveles de vida, satisfacer las necesidades de mano de obra y resolver el problema del desempleo y el subempleo, los gobiernos deberían formular y llevar a cabo, como objetivo de mayor importancia, una política activa destinada a fomentar el pleno empleo, productivo y libremente elegido[2].

[2] Convenio (núm. 122) y Recomendación (núm. 122) sobre la política del empleo, 1964

14. Esto es particularmente importante en el caso de los gobiernos de los países de acogida de las regiones en vías de desarrollo del mundo, en las que son más graves los problemas de subempleo y desempleo. A este respecto deberían tenerse en cuenta las conclusiones generales adoptadas por la Conferencia mundial tripartita sobre el empleo, la distribución de los ingresos, el progreso social y la división internacional del trabajo (Ginebra, junio de 1976)[3].

[3] OIT, Conferencia Mundial del Empleo, Ginebra, 4-17 de junio de 1976. Igualdad de oportunidades y de trato

15. Los párrafos 13 y 14 anteriores constituyen el marco dentro del cual debería prestarse debida atención, tanto en los países de origen como en los países de acogida, a las repercusiones de las empresas multinacionales sobre el empleo.

16. Las empresas multinacionales, en particular cuando realicen sus operaciones en los países en vías de desarrollo, deberían esforzarse por aumentar las oportunidades y niveles de empleo, teniendo en cuenta la política y los objetivos de los gobiernos a este respecto, así como la seguridad del empleo y el desarrollo a largo plazo de la empresa.

17. Antes de comenzar sus operaciones, las empresas multinacionales deberían consultar, siempre que sea apropiado, a las autoridades competentes y a las organizaciones nacionales de empleadores y de trabajadores, a fin de armonizar, en cuanto sea factible, sus planes de mano de obra con la política nacional de desarrollo social. Estas consultas, como en el caso de las empresas nacionales, deberían proseguirse entre las empresas multinacionales y todas las partes interesadas, incluidas las organizaciones de trabajadores.

18. Las empresas multinacionales deberían dar la prioridad al empleo, el desarrollo profesional, la promoción y el perfeccionamiento de los nacionales del país de acogida en todos los niveles, en cooperación, cuando corresponda, con los representantes de los trabajadores de la empresa o las organizaciones de estos trabajadores y con las autoridades gubernamentales.

19. Las empresas multinacionales, cuando realicen sus inversiones en los países en vías de desarrollo, deberían tener debidamente en cuenta la importancia de utilizar tecnologías capaces de crear empleos tanto directa como indirectamente. En la medida en que lo permitan el carácter de los procedimientos de producción y las condiciones existentes en el sector económico de que se trate, deberían adaptar las tecnologías a las necesidades y características de los países de acogida. Siempre que sea posible, deberían también participar en el desarrollo de una tecnología apropiada en los países de acogida.

20. Para promover el empleo en los países en vías de desarrollo, en el marco de una economía mundial de expansión, las empresas multinacionales, siempre que sea posible, deberían tener en cuenta la conclusión de

contratos con las empresas nacionales para la fabricación de piezas de recambio y equipo, la utilización de las materias primas locales y la promoción progresiva de la transformación local de las materias primas. Estas medidas no deberían ser utilizadas por las empresas multinacionales para evitar las responsabilidades formuladas en los principios de la presente Declaración.

21. Todos los gobiernos deberían aplicar políticas destinadas a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo, con miras a eliminar toda discriminación basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social[4].

[4] Convenio (núm. 111) y Recomendación (núm. 111) sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958; Convenio (núm. 100) y Recomendación (núm. 90) sobre igualdad de remuneración, 1951.

22. Las empresas multinacionales deberían guiarse por este principio general en todas sus operaciones, sin perjuicio de las medidas previstas en el párrafo 18 ni de la política seguida por los gobiernos para corregir las pautas históricas de discriminación, y, sobre esta base, dichas empresas deberían extender la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo. De acuerdo con esto, las empresas multinacionales deberían hacer lo necesario para que las calificaciones profesionales y la experiencia sean la base para la contratación, la colocación, la formación profesional y la promoción de su personal a todos los niveles.

23. Los gobiernos no deberían nunca requerir ni alentar a las empresas multinacionales para ejercer discriminación por algunos de los motivos mencionados en el párrafo 21; sería muy conveniente la orientación permanente de los gobiernos, en los casos apropiados, para evitar la discriminación en el empleo. Seguridad del empleo

24. Los gobiernos deberían estudiar cuidadosamente las repercusiones de las empresas multinacionales sobre el empleo en diferentes sectores industriales. Los gobiernos, así como las propias empresas multinacionales, en todos los países, deberían adoptar medidas apropiadas para ocuparse de las repercusiones de las actividades de las empresas multinacionales sobre el empleo y el mercado del trabajo.

25. Las empresas multinacionales, al igual que las empresas nacionales, deberían esforzarse, mediante una planificación activa de la mano de obra, por asegurar un empleo estable a sus trabajadores y por observar las obligaciones libremente negociadas en materia de estabilidad del empleo y seguridad social. Teniendo en cuenta la flexibilidad que pueden tener las multinacionales, deberían esforzarse por actuar como modelo en la promoción de la seguridad del empleo, particularmente en los países en que el cese de las operaciones pueda acentuar el desempleo a largo plazo.

26. Las empresas multinacionales, cuando prevean cambios en las operaciones (incluidos los resultantes de fusiones, adquisiciones de empresas o transferencias de producción) que puedan tener efectos importantes sobre el empleo, deberían notificar estos cambios con antelación razonable a las autoridades gubernamentales competentes y a los representantes de sus trabajadores y sus organizaciones, a fin de que las repercusiones puedan ser examinadas conjuntamente con miras a mitigar los efectos adversos al máximo posible. Esto es particularmente importante en el caso de cierre de un establecimiento que implique suspensiones o despidos colectivos.

27. Deberían evitarse los procedimientos de despido arbitrario[5].

[5] Recomendación sobre la terminación de la relación de trabajo, 1963 (núm. 119).

28. Los gobiernos, en cooperación con las empresas multinacionales y con las empresas nacionales, deberían asegurar alguna forma de protección de los ingresos de los trabajadores cuyo empleo haya terminado.

FORMACION

29. Los gobiernos, en cooperación con todas las partes interesadas, deberían elaborar políticas nacionales en materia de orientación y formación profesionales que guarden estrecha relación con el empleo[7]. Este es el marco dentro del cual las empresas multinacionales deberían aplicar sus políticas de formación profesional.

[7] Convenio (núm. 142) y Recomendación (núm. 150) sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975. los salarios, prestaciones y condiciones de trabajo mejores posible, en el marco de la política gubernamental

30. En sus operaciones, las empresas multinacionales deberían asegurarse de que se proporciona una formación apropiada a sus trabajadores de todos los niveles en el país de acogida, habida cuenta de las necesidades de la empresa, así como de la política de desarrollo del país de acogida. Esa formación, en la medida de lo posible, debería permitir la obtención de calificaciones profesionales de utilidad general y promover las oportunidades de carrera. Esta labor debería efectuarse, siempre que sea apropiado, en cooperación con las autoridades del país, las organizaciones
de empleadores y de trabajadores y las instituciones competentes de carácter local, nacional o internacional.

31. Las empresas multinacionales que operen en los países en vías de desarrollo deberían participar, junto con las empresas nacionales, en programas que incluyan fondos especiales y que cuenten con el apoyo de los gobiernos de los países de acogida y con el apoyo de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y que tengan por objeto fomentar la formación y desarrollo de las calificaciones profesionales y proporcionar orientación profesional y serían administrados conjuntamente por las partes que presten su apoyo a los mismos. Siempre que sea practicable, las empresas multinacionales deberían proporcionar los servicios de un personal calificado para prestar ayuda a los programas de formación profesional organizados por los gobiernos, como parte de su colaboración al desarrollo nacional.

32. Las empresas multinacionales, en cooperación con los gobiernos y en la medida compatible con su buen funcionamiento, deberían ofrecer oportunidades en el conjunto de la empresa para ampliar la experiencia del personal directivo local en campos apropiados, como, por ejemplo, las relaciones de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO Y DE VIDA

Salarios, prestaciones y condiciones de trabajo

33. Los salarios, prestaciones y condiciones de trabajo que ofrezcan las empresas multinacionales no deberían ser menos favorables para los trabajadores que los ofrecidos por empleadores comparables en el país de que se trate.

34. Cuando las empresas multinacionales operen en países en vías de desarrollo en los que puedan no existir empleadores comparables, deberían proporcionar[8]. Tales condiciones estarán en relación con la situación económica de la empresa, pero en todo caso deberían al menos ser suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias. Cuando proporcionen a los trabajadores prestaciones básicas, como vivienda, asistencia médica o alimentos, estas prestaciones deberían ser de nivel adecuado[9].

[8] Recomendación sobre la reducción de la duración del trabajo, 1962 (núm. 116).

[9] Convenio (núm. 110) y Recomendación (núm. 110) sobre las condiciones de empleo de los trabajadores de las plantaciones, 1958; Recomendación sobre la vivienda de los trabajadores, 1961 (núm. 115); Recomendación sobre la asistencia médica, 1944 (núm. 69); y Convenio (núm. 130) y Recomendación (núm. 134) sobre asistencia médica y prestaciones monetarias de enfermedad, 1969.

35. Los gobiernos, especialmente de los países en vías de desarrollo, deberían esforzarse por adoptar medidas adecuadas que aseguren que los grupos de ingresos más reducidos y las zonas menos desarrolladas se beneficien cuanto sea posible de las actividades de las empresas multinacionales.

Edad mínima

36. Las empresas multinacionales, así como las empresas nacionales, deberían respetar la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo con el fin de garantizar la efectiva abolición del trabajo infantil[10].

[10] Convenio núm. 138, artículo 1; Convenio núm. 182, artículo 1.

Seguridad e higiene

37. Los gobiernos deberían asegurarse de que tanto las empresas multinacionales como las nacionales apliquen normas adecuadas en materia de seguridad e higiene para sus trabajadores. Se exhorta a los gobiernos que no hayan ratificado todavía los Convenios sobre la protección de la maquinaria (núm. 119); sobre la protección contra las radiaciones (núm. 115); sobre el benceno (núm. 136) y sobre el cáncer de origen profesional (núm. 139) a que apliquen, sin embargo, en la medida más amplia posible, los principios contenidos en estos Convenios y en las Recomendaciones correspondientes (núms. 118, 114, 144 y 147). Deberían también tenerse en cuenta los repertorios de recomendaciones prácticas y las guías que figuran en la lista actual de publicaciones de la OIT sobre seguridad e higiene en el trabajo[11].

[11] Los convenios y recomendaciones de la OIT mencionados figuran en la Lista de Publicaciones de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo, 1999, OIT, Ginebra. Véase también: http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/publicat/index.htm.

38. Las empresas multinacionales deberían mantener un nivel máximo de seguridad e higiene, de conformidad con las exigencias nacionales, teniendo en cuenta la experiencia adquirida a este respecto en el conjunto de la empresa, incluido cualquier conocimiento sobre riesgos especiales. Deberían comunicar a los representantes de los trabajadores en la empresa y, si lo solicitan, a las autoridades competentes y a las organizaciones de trabajadores y de empleadores en todos los países en que operen, informaciones acerca de las normas sobre seguridad e higiene aplicables a sus operaciones locales, que observen en otros países. En particular, deberían poner en conocimiento de los interesados los riesgos especiales y medidas protectoras correspondientes que guarden relación con nuevos productos y procedimientos de fabricación. Debe esperarse de estas empresas, al igual que de las empresas nacionales comparables, que desempeñen un papel de catalizador en el examen de las causas de los riesgos a la seguridad y la higiene en el trabajo y en la aplicación de las mejoras resultantes en el conjunto de la empresa de que se trate.

39. Las empresas multinacionales deberían cooperar en la labor de las organizaciones que se ocupan de la preparación y adopción de normas internacionales sobre la seguridad y la higiene.

40. De conformidad con la práctica nacional, las empresas multinacionales deberían cooperar plenamente con las autoridades competentes en materia de seguridad e higiene, los representantes de los trabajadores y sus organizaciones y las instituciones establecidas que se ocupan de esta cuestión. Cuando sea apropiado, las cuestiones relativas a la seguridad y la higiene deberían incorporarse en convenios colectivos concluidos con los representantes de los trabajadores y sus organizaciones.

RELACIONES DE TRABAJO

41. Las empresas multinacionales deberían aplicar normas en materia de relaciones de trabajo que no sean menos favorables que las observadas por empleadores comparables en el país de acogida.

Libertad sindical y derecho de sindicación

42. Los trabajadores empleados por las empresas multinacionales, al igual que los empleados por las empresas nacionales, deberían, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tener el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, con la sola condición de observar los estatutos de las mismas[12]. Dichos trabajadores deberían también gozar de adecuada protección contra todo acto de discriminación tendiente a menoscabar la libertad sindical en relación con su empleo[13].

[12] Convenio núm. 87, artículo 2.

[13] Convenio núm. 98, artículo 1, 1).

43. Las organizaciones que representen a las empresas multinacionales o a los trabajadores en su empleo deberán gozar de adecuada protección contra todo acto de injerencia de una respecto de las otras, ya se

realice directamente o por medio de sus agentes o miembros, en su constitución, funcionamiento o administración[14].

[14] Convenio núm. 98, artículo 2, 1).

44. Siempre que sea apropiado según las circunstancias locales, las empresas multinacionales deberían dar su apoyo a las organizaciones representativas de empleadores.

45. Se exhorta a los gobiernos a que, cuando no lo hayan hecho todavía, apliquen los principios contenidos en el artículo 5 del Convenio núm. 87, teniendo en cuenta la importancia, en relación con las empresas multinacionales, de permitir que las organizaciones que representen a estas empresas o los trabajadores en ellas empleados se afilien a las organizaciones internacionales de empleadores y de trabajadores que estimen convenientes.

46. Cuando los gobiernos de los países de acogida ofrezcan incentivos especiales para atraer la inversión extranjera, estos incentivos no deberían incluir ninguna limitación a la libertad sindical de los trabajadores ni al derecho de sindicación y de negociación colectiva.

47. No debería impedirse que los representantes de los trabajadores de las empresas multinacionales se reúnan entre ellos para consultarse e intercambiar opiniones, siempre que esto no perjudique la buena marcha de las operaciones de la empresa y los procedimientos normales que regulan las relaciones con los representantes de los trabajadores y sus organizaciones.

48. Los gobiernos no deberían restringir la entrada de representantes de las organizaciones de empleadores y de trabajadores que se trasladen desde otros países por invitación de las organizaciones locales o nacionales a fines de consulta sobre asuntos de interés mutuo, aduciendo solamente que estos representantes tratan de entrar en el país con estas funciones.

Negociación colectiva

49. Los trabajadores empleados por las empresas multinacionales deberían tener derecho, de conformidad con la legislación y la práctica nacionales, a que las organizaciones representativas que estimen convenientes sean reconocidas a fines de negociación colectiva.

50. Cuando sea necesario, deberían tomarse medidas adecuadas a las condiciones nacionales para fomentar y estimular el pleno desarrollo y uso de procedimientos de negociación voluntaria entre los empleadores o las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores, con objeto de reglamentar, por medio de convenios colectivos, las condiciones de empleo[15].

[15] Convenio núm. 98, artículo 4.

51. Las empresas multinacionales, así como las nacionales, deberían proporcionar a los representantes de los trabajadores las facilidades que sean necesarias para prestarles asistencia en la conclusión de convenios colectivos eficaces[16].

[16] Convenio relativo a la protección y facilidades que deben otorgarse a los representantes de los trabajadores en la empresa, 1971 (núm. 135). representantes de los trabajadores o al ejercicio por parte de los trabajadores de su derecho a organizarse.

52. En cada uno de los países en que operen, las empresas multinacionales deberían facultar a los representantes debidamente autorizados de los trabajadores en ellas empleados para entablar negociaciones con los representantes de la dirección que estén autorizados a tomar decisiones sobre las cuestiones objeto de negociación.

53. Las empresas multinacionales, en el marco de negociaciones de buena fe con los representantes de los trabajadores sobre las condiciones de trabajo, o mientras que los trabajadores estén ejerciendo el derecho de sindicación, no deberían amenazar con utilizar su poder de trasladar una sección, o parte de una sección, de la empresa desde el país de que se trate a otro, con el fin de influir ilícitamente en dichas negociaciones o dificultar el ejercicio del derecho de sindicación; tampoco deberían trasladar a los trabajadores desde las filiales en países extranjeros con miras a poner obstáculos a las negociaciones de buena fe con los 10

54. Los convenios colectivos deberían incluir disposiciones para la solución de los conflictos que se deriven de la interpretación y la aplicación de estos convenios y para asegurar el mutuo respeto de los derechos y responsabilidades.

55. Las empresas multinacionales deberían proporcionar a los representantes de los trabajadores las informaciones requeridas para celebrar negociaciones eficaces con la entidad de que se trate, y cuando esté de conformidad con la legislación y las prácticas locales, deberían también proporcionar información para que los trabajadores puedan disponer de datos adecuados y fidedignos sobre las actividades de la unidad en que trabajan o, cuando sea apropiado, del conjunto de la empresa[17].

[17] Recomendación sobre las comunicaciones dentro de la empresa, 1967 (núm. 129).

56. Los gobiernos deberían proporcionar a los representantes de las organizaciones de trabajadores, a petición de los mismos, y siempre que lo permitan la legislación y la práctica, información sobre las industrias en que opera la empresa, de manera que se contribuya a establecer criterios objetivos en el proceso de negociación colectiva. En este marco, las empresas multinacionales, al igual que las nacionales, deberían responder de manera constructiva cuando los gobiernos pidan información pertinente sobre sus operaciones.

Consultas

57. En las empresas multinacionales, al igual que en las nacionales, deberían elaborarse sistemas por mutuo acuerdo entre los empleadores y los trabajadores y sus representantes, para asegurar, de conformidad con la legislación y la práctica nacionales, consultas regulares sobre las cuestiones de interés mutuo. Estas consultas no deberían considerarse como sustituto de la negociación colectiva[18].

[18] Recomendación sobre la consulta y la colaboración entre empleadores y trabajadores en el ámbito de la empresa, 1952 (núm. 94), y Recomendación sobre las comunicaciones dentro de la empresa, 1967 (núm. 129).

Examen de las reclamaciones

58. Las empresas multinacionales, al igual que las nacionales, deberían respetar el derecho de los trabajadores en ellas empleados para que todas sus reclamaciones sean tramitadas de conformidad con lo siguiente: todo trabajador que, individualmente o en conjunción con otros trabajadores, considere que tiene motivos de reclamación, debería tener el derecho de someter ésta sin que pueda resultar para el interesado ningún perjuicio y también a que su reclamación sea examinada siguiendo un procedimiento adecuado[19]. Esto es especialmente importante siempre que las empresas multinacionales operen en países que no apliquen los principios contenidos en los convenios de la OIT aplicables a la libertad sindical, el derecho de sindicación, la negociación colectiva y el trabajo forzoso[20].

[19] Recomendación sobre el examen de reclamaciones, 1967 (núm. 130).

[20] Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930 (núm. 29); Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957 (núm. 105), y Recomendación sobre la imposición indirecta del trabajo, 1930 (núm. 35). Solución de los conflictos laborales

59. Las empresas multinacionales, al igual que las nacionales, en conjunción con los representantes y las organizaciones de los trabajadores en ellas empleados, deberían esforzarse por establecer organismos de conciliación voluntaria, apropiados a las condiciones nacionales, que puedan incluir disposiciones de arbitraje voluntario, a fin de contribuir a la prevención y solución de los conflictos de trabajo entre empleadores y trabajadores. Los organismos de conciliación voluntaria deberían comprender una representación igual de empleadores y de trabajadores.

Ginebra, 17 de noviembre de 2000

Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Prólogo

1. Las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* (en adelante, las *Directrices*) son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian rincipios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. La vocación de las *Directrices* es garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

Las *Directrices* forman parte de la *Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales,* cuyos restantes elementos se refieren al tratamiento nacional, a las obligaciones contradictorias impuestas a las empresas y a los incentivos y desicentivos a la inversión internacional.

2. La actividad empresarial internacional ha registrado un cambio estructural de gran alcance y las propias *Directrices* han evolucionado para reflejar estos cambios. Con el surgimiento de las industrias de servicios y de las que se basan en el conocimiento, las empresas de servicios y tecnología han hecho su aparición en el mercado internacional. Las grandes empresas siguen siendo responsables de una parte significativa de la inversión internacional y se constata una tendencia hacia las fusiones internacionales de gran escala. Simultáneamente, también ha aumentado la inversión extranjera realizada por empresas pequeñas y medianas, las cuales desempeñan actualmente un papel significativo en el panorama internacional. Las empresas multinacionales, al igual que sus homólogas nacionales, han evolucionado para abarcar un abanico más amplio de disposiciones empresariales y tipos de organización. Las alianzas estratégicas y las relaciones más estrechas con proveedores y contratistas tienden a desdibujar los límites de la empresa.

3. La rápida evolución de la estructura de las empresas multinacionales también tiene su reflejo en sus actividades en los países en vías de desarrollo, en los que la inversión extranjera directa ha registrado un rápido crecimiento. Las empresas multinacionales han diversificado sus actividades en los países en vías de desarrollo, antes limitadas a la producción primaria y a las industrias extractivas, adentrándose ahora en la fabricación y montaje, el desarrollo del mercado interior y los servicios.

4. Las actividades de las empresas multinacionales han fortalecido y desarrollado a través del comercio y la inversión internacional los lazos que unen entre sí a las economías de los países de la OCDE y los que unen a éstas al resto del mundo. Estas actividades traen consigo importantes beneficios para los países de origen y de acogida. Estas ventajas crecen cuando las empresas multinacionales suministran a precios competitivos los productos y servicios que desean comprar los consumidores y cuando proporcionan rentabilidades justas a los oferentes de capital. Sus actividades comerciales e inversoras contribuyen al uso eficiente del capital, de la tecnología y de los recursos humanos y naturales. Facilitan la transferencia de tecnología entre las regiones del mundo y el desarrollo de tecnologías adaptadas a las condiciones locales. Las empresas multinacionales también contribuyen, mediante la capacitación formal y la formación en el propio trabajo, al desarrollo del capital humano en los países de acogida.

5. La naturaleza, el alcance y la rapidez de los cambios económicos han traído consigo nuevos desafíos estratégicos para las empresas y para los terceros interesados en su evolución. Las empresas multinacionales tienen la oportunidad de poner en marcha políticas de prácticas ejemplares encaminadas al desarrollo sostenible que persigan garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y medioambientales. La capacidad de las empresas multinacionales para promover el desarrollo sostenible mejora sustancialmente cuando se desarrolla la actividad comercial e inversora en un contexto de mercados abiertos, competitivos y adecuadamente regulados.

6. Muchas empresas multinacionales han demostrado que el respeto de normas de conducta estrictas puede mejorar el crecimiento. En el mundo actual, la competencia es intensa y las empresas multinacionales se enfrentan a diferentes marcos legales, sociales y normativos. En este contexto, algunas empresas podrían sentir la tentación de descuidar las normas y principios de conducta adecuados con el fin de obtener una ventaja competitiva indebida. Estas prácticas de unas pocas empresas podrían poner en duda la reputación de muchas empresas y pueden suscitar temores entre los ciudadanos.

7. Muchas empresas han respondido a estas inquietudes de los ciudadanos desarrollando dispositivos internos, sistemas de orientación y gestión que avalan su compromiso con una buena actitud ciudadana de las empresas, con las prácticas correctas y con una buena conducta empresarial y laboral. Algunas de ellas han recurrido a servicios de consultoría, auditoría y certificación, contribuyendo a la acumulación de conocimientos en estos ámbitos. Estos esfuerzos también han promovido el diálogo social respecto a lo que constituye una buena conducta empresarial. Las *Directrices* aclaran las expectativas compartidas de los gobiernos que las han suscrito respecto a la conducta empresarial y proporcionan un punto de referencia a las empresas. De este modo, las *Directrices* complementan y refuerzan las medidas privadas encaminadas a definir y poner en práctica una conducta empresarial responsable.

8. Los gobiernos están colaborando entre sí y con las demás partes implicadas para fortalecer le marco legal y político internacional en el que se desarrolla la actividad empresarial. Durante el período posterior a las guerras mundiales se registró un desarrollo de este marco, que se inició con la adopción en 1948 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Entre los instrumentos recientes destacan la Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Agenda 21 así como la Declaración de Copenhague para el Desarrollo Social.

9. La OCDE también ha contribuido a este marco de actuación a nivel internacional. Entre las medidas recientes destacan la aprobación del Convenio para la Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en Operaciones Empresariales Internacionales y de los Principios de la OCDE de Gobierno

Empresarial, las Directrices de la OCDE sobre la Protección de los Consumidores en el contexto del Comercio Electrónico y los trabajos en curso relacionados con las Directrices del la OCDE sobre Precios de Transparencia para Empresas Multinacionales y Administraciones Fiscales.
10. El objetivo común de los gobiernos que han suscrito las *Directrices* consiste en fomentar las contribuciones positivas al progreso económico, medioambiental y social que pueden tener las empresas multinacionales, y reducir al mínimo las dificultades que causar sus diversas actividades. Para alcanzar este objetivo, los gobiernos trabajan en colaboración con las numerosas empresas, sindicatos y otras organizaciones no gubernamentales que están trabajando a su modo con el mismo fin. Los gobiernos pueden contribuir proporcionando marcos nacionales de actuación eficaces, que incluyan una política macroeconómica estable, un tratamiento no discriminatorio de las empresas, una normativa adecuada y una supervisión prudencial, una justicia y una aplicación de las leyes imparciales y una administración pública eficaz e íntegra. Los gobiernos también pueden facilitar este objetivo manteniendo y fomentando normas y políticas adecuadas en apoyo de un desarrollo sostenible y comprometiéndose con las reformas permanentes que garanticen que la actividad del sector público sea eficiente y eficaz. Los gobiernos que han suscrito las *Directrices* se han comprometido con una mejora continua de sus políticas tanto nacionales como internacionales con vistas a mejorar el bienestar y los niveles de vida de todos los ciudadanos.

I. Conceptos y principios
1. Las *Directrices* son recomendaciones dirigidas conjuntamente por los gobiernos a las empresas multinacionales. Contienen principios y normas de buenas prácticas conformes con las disposiciones legales aplicables. El cumplimiento de las *Directrices* por parte de las empresas es voluntario y no tiene carácter obligatorio.
2. Como las actividades de las empresas multinacionales se extienden a todo el mundo, debería extenderse también a todos los países la cooperación internacional en esta área. Los gobiernos que han suscrito las *Directrices* animan a las empresas que ejercen su actividad en sus territorios a cumplir las *Directrices* dondequiera que desarrollen su actividad, teniendo en cuenta al mismo tiempo las circunstancias concretas de cada país de acogida.
3. No es necesaria a los efectos de las *Directrices* una definición precisa de empresas multinacionales. Habitualmente se trata de empresas u otras entidades establecidas en más de un país y ligadas de tal modo que pueden coordinar sus actividades de diversas formas. Aunque una o varias de estas entidades puedan ser capaces de ejercer una influencia significativa sobre las actividades de las demás, su grado de autonomía en el seno de la empresa puede variar ampliamente de una empresa multinacional a otra. Pueden ser de capital privado, público o mixto. Las *Directrices* se dirigen a todas las entidades pertenecientes a la empresa multinacional (sociedades matrices y/o entidades locales). De acuerdo con el reparto real de responsabilidades entre ellas, se espera que las distintas entidades cooperen y se presten ayuda entre sí para facilitar el cumplimiento de las *Directrices.*
4. El objetivo de las *Directrices* no es introducir diferencias de tratamiento entre las empresas multinacionales y empresas nacionales; reflejan prácticas recomendables para todas ellas. En consecuencia, se espera de las empresas multinacionales y nacionales que tengan la misma conducta en todos los casos en los que sean aplicables las *Directrices* a unas y a otras.
5. Los gobiernos desean fomentar el grado de cumplimiento más amplio posible de las *Directrices.* Aunque se reconozca que las pequeñas y medianas empresas no disponen de los mismos medios que las grandes empresas, los gobiernos que han suscrito las *Directrices* les animan, no obstante, a cumplir, en tan amplia medida como sea posible, las recomendaciones contenidas en las *Directrices.*
6. Los gobiernos que han suscrito las *Directrices* no deben utilizarlas con fines proteccionistas ni de un modo que ponga en duda la ventaja comparativa de cualquier país en el que inviertan las empresas multinacionales.
7. Los gobiernos tienen derecho a establecer las condiciones con arreglo a las cuales las empresas multinacionales ejercen su actividad en sus respectivas jurisdicciones, con sujeción al derecho internacional. Las entidades de una empresa multinacional situadas en diversos países están sujetas a las legislaciones aplicables en dichos países. Cuando las empresas multinacionales estén sometidas a obligaciones contradictorias impuestas por países que hayan suscrito las *Directrices*, los gobiernos en cuestión colaborarán entre sí, de buena fe, con vistas a solventar los problemas que puedan derivarse de esta situación.
8. Los gobiernos que han suscrito las *Directrices* las han establecido aceptando el compromiso de asumir sus responsabilidades de tratar a las empresas de manera equitativa y de conformidad con el derecho internacional y con sus obligaciones contractuales.
9. Se fomenta el uso de mecanismos internacionales adecuados de solución de diferencias, incluido el arbitraje, como medio para facilitar la resolución de los problemas legales que surjan entre las empresas y los gobiernos de los países de acogida.
10. Los gobiernos que han suscrito las *Directrices* las promoverán y fomentarán su uso. Establecerán Puntos Nacionales de Contacto que promuevan las *Directrices* y que actúen como un foro de discusión de todos los asuntos relacionados con las mismas. Los Gobiernos que han suscrito las *Directrices* también participarán en los procedimientos adecuados de examen y consulta encaminados a abordar cuestiones relativas a la interpretación de las *Directrices* en un mundo cambiante.
4

II. Principios generales
Las empresas deberán tener plenamente en cuenta las políticas fijadas por los países en que ejercen su actividad y tener en consideración las opiniones de los demás terceros interesados. A este

respecto, las empresas deberán:
1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial .
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las *Directrices* o a las políticas de la empresa.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las *Directrices.*
11. Abstenerse de cualquier ingerencia indebida en actividades políticas locales.

III. Publicación de informaciones
1. Las empresas deberán garantizar la revelación de información puntual, periódica, fiable y relevante acerca de sus actividades, sus estructuras, su situación financiera y sus resultados. Deberá publicarse esta información respecto al conjunto de la empresa y, cuando proceda, desglosada por líneas de negocio o zonas geográficas. Deberán adaptarse las políticas sobre difusión de información de las empresas a la naturaleza, el tamaño y el emplazamiento de la empresa, teniendo debidamente en cuenta los costes, la confidencialidad empresarial y otros factores de carácter competitivo.
2. Las empresas deberán aplicar unas estrictas normas de calidad en sus labores de difusión de información, contabilidad y auditoría. También se alienta a las empresas a aplicar unas normas de calidad rigurosas respecto a la información no financiera, incluida, en su caso, la elaboración de informes medioambientales y sociales. Deberán comunicarse las normas o políticas con arreglo a las cuales se recopila y publica información tanto financiera como no financiera.
3. Las empresas deberán comunicar una información básica en la que figure su razón social, emplazamiento y estructura, la razón social, la dirección y el número de teléfono de la sociedad matriz y de sus principales filiales, su participación accionarial, directa e indirecta, en estas filiales, incluidas las participaciones accionariales cruzadas entre ellas.
4. Las empresas deberán divulgar asimismo información significativa acerca de:
a) los resultados financieros y operativos de la empresa;
b) los objetivos de la empresa;
c) los principales accionistas y los derechos de voto;
d) los miembros de consejo de administración y los altos directivos, así como sus remuneraciones;
e) los factores de riesgo previsibles más importantes;
f) las cuestiones significativas relativas a los empleados y a otros terceros interesados en la marcha de la empresa;
g) las estructuras y políticas de gobierno empresarial.
5. Se anima a las empresas a comunicar informaciones adicionales que pueden incluir:
a) declaraciones de valores o declaraciones dirigidas al público en las que se expongan las normas de conducta, incluida información sobre las políticas sociales, éticas y medioambientales de la empresa y otros códigos de conducta que haya suscrito la empresa. Además, también podrán comunicarse la fecha de adopción, los países y las entidades en los que son aplicables dichas declaraciones y sus resultados en relación con las mismas;
b) información acerca de los sistemas de gestión de riesgos y de cumplimiento de las disposiciones legales y acerca de las declaraciones o códigos de conducta;
c) información sobre las relaciones con los empleados y otros terceros interesados en la marcha de la empresa.

IV. Empleo y relaciones laborales
En el marco de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y de las prácticas en vigor en materia de empleo y relaciones laborales, las empresas deberán:
1.
a) respetar el derecho de sus trabajadores a ser representados por sindicatos u otros representantes legítimos de los trabajadores y participar en negociaciones constructivas, ya sea individualmente o a través de

asociaciones de empresas, con dichos representantes con vistas a alcanzar convenios sobre condiciones laborales;
b) contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil;
c) contribuir a la eliminación de toda clase de trabajo forzado u obligatorio;
d) no discriminar a sus trabajadores en el ámbito laboral o profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, a menos que las prácticas selectivas respecto a las características del trabajador favorezcan las políticas públicas establecidas que promuevan, de forma expresa, una mayor igualdad de oportunidades laborales, o que dichas prácticas respondan a los requisitos inherentes a un puesto de trabajo.
2.
a) proporcionar a los representantes de los trabajadores los medios necesarios para la consecución de convenios colectivos eficaces;
b) aportar a los representantes de los trabajadores la información que necesiten para alcanzar negociaciones constructivas sobre las condiciones laborales;
c) promover las consultas y la cooperación entre las empresas y los trabajadores y sus representantes respecto a cuestiones de interés mutuo.
3. Comunicar a los trabajadores y a sus representantes la información que les permita hacerse una idea exacta y correcta de los resultados de la entidad o, en su caso, del conjunto de la empresa.
4.
a) respetar una normas de empleo y relaciones laborales que no sean menos favorables que las respetadas por empresas comparables del país de acogida;
b) adoptar las medidas adecuadas para garantizar en sus actividades la salud y la seguridad en el trabajo.
5. Emplear en sus actividades, en tan amplia medida como sea factible, a personal local y proporcionar formación con vistas a mejorar los niveles de cualificación, en colaboración con los representantes de los trabajadores y, en su caso, con las autoridades públicas competentes.
6. Cuando se contemplen cambios en sus actividades que puedan tener efectos significativos sobre los medios de subsistencia de sus trabajadores, en el caso concretamente del cierre de una entidad que implique ceses o despidos colectivos, notificar dichos cambios, con una antelación razonable, a los representantes de sus trabajadores y, en su caso, a las autoridades públicas competentes y colaborar con los representantes de los trabajadores y con las autoridades públicas competentes para atenuar, en la máxima medida de lo posible, los efectos adversos. Sería conveniente que la dirección pudiese enviar dicha notificación, en vistas de las circunstancias concretas de cada caso, antes de la adopción de la decisión final. Pueden emplearse otros medios para que se establezca una cooperación constructiva encaminada a atenuar los efectos de dicha decisiones.
7. No amenazar, en el marco de negociaciones realizadas de buena fe con los representantes de los trabajadores acerca de las condiciones laborales o cuando los trabajadores ejerciten su derecho a organizarse, con el traslado fuera del país en cuestión de la totalidad o de una parte de una unidad de explotación ni con el traslado a otros países de los trabajadores procedentes de entidades integrantes de la empresa con el fin de influir injustamente en dichas negociaciones o de obstaculizar el ejercicio del derecho a organizarse.
8. Permitir a los representantes autorizados de sus trabajadores negociar acerca de cuestiones relacionadas con convenios colectivos o relaciones entre trabajadores y empresas y permitir a las partes consultarse acerca de asuntos de interés mutuo con representantes patronales autorizados para adoptar decisiones respecto a estas cuestiones.

V. Medio ambiente
Las empresas deberán tener debidamente en cuenta, en el marco de las disposiciones legales y reglamentarias y de las prácticas administrativas de los países en los que ejercen su actividad y teniendo en consideración los acuerdos, principios, objetivos y normas internacionales relevantes, la necesidad de proteger el medio ambiente y la salud y la seguridad públicas y de realizar, en general, sus actividades de una manera que contribuya al objetivo más amplio del desarrollo sostenible. En concreto, las empresas deberán:
1. Establecer y mantener un sistema de gestión medioambiental adecuado para la empresa, que incluya:
a) La recogida y evaluación de información adecuada y puntual relativa al impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad ;
b) La fijación de metas cuantificables y, en su caso, de objetivos relacionados con la mejora de sus resultados medioambientales, incluyendo la revisión periódica de la pertinencia continua de estos objetivos; y
c) El seguimiento y el control regulares de los avances en el cumplimiento de los objetivos o metas en materia de medio ambiente, salud y seguridad .
2. Teniendo en cuenta las consideraciones relacionadas con el coste, la confidencialidad empresarial y la protección de los derechos de propiedad intelectual:
a) aportar a los ciudadanos y a los trabajadores información adecuada y puntual sobre los efectos de las actividades de la empresa sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad, que puede incluir la elaboración de informes sobre los avances en la mejora de los resultados medioambientales; y
b) desarrollar una actividad de comunicación y consulta, adecuada y puntual, con las comunidades directamente afectadas por las políticas medioambientales y de salud y seguridad de la empresa, y por su ejecución.
3. Evaluar y tener en cuenta en la toma de decisiones los impactos previsibles relacionados con el medio ambiente, la salud y la seguridad asociados a los procedimientos, bienes y servicios de la empresa a lo largo de todo su ciclo de vida. Cuando estas actividades previstas tengan efectos significativos sobre el medio

ambiente y la salud o la seguridad y cuando estén sujetas a una decisión de una autoridad competente, las empresas deberán realizar una adecuada evaluación de impacto medioambiental.
4. Teniendo en cuenta los conocimientos científicos y técnicos de los riesgos, cuando existan amenazas de daños graves para el medio ambiente, teniendo en cuenta asimismo la salud y la seguridad de las personas, abstenerse de utilizar la falta de certeza científica plena como motivo para aplazar medidas eficientes en términos de costes para impedir o minimizar dicho daño.
5. Mantener planes de emergencias destinados a prevenir, atenuar y controlar los daños graves para el medio ambiente y la salud derivados de sus actividades, incluidos los casos de accidentes y de situaciones de emergencia, y establecer mecanismos de alerta inmediata de las autoridades competentes.
6. Tratar constantemente de mejorar los resultados medioambientales de la empresa fomentando, en su caso, actividades como:
a) la adopción de tecnologías y procedimientos operativos en todas las áreas de la empresa, que reflejen las normas sobre resultados medioambientales existentes en la parte más eficiente de la empresa;
b) desarrollo y suministro de productos y servicios que no tengan efectos medioambientales indebidos; cuyo uso para los fines previstos no revista peligro; que sean eficientes en cuanto a consumo de energía y de recursos naturales; que puedan reutilizarse, reciclarse o eliminarse de una manera segura;
c) fomento de mayores niveles de sensibilización entre los clientes acerca de las implicaciones medioambientales del uso de los productos y servicios de la empresa;
d) investigación de las formas de mejorar los resultados medioambientales de la empresa a largo plazo.
7. Proporcionar una educación y formación adecuadas a los empleados en materia de medioambiente, de salud y de seguridad, incluida la manipulación de materiales peligrosos y la prevención de accidentes medioambientales, y en áreas de gestión medioambiental más generales, como los procedimientos de evaluación de impacto medioambiental, las relaciones públicas y las tecnologías medioambientales.
8. Contribuir al desarrollo de una política pública útil desde el punto de vista medioambiental y eficiente en términos económicos a través, por ejemplo, de acuerdos de colaboración o de iniciativas que aumenten la sensibilización medioambiental y la protección del medio ambiente.

VI. Lucha contra la corrupción
Las empresas no deberán ofrecer, prometer, dar ni solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato u otra ventaja ilegítima. Tampoco se deberá solicitar a las empresas que ofrezcan, ni esperar que lo hagan, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas. Concretamente, las empresas:
1. no deberán ofrecerse a pagar ni ceder ante las peticiones de pago a funcionarios o a empleados de socios empresariales ninguna fracción de un pago contractual. No deberán utilizar subcontratistas, órdenes de compra ni contratos de consultoría como medio para canalizar pagos a funcionarios, empleados de socios empresariales o a sus familiares o socios comerciales.
2. deberán velar por que la retribución de los representantes sea adecuada y corresponda exclusivamente a servicios legítimos. Cuando corresponda, deberá conservarse y ponerse a disposición de las autoridades competentes una lista de los representantes empleados en relación con operaciones con organismos públicos y empresas públicas.
3. deberán mejorar la transparencia de sus actividades de lucha contra la corrupción y la extorsión. Entre las medidas a adoptar cabe incluir la asunción de compromisos públicos contra la corrupcuión y la extorsión, y la divulgación de los sistemas de gestión adoptados por la empresa para cumplir con sus compromisos. La empresa deberá asimismo fomentar la apertura y el diálogo con los ciudadanos para promover su sensibilización y cooperación en la lucha contra la corrupción y la extorsión.
4. deberán fomentar el conocimiento y respeto por parte de los trabajadores de las políticas de la empresa contra la corrupción y la extorsión a través de una difusión adecuada de estas políticas y mediante programas de formación y procedimientos disciplinarios.
5. deberán introducir sistemas de control de gestión que desincentiven la corrupción y las prácticas corruptoras y adoptar prácticas de contabilidad general y fiscal y de auditoría que eviten la existencia de dobles contabilidades o de cuentas secretas o la creación de documentos en los que no queden anotadas, de manera correcta y justa, las operaciones a las que corresponden.
6. no deberán realizar contribuciones ilícitas a candidatos a cargos públicos ni a partidos políticos u otras organizaciones políticas. Las contribuciones deben respetar íntegramente los requisitos en materia de publicación de información a los ciudadanos y deben ser notificadas a la alta dirección.

VII. Intereses de los consumidores
En sus relaciones con los consumidores, las empresas deberán actuar siguiendo unas prácticas comerciales, de marketing y publicitarias justas y deberán adoptar todas las medidas razonables para garantizar la seguridad y la calidad de los bienes y servicios que proporcionan. Concretamente, tendrán la obligación de:
1. garantizar que los bienes y servicios que proporcionan cumplan todas las normas acordadas o legalmente requeridas en materia de salud y seguridad para los consumidores, incluidas las advertencias sanitarias y el etiquetado necesario sobre seguridad del producto e información sobre el mismo.
2. aportar información exacta y clara correspondiente a los bienes y servicios relativa a su composición, su uso seguro, su mantenimiento, su almacenamiento y su eliminación, y suficiente para permitir a los consumidores tomar decisiones con conocimiento de causa.
3. establecer procedimientos transparentes y eficaces para dar respuesta a las quejas de los consumidores y contribuir a la resolución justa y rápida de los litigios con los consumidores sin costes o trámites excesivos.

4. no realizar manifestaciones u omisiones ni participar en ninguna otra práctica que sea engañosa, equívoca, fraudulenta o desleal.
5. respetar la intimidad de los consumidores y establecer una protección para los datos de carácter personal.
6. colaborar plenamente y de una manera transparente con las autoridades públicas en la prevención o eliminación de las amenazas graves para la salud y la seguridad de los ciudadanos que se deriven del consumo o del uso de sus productos.

VIII. Ciencia y tecnología
Las empresas deberán:
1. esforzarse por garantizar que sus actividades son compatibles con las políticas y planes en materia de ciencia y tecnología de los países en los que ejercen su actividad y, en su caso, contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora local y nacional.
2. adoptar, cuando sea factible en el desarrollo de sus actividades empresariales, prácticas que permitan la transferencia y rápida difusión de tecnologías y de *know-how,* teniendo debidamente en cuenta la protección de los derechos de propiedad intelectual.
3. cuando proceda, llevar a cabo trabajos de desarrollo científico y tecnológico en los países de acogida para atender las necesidades del mercado local, así como emplear a personal del país de acogida en las actividades científicas y tecnológicas y fomentar su formación, teniendo en cuenta las necesidades comerciales.
4. a la hora de conceder licencias para la explotación de los derechos de propiedad intelectual o cuando se transfieran por otros medios tecnologías, hacerlo en condiciones razonables y de una manera que contribuya a las perspectivas de desarrollo a largo plazo del país de acogida.
5. cuando sea relevante para los objetivos comerciales, desarrollar lazos con las universidades locales, con instituciones públicas de investigación y participar en proyectos de investigación encooperación con las empresas o las asociaciones profesionales locales.

IX. Competencia
Sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, las empresas deberán llevar a cabo sus actividades de forma competitiva. En concreto, las empresas deberán:
1. Abstenerse de celebrar o cerrar acuerdos entre competidores contrarios a la competencia para:
a) fijar precios;
b) realizar ofertas concertadas (licitaciones colusorias);
c) establecer límites a la producción o contingentes; o
d) repartirse o subdividir los mercados mediante el reparto de clientes, proveedores, zonas geográficas o ramas de actividad;
2. Desarrollar la totalidad de sus actividades de una manera compatible con todas las leyes aplicables en materia de competencia, teniendo en cuenta la aplicabilidad de la legislación sobre competencia de los países cuya economía se vea posiblemente perjudicada por la actividad contraria a la competencia llevada a cabo por dichas empresas.
3. Cooperar con las autoridades de defensa de la competencia de dichos países dando, entre otras cosas y sin perjuicio de la legislación aplicable y de los correspondientes mecanismos de salvaguardia, unas respuestas tan rápidas y completas como sea factible a las peticiones de información.
4. Fomentar la sensibilización de los empleados acerca de la importancia del respeto de todas las leyes y políticas de defensa de la competencia aplicables.

X. Fiscalidad
Es importante que las empresas contribuyan a las finanzas públicas de los países de acogida efectuando el pago puntual de sus deudas fiscales. Concretamente, las empresas deberán cumplir las disposiciones legales y reglamentarias de carácter fiscal de todos los países en los que ejercen su actividad y deberán hacer cuanto esté a su alcance para actuar de conformidad con la letra y el espíritu de dichas disposiciones legales y reglamentarias. Esto incluiría medidas tales como comunicar a las autoridades competentes la información necesaria para el cálculo correcto de los impuestos que hayan de pagarse en relación con sus actividades y adaptar las prácticas en materia de precios de transferencia al principio de plena competencia.

Principios del Global Compact

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

CAPÍTOL SEGON

L'empresa i les seves aportacions

L'empresa és una entitat adient per a actuar en l'àmbit econòmic. És integrada per persones que treballen en activitats vinculades per a produir béns o serveis adreçats a ser adquirits per tercers. Aquestes persones comparteixen capital i coneixements alhora que organitzen i coordinen el seu treball i habilitats per a guanyar eficiència.

La vida social s'estructura en diferents institucions. Les institucions, des del punt de vista econòmic (v. D. North 1981, 1990) s'estructuren en tres nivells. En el primer, es troben els usos i costums, això és regularitats que permeten una anticipació raonable del comportament dels altres. En el segon, s'hi troben les lleis i normes de compliment obligat que estableixen el que cal fer, el que es pot exigir a tercers i el que es pot impedir fer a altres. En el tercer, es reinclouen els organismes públics que fan les normes, vigilen el seu compliment i sancionen el seu incompliment. En sentit ampli, es pot dir que són les restriccions que la societat ha arbitrat per canalitzar la interacció de les persones.

Les institucions configuren l'entorn en què es viu, es treballa i s'estableixen relacions personals, civils, mercantils etc. Si es pensa en la societat en el seu conjunt, aquesta és el resultat d'un procés evolutiu espontani en el qual apareixen regularitats que subsisteixen si són adients per a la consecució d'un ampli nombre dels objectius de les persones que la conformen. El mercat és una d'aquestes institucions no creades per algú, però que han sobreviscut i prosperat gràcies a la seva funcionalitat. No obstant, la seva supervivència és sempre qüestionada per qui vol reduir la competència en benefici propi. La societat la formen els individus i aquests s'integren en organitzacions que tenen normes enfocades a la consecució de les finalitats que cadascuna s'ha marcat com a objectiu propi i, per tant, amb independència dels propòsits perseguits per altres persones i organitzacions (c. C. Martínez Meseguer 2006). L'empresa és una d'aquestes organitzacions que delimiten internament la seva estructura, les aportacions, funcions i activitats de cada component. La llei regula els requisits previs a l'inici d'activitat, el seu funcionament, les obligacions de fer i evitar, així com la informació a oferir i d'altres aspectes.

El tret comú a totes les empreses és la transformació de matèries i mitjans de producció originals en productes i serveis adients per a les necessitats d'altres empreses o de consumidors finals. Aquesta transformació, que es realitza en un entorn legal configurat per la tradició i les lleis i supervisat per governs i tribunals, pot ser material o immaterial, però aporta al destinatari un valor superior al preu que ha de pagar pel que rep. La diferència és el valor creat i es pot quantificar mitjançant els estats financers que es deriven de la comptabilitat empresarial. L'empresa eficient és una gran creadora de

valor que és, a la vegada, un indicador d'eficiència i adequació a les necessitats socials, així com de la solidesa i continuïtat que en la seva activitat pot aportar als implicats interns i externs.

Per a canviar les empreses i millorar-les cal començar per entendre el seu paper en els mercats, les possibilitats que té obertes i els límits que li imposa el fet de mantenir la competitivitat. Els mercats es basen en lleis i regles, però també, com es va apuntar amb anterioritat, les empreses es recolzen en la veracitat i la confiança. Si s'amaga la veritat es deteriora la confiança i, sense ella, les relacions i vincles són febles i el mercat s'esvaeix (v. Ch. Handy 2002), és per això la importància de que les empreses siguin fiables, veraces i respectuoses amb els seus compromisos.

2.1. Creació i distribució de valor

La responsabilitat primera i fonamental de l'empresa és la creació de valor, sense el que serà incapaç d'atendre als seus compromisos de pagament i desapareixerà perdent pel camí el capital invertit, el treball creat i les expectatives de tots aquells que van confiar en la seva continuïtat. Si es desitja un enfocament rigorós de la RSE és imperatiu començar per aquesta funció, a la qual després es poden afegir d'altres tot i que sempre sense qüestionar la primera perquè fracassar en la seva consecució es fallarà a la resta. Una de les vies d'aproximació a l'activitat empresarial la dóna la Central de Balanços del Banc d'Espanya (CBBE). Aquest és un registre voluntari que elabora un agregat dels comptes d'explotació i balanços de les empreses informants. Es publica cada any i es pot consultar via electrònica. Hi ha altres vies alternatives, com les dades que ofereix el Registre Mercantil o els comptes publicats a la comptabilitat nacional. Els avantatges de la CBBE, entre d'altres, radica en la llargada de la sèrie i que la seva informació és comparable amb la d'altres països de la Unió Europea mitjançant el projecte BACH (Banc of Accounts Centrally Harmonized).

El quadre n. 2.1. mostra una visió sintètica del compte d'explotació agregat de les empreses no financeres que informen la CBBE. Les xifres originals es presenten en forma d'estructura fent que les vendes siguin cent i presentant cada component com a proporció d'aquest total. Això permet evitar les distorsions que es podrien derivar de que el nombre d'empreses varia d'un any a un altre, a més de l'efecte dels canvis de preus i d'altres. S'ha mantingut l'any inicial juntament amb els acabats en 0 i 5 i s'ha afegit la mitjana de valors de tota la sèrie 1982-2005. Dels vint-i-tres anys recollits en quatre es van registrar pèrdues i en un el resultat va ser zero. La mitjana del marge net sobre

vendes es troba a la columna dreta de la línia inferior i és del 3%. Encara que les xifres recollides semblen mostrar una tendència de millora del marge el fet cert és que les fluctuacions són grans, atès que hi ha un abisme entre el pitjor, registrada el 1993 amb un marge negatiu del -2,3% de vendes, i el millor, assolit el 2005 amb un marge del 7,6%.

Quadre n. 2.1

Compte de Pèrdues i Guanys analític. Estructura

Bases	1982	1985	1990	1995	2000	2005	Mitjana 1982-2005
Nombre d'Empreses	2.057	5.064	7.217	8.128	8.510	6.671	7.199
1. Valor de la producció (inclou Subvencions)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2. Consums intermedis (inclou Tributs)	69,2	70,8	62,6	64,2	68,8	68,9	66,6
S.1. Valor Afegit Brut al cost dels factors	**30,8**	**29,2**	**37,4**	**35,8**	**31,2**	**31,1**	**33,4**
3. Despeses de personal	19,7	16,7	21,8	19,8	16,5	15,7	18,8
S.2. Resultat Econòmic Brut de l'explotació (S.1. -3)	11,1	12,5	15,5	16,0	14,7	15,4	14,7
4. Càrrega financera neta	7,6	5,8	4,1	2,7	0,6	-0,9	3,0
4.1. Despeses Financeres	8,6	6,8	6,7	5,0	2,9	2,7	5,2
4.2. Ingressos Financers	1,0	1,3	2,6	2,3	2,3	3,5	2,2
5. Amortitzacions i Provisions d'explotació	5,2	7,4	6,5	7,7	6,9	6,1	7,0
S.3. Resultat Ordinari Net (S.2. -4-5)	**-1,7**	**-0,7**	**4,9**	**5,6**	**7,2**	**10,2**	**4,7**
6. Ingressos i despeses extraordinaris	0,9	2,8	1,0	-1,2	-0,8	-0,5	-0,3
7. Impost sobre beneficis	0,5	1,3	2,0	1,5	1,5	2,1	1,4
S.4. Resultat Net Total (S.3.+6-7)	**-1,3**	**0,8**	**3,9**	**2,9**	**4,9**	**7,6**	**3,0**

Font: Central de Balanços 2005. Banc d'Espanya 2006

Ingressos de l'empresa i valor afegit brut

Els ingressos s'adrecen en primer lloc al pagament de subministraments on hi entren des de les primeres matèries fins a l'energia, transports, assegurances i tot el que s'adquireix a l'exterior i s'incorpora a l'oferta final. Si es segueix amb l'observació de la columna de la dreta s'aprecia que aquestes compres ascendeixen al 66,6% dels ingressos totals. La diferència fins a 100, això és el 33,4%, és el valor afegit brut. Aquest valor, que es recull en la línia n. 3 del quadre 2.1, presenta oscil·lacions àmplies que van des d'un mínim del 28,9% dels ingressos el 1983, fins a un màxim del 37,4% el 1990. Aquestes diferències depenen de molts factors, entre d'altres el nivell de creixement de l'economia, que permet augmentar vendes i marges atès que els costos fixos es dilueixin en més unitats venudes i es rebaixa l'impacte unitari del seu cost. Al seu torn, les vendes es veuen afectades en el nombre d'unitats venudes i en els preus intermedis i finals per factors no controlables, com el tipus de canvi o el preu d'algunes primeres matèries -especialment les bàsiques, que afecten tota l'activitat econòmica, com el petroli-.

Costos laborals

El concepte més important dels que s'inclouen en el valor afegit brut és el de despeses de personal, que és més de la meitat. De la mateixa manera que d'altres partides, també aquesta presenta variacions importants. La xifra relativa més alta va correspondre a l'any 1993 amb un 22,8% i la segona al 1992 amb un 22,6%, mentre que la menor s'assolia el 2005 amb un 15,7%, any justament en el què es registra el millor resultat empresarial. Encara que a primera vista pot semblar que el major pes relatiu de la massa salarial enfonsa els beneficis i, correlativament, que l'alça d'aquests s'aconsegueix en detriment dels costos de personal, hi ha factors més importants que aporten una explicació sòlida. El 1992, es van perdre 250 mil llocs de treball i el 1993, van arribar a perdre's 500 mil. Amb ràpid augment de l'atur la capacitat negociadora dels sindicats cau i els salaris gairebé no augmenten, per la qual cosa això no és una explicació. Aquesta es troba en la caiguda de l'activitat econòmica (el 1992, el PIB real només va créixer d'un 0,9% i l'any següent va assolir un registre negatiu d'un 1%) alhora que el dèficit exterior augmentava (amb valors de -6,1% del PIB i -3,9%, respectivament) tot indicant que part de les compres internes es van fer a productors estrangers. El cost laboral té un component fix molt elevat, de manera que encara que els ingressos per vendes caiguin, l'efecte en la retribució dels treballadors és petit amb el què la comparació de la massa salarial amb els ingressos per vendes puja en termes proporcionals, però això no indica augment de sou, ni de nombre d'empleats ni, encara menys, de tots dos alhora.

En el cost laboral, a més dels salaris i les pertinents retencions, s'inclouen les cotitzacions socials a càrrec de l'empresa que suposen un 32% del salari brut del treballador. Un exemple precís serveix per il·lustrar aquesta situació. L'any 2006, un oficial administratiu enquadrat en el grup 5 de la Seguretat Social, casat, amb dos fills -un nascut el 1994 i un altre el 1995- merita un salari brut segons conveni de 24.500€. A aquesta xifra cal afegir 5.782€ (el 23,6% del salari brut) en concepte de cotització a la Seguretat Social), 1.470€ (el 6% del salari brut) per desocupació, 98€ (el 0,4% del salari brut) a FOGASA -Fons de Garantia Salarial-, 245€ (l'1% del salari brut) per accidents de treball i 147€ (el 0,6% del salari brut) per a Formació Professional. En total són 7.742€, equivalents al 31,6% del salari brut, i que sumats al salari brut eleven el cost d'aquest treballador per a l'empresa fins a 32.242€. Aquests components i les seves quanties estan determinats per llei i, per tant, fora del control de les empreses.

De la xifra de 24.500€ percebuda com a salari brut, l'empresa ha de restar 1.555€ (el 6,35% del salari brut) per deduccions per a pagaments directes del treballador a la Seguretat Social i 3.430€ (el 14% del salari brut) per retenció de l'IRPF. Aquest treball de recaptació per compte de les administracions públiques ho han de fer les empreses a títol gratuït i assumint penalitzacions per incompliments, tant si l'omissió o l'error han estat fortuïts o deliberats.

Resultat econòmic net

Si al valor afegit brut se li detreuen les despeses de personal queda el resultat econòmic brut d'explotació que permet atendre als pagaments dels renglons que té per sota. El primer és la càrrega financera neta (línia n. 4) que equival a les despeses financeres menys els ingressos. El component principal de despeses financeres són els interessos per crèdits i préstecs rebuts als quals s'afegeixen altres costos menors relacionats. En el cas dels ingressos, el component principal són els interessos rebuts per saldos en comptes bancaris i descomptes per pagament al comptat. La trajectòria mostra amb nitidesa el descens del pes relatiu de les despeses financeres, tot i l'augment registrat del deute viu de les empreses des de l'adopció de l'euro, així com l'alça del pes relatiu dels ingressos. El canvi a l'entorn monetari derivat de l'adopció de l'euro explica, per si sol, més del 30% de la millora dels resultats empresarials, malgrat la revaloració de l'euro que ha perjudicat les vendes i facilitat les importacions. Aquest efecte mostra la importància de la situació de l'entorn econòmic, que des del començament de segle ençà és de creixement amb estabilitat monetària.

Les amortitzacions es mostren a la línia 5. Indiquen el grau de desgast de l'equipament productiu. Aquí les empreses no tenen llibertat per fixar la seva quantia, aquesta ve donada per les disposicions fiscals, que varien molt d'un país a un altre. Així, un edifici fabril s'amortitza a Espanya en 50 anys, a Itàlia en 40 i a Alemanya en 20. Quant més gran sigui l'amortització acceptable menys impostos paguen les empreses i més ràpidament poden substituir la seva maquinària i equipament, per la qual cosa en aquesta comparació l'empresa espanyola surt perjudicada respecte a les dels altres dos països. Les provisions, presentades junt amb les amortitzacions, es fan per compensar pèrdues derivades, per exemple, de factures impagades. La normativa indica quins casos són acceptables.

Una vegada deduïdes les amortitzacions i les provisions s'obté el resultat ordinari net (línia S.3), que mostra els resultats d'explotació. A aquests se'ls afegeix (o es dedueix) el

rendiment (o la pèrdua) de les activitats atípiques de l'empresa, com els rendiments cobrats de filials o les pèrdues que hagin hagut de compensar-se. Al que resulti d'això cal afegir-li l'impost sobre els beneficis empresarials per a obtenir el resultat net total que, en percentatge de la facturació o del valor afegit brut, és relativament petit. El resultat aconseguit es reparteix en proporcions que acostumen a variar d'un any a un altre. De mitjana aproximadament un 66% es reinverteix i un 33% es reparteix en forma de dividend. Per a l'assignació del que resta, a l'empresa s'acostuma a tenir en compte el rendiment de les diferents activitats i les expectatives que ofereixen, de manera que s'orienten com si a l'interior de l'empresa funcionés un mercat on es tenen en compte el cost i les aportacions de cadascuna de les seves activitats (v. T. Cowen i D. Parker 1997).

El benefici repartit, quan es tracta d'empreses que cotitzen a Borsa, va adreçat en bona part als fons d'inversió i de pensions que el reinverteixen. En el cas d'accionistes individuals i en el de les empreses que no cotitzen a Borsa s'adreça a despesa corrent o a noves iniciatives empresarials. Normalment, les persones que inverteixen els seus estalvis acostumen a pagar la seva despesa corrent amb ingressos procedents d'activitats professionals o laborals, especialment els grans empresaris que perceben emoluments com a directius, de manera que els resultats empresarials retornen en gran part a la producció. Aquesta reinversió permet l'adaptació i el creixement de les empreses (v. M. Binks i J. Coyne 1983)

Una part dels beneficis va a l'acció social de les empreses, una de les vessants del seu compromís amb la societat que és voluntari i addicional a les obligacions que els hi competeixen. Així, per important que pugui ser l'activitat que es pot finançar mitjançant aquests recursos, són petits en comparació al total de recursos que l'empresa genera i amb els que fa la seva contribució principal a la societat que és la de creació i manteniment de l'ocupació, la compra als proveïdors, el subministrament a clients, així com el servei als consumidors i el pagament d'impostos amb els que es financen infraestructures d'ús comú, es presten serveis bàsics i s'atenen les necessitats de qui no es pot valer per si mateix.

Altres aportacions

El valor afegit recollit en el compte d'explotació de les empreses acostuma a donar compte del component monetari que li resta a ella després de les transaccions que realitza. L'altra part, això és el comprador, si la compra ha estat voluntària, també ha

guanyat atès que el valor percebut excedeix al que s'atribueix al preu pagat. Òbviament, d'aquest valor, que és subjectiu, ningú porta compte. L'empresa és font d'innovacions contínues que són d'utilitat per a la seva clientela i que marquen un llindar des del que procedir a noves millores.

Els treballadors també mantenen les seves habilitats i relacions, alhora que milloren la seva capacitació i augmenten la seva experiència. L'activitat laboral és una font de relacions personals i de millora en l'eficiència, especialment si s'aprofiten les oportunitats de fer rotacions i canvis d'ubicació, el que a vegades és indesitjat o impossible en el cas d'empreses molt petites. S'ha fet esment en analitzar el cost laboral no salarial l'aportació monetària a la formació professional, però la rebuda i practicada és d'una importància no menor. La major part de les empreses considera el conveni com a un mínim per sobre del qual es fan aportacions complementàries en termes de plusos i primes, formació, atenció sanitària, bestretes, permisos especials i altres.

Per a l'accionista, l'actuació de l'empresa ofereix una oportunitat per a obtenir beneficis i per a elevar el valor de les seves accions mentre que, per a qui subscriu obligacions o pagarés d'empresa, hi ha la possibilitat de rendibilitzar l'estalvi sense riscos elevats.

Els clients industrials acostumen a exigir cada vegada més prestacions als seus proveïdors. Per a això els indiquen les referències, les prestacions esperades i altres requisits i no s'amaguen d'enviar els seus propis enginyers per a ajudar als proveïdors a millorar la seva eficiència i la qualitat dels seus productes. Els proveïdors acostumen a ser font d'idees pràctiques i d'assessorament pel que fa a les prestacions i possibilitats dels seus productes.

En molts casos es realitzen aportacions a activitats rellevants, com a l'assistència de Càritas a persones necessitades, patrocini d'activitats culturals, docents, esportives o festives que es financen amb càrrec als seus beneficis (sobre aquestes contribucions v. C. Pieschacon 2006).

2.2. Mercat i entorn institucional

El mercat és una institució sorgida espontàniament per a facilitar l'intercanvi. Amb independència de la seva configuració física o de la seva deslocalització absoluta a través de mitjans electrònics, serveix per a connectar ofertes i demandes, per a

assenyalar les preferències d'uns i les disponibilitats d'altres. El mercat prospera on es respecte la propietat, hi ha llibertat per comerciar, lleis i contractes que es respecten, en especial els drets humans. Per a un entorn òptim es necessita competència interna i externa, a més d'un àmbit de llibertat plasmat en una constitució democràtica i un marc jurídic adient. El mercat només prospera a l'estat de dret, no hi ha mercat a l'estat de naturalesa.

Fins i tot en societats sense regulació formal o en aquelles basades en una ordenació contrària al mercat, o que el restringeix severament, aquest acostuma a manifestar-se mitjançant el canvi de béns i serveis, mitjançant mercats negres i d'altres formes de vorejar o vulnerar els límits que el retallen.

El mercat aporta, en primer lloc, informació sobre preferències, sobre necessitats que algú intenta eliminar amb la cooperació d'altres i sobre els mitjans disponibles. Aquesta informació està dispersa i és accessible a tots, però cal que sigui detectada i interpretada adequadament.

En segon lloc, lligar el mercat aporta incentius adients per a treure partit de a informació generada pel mercat. Ho fa en forma de beneficis, que s'obtenen si s'aprofiten les oportunitats que apareixen en forma de necessitats sense resoldre, desitjos insatisfets o ineficiències millorables en la forma de resoldre problemes personals o de producció.

En tercer lloc, el mercat aporta també, a través d'accionistes o de préstecs d'entitats financeres, els recursos amb els quals treure partit del coneixement. La persona que adverteix una oportunitat cal que compti amb mitjans financers per a adquirir el que és necessari a fi de poder fer una oferta adequada.

En quart lloc, relaciona els diferents productors i usuaris, permet que els primers treballin per a un mercat anònim i sense esperar a la recepció de la comanda. Alhora permet els segons anar a comprar sense haver informat a ningú de les seves preferències i trobar habitualment el que desitgen i, de tant en tant alguna sorpresa agradable. Així, es pot dir que el mercat és un procés de descobriment (v. F. A. Hayek 1978), tant més ràpid quant més gran és la competició i el nombre de participants i millor el coneixement i experiència d'aquests.

La capacitat empresarial es dóna en moltes formes i ofereix un ampli espai a la inventiva individual atès que es poden trobar diferents formes de resoldre un mateix problema o bé d'assignar els recursos a diferents usos. En el primer cas, el ciclista Campagnolo fart d'haver-se de baixar de la bicicleta i perdre temps per a canviar la cadena d'un pinyó petit a un de gran quan pujava els cims del *Giro d'*Itàlia, va idear un desviador de cadena que permetia desplaçar-la sense baixar de la bicicleta ni deixar de pedalejar. Posteriorment, es va trobar la manera de fer-ho a través d'una palanca en el quadre, per després passar al manillar tot mantenint millor el control de la direcció i guanyar en rapidesa. Més tard Shimano va donar nom a un canvi que en comptes de desplaçaments continus permetia un salt discret després de cada pulsació d'un botó, amb el que ja no calia empènyer i ajustar el moviment de la palanca amb risc de saltar dos o tres pinyons. Un altre a l'ubicar-lo al costat de la manilla del fre, un altre més al posar el cable del canvi dins del quadre per facilitar i fer més còmode el control del manillar. Una bicicleta de carretera d'avui és diferent de la fa deu anys, no només per els passos esmentats, sinó també perquè incorpora seients anatòmics ideats per a evitar problemes lumbars, canvia l'ancoratge de les sabates en els pedals i aquests poden tenir un desplaçament menys exigent en la fase de pujada que en la de baixada. Pel que fa al segon cas, la capacitat d'usos diferents, es pot pensar en l'ús de les baies de ginebre com a condiment o com a aromatitzador per a fabricar ginebra o els líquids per a glopeig bucal que es van aplicar a diverses activitats abans que algú descobrís que l'ús més rendible que se li podia donar era el de combatre l'halitosi.

Errades del mercat

El mercat orienta els recursos cap a on són més necessaris per a atendre les preferències dels consumidors últims. Encara que dóna la informació i els estímuls adients, no sempre el resultat és òptim. Les causes són moltes i d'entre elles, la concentració de la producció, les barreres d'entrada i sortida, el comportament col·lusiu de productors o de grans compradors, l'abús de poder de mercat per part de l'oferta o de la demanda, la regulació inapropiada, drets de propietat mal definits o no respectats, la asimetria informativa, la segmentació de mercats.

Les causes per les quals el mercat no és en situació òptima es poden agrupar en comportaments anticompetitius, errades de regulació, barreres naturals i barreres estratègiques. Sempre que es dóna alguna d'aquestes circumstàncies el resultat és subòptim i el consumidor no obté la quantitat i preu d'oferta que s'espera en competència perfecta. És per això que existeixen possibilitats d'actuar mitjançant incentius, regulació,

inspecció i sancions de l'Administració Pública o de Tribunals de Defensa de la Competència.

El mercat recompensa la capacitat de servir a la demanda i moltes persones preferirien que recompensés altres comportaments virtuosos basats en el mèrit. També es veu amb desconfiança la desigualtat de fortunes a que pot donar lloc, així com el paper que juga la sort en un o un altre sentit. Això dóna lloc a crítiques sobre la distribució dels excedents. Per a compensar la desigualtat deguda a l'atzar i per a ajudar a qui no es pot valer per si mateix s'han arbitrat polítiques redistributives que inclouen el sistema de pensions, les prestacions per desocupació, l'ensenyança obligatòria gratuïta i els sistemes de beques, la sanitat generalitzada, els transports públics subsidiats, habitatges socials i moltes altres que s'insereixen en la mateixa producció, com la prevenció de riscos laborals. Gairebé sempre aquestes mesures semblen insuficients i la crítica millor o pitjor fonamentada persisteix malgrat dues limitacions importants. La primera és que no hi ha sistema millor al que es pot remetre i prendre com a exemple, la segona és que la redistribució té límits perquè, si es porta molt lluny, redueix els incentius i, amb ells, la capacitat de produir la renda que alimenta a l'estat de Benestar.

Alternatives i complements al mercat

El mercat és una institució humana i, per tant, imperfecta. Va sorgir espontàniament i se n'ha anat adaptant a situacions canviants tant com a resultat de nous processos espontanis com mitjançant l'aprenentatge conscient i la regulació. Els països més desenvolupats compten amb els mercats més desenvolupats però, fins i tot en aquests subsisteixen altres tres maneres d'assignar els processos productius i atendre les necessitats humanes. L'altruisme, el poder i l'autoconsum (v. M. N. Rothbard 1993 i 1997).

L'altruisme és la forma que, a priori, concita més simpatia. La solidaritat és considerada com a actitud meritòria i atendre les necessitats d'altres com a conducta meritòria. En l'àmbit familiar és un factor dominant pel fet que el benestar de la resta de la família pot tenir més importància que el propi, amb el que servir-los no és cap sacrifici. Això pot estendre's, en menys grau a la relació amb veïns, especialment en comunitats petites o, a un país sencer en situacions especials, com la invasió d'un exèrcit estranger que suscita un rebuig general i una voluntat de recobrar la llibertat perduda. En una comunitat àmplia on la relació econòmica sigui, pel general, aliena al coneixement dels altres partícips, és poc probable que tingui un gran pes.

La confiança és àmplia en el si de la família i facilita la relació, però si es trunca queden tres mitjans que són propis del mercat: la reclamació, el canvi de proveïdor o l'exigència de compliment dels contractes signats amb possibilitat d'actuació dels Tribunals de Justícia. En la família aquests procediments, encara que s'utilitzen, són secundaris atès que en darrera instància prepondera l'opinió de qui ostenta l'autoritat i si hi ha discrepància de fons la família pot trencar-se.

Als estats moderns, el poder ostenta el monopoli de la violència. Té capacitat per a orientar els recursos a través de polítiques fiscals, de despesa directa, incentius i regulacions, així com mitjançant l'ús de les empreses públiques com a subministradores de béns i serveis. Hi ha àmbits com la defensa i la seguretat, la garantia de la llibertat, la vigilància de pesos i mesures, els registres de la propietat, l'administració de justícia i altres que els hi són específics. En altres pot haver competència com en l'educació, la sanitat, la construcció d'infraestructures d'ús comú etc. En general, els governs són millors en les activitats protectores i en la provisió del marc legal que en la producció directa.

L'autoconsum perd importància a mesura que es diversifiquen les fonts de subministrament i es facilita l'accés al mercat. Subsisteix en tasques domèstiques com el bricolatge, en l'activitat de pagesos i ramaders que fan ús de la seva producció i als països subdesenvolupats on el paper del mercat és relativament petit. En una humanitat de més de sis mil milions de persones és impensable que un sistema així pugui oferir serveis sanitaris complexos, com els de cirurgia, o ensenyament superior, per això el seu paper és petit i decreixent.

Obertura a l'exterior

Un país obert a l'exterior té més possibilitats de beneficiar-se de la divisió internacional del treball i dels avantatges comparatius d'altres llocs. La interrelació és més intensa del que generalment es creu. L'exemple d'un senzill llapis de fusta ho il·lustra fàcilment. La mina de grafit acostuma a procedir de Sri Lanka (antic Ceylan), la fusta és de cedre del nord-oest dels Estats Units, la goma d'esborrar, si la té, ve d'Indonèsia i la fina làmina d'estany que la subjecta de Bolívia, mentre que la pintura es pot fer en qualsevol lloc. Però un llapis és més complex i canviant, ja que la duresa de la mina està tipificada i no és igual la d'aquell que ha d'esborrar-se sovint i té punta gruixuda, per a ús d'escolars, que la del que utilitza un arquitecte (v. L. Read 1958).

El llapis tradicional coincideix al mercat amb un miríade de variacions raonables. Per exemple, per a evitar l'ús de fusta es pot emprar una pasta feta de cel·lulosa i resines o bé recórrer a un portamines, que pot tenir una vida útil més llarga que la del seu propietari i que evita el desgast de la fusta que cal afilar a mesura que es gasta la mina i alhora prescindeix de la pintura que té elements contaminants. Aquest portamines pot tenir en la part superior un esmolador de la mina o, aquesta mina pot ser tan fina que no necessiti ser afilada, amb el que allibera espai per a altres mines de recanvi i permet que la tapa superior tingui una goma d'esborrar. Addicionalment, es pot fer que la part que està en contacte amb les puntes dels dits sigui tova i antilliscant a fi de fer més còmoda i menys cansada la subjecció prolongada. Al llarg d'aquest procés un producte eficaç i senzill (encara que menys del que sembla) com el llapis tradicional entra en concurrència amb altres variants que redueixen l'ús de productes naturals.

L'obertura a l'exterior permet un creixement més ràpid, dóna més oportunitats per a les vendes i els subministraments i exposa a una competència més dura alhora que permet accedir a mercats més amplis. Això suposa que és possible produir sèries grans i beneficiar-se de les economies d'escala, això és, la reducció en el cost de producció unitari que deriva de l'aprenentatge associat a la reiteració de l'activitat, al menor cost -per unitat- de les primeres matèries facilitat pel volum de compres i accedir també a estalvis en costos de transport i distribució. Per a la millora en l'eficiència, potser és de més importància la pressió de clients diferents i els seus suggeriments, així com el coneixement de la producció dels competidors.

Els països que han optat per afavorir les seves exportacions han crescut més que els que han elegit la via de substitució d'importacions (v. A. Krueger 1985) i també W. Easterly 2001), però els productors ineficients han estat hàbils per a aconseguir mesures protectores per part de les seves autoritats amb el pretext de la necessitat de protegir la indústria naixent o la defensa d'ocupacions amenaçades. L'experiència recent de Corea del Sud i Taiwan o l'actual de la Índia i la Xina evidencien que és preferible la confrontació en mercats oberts que la protecció.

Competència

La competència suposa que:

A) Hi ha llibertat d'entrada i sortida en qualsevol activitat per a qualsevol persona o el que és el mateix complint normes iguals per a tots i sense discriminar a ningú.

B) Informació assequible a tots.

C) Llibertat per fer i no fer transaccions, això és, lliure albir per elegir proveïdor i client.

D) Tots els costos són incorporats al preu del producte, que indica que ningú es pot aprofitar de recursos comuns, com l'aire o l'aigua d'un riu sense pagar per això segons estigui determinat per les normes.

Els requisits que imposa la competència perfecta, malgrat la seva aparent simplicitat, són molt rigorosos i es manifesta en moltes formes, com llicències exclusives, accés a factors de producció exclusius … (v. un enfocament tècnic en A. Fernández de Castro i N. Duch 2003). Una competència perfecta és més un objectiu a obtenir i una presentació estilitzada que una realitat. Només cal pensar en dos cafeteries situades una al cantó de l'altra.

Un producte senzill i quotidià, com per exemple el cafè amb llet, pot semblar el mateix, però la marca i peculiaritats del cafè o de la llet, la qualitat de la màquina que mol i escalfa l'aigua que absorbeix el cafè, la rapidesa del servei i la seva simpatia, la comoditat i neteja del local, el mobiliari, la llum, l'espai i un llarg etc. són indicatius que aquest ideal és impossible. Alguna cosa encara més simple i difícil de diferenciar, perquè no es transforma ni depèn de l'entorn que es consumeix, per exemple un parell de taronges de la mateixa classe i iguales, recollides el mateix dia en el mateix hort es poden diferenciar només per la manera embolicar-les sigui amb un paper que incorpora nom o sigui posant un adhesiu amb una marca (Taronges Tarongina). Això les converteix en productes diferents per els quals el consumidor està disposat a pagar un preu lleugerament més alt. El que ha fet el majorista que singularitza el seu producte és donar un missatge: "estic tan convençut de la qualitat de la meva selecció que la signo amb la meva marca, així, si ho he fet malament vostè podrà penalitzar-me no tornant a comprar el meu producte, però si li ha agradat, recordi les taronges Tarongina".

Sense el rigor de les pautes requerides per la competència perfecta, n'hi ha prou amb la competència "suficient" en forma de llibertat d'entrada i sortida, preus lliures i seguretat jurídica perquè els efectes benèfics de la competència es produeixin (v. P. Schwartz 1981). En un mercat competitiu qui arriba primer amb una oferta única i capaç de satisfer una necessitat sentida obté un benefici. Aquest benefici atreu nous competidors que augmenten l'oferta, fan modificacions avantatjoses i aconsegueixen que

el preu baixi, de manera que els consumidors tenen més opcions per a elegir, millor servei i menor cost.

La competència és qualificada en la legislació espanyola com el bé comú, però hi ha productors que prefereixen que es restringeixi pel que fa a la seva oferta i poder tenir així guanys elevats. Tothom reconeix la bondat de la competència, però tots tendim a teoritzar i buscar arguments a favor del que ens convé i, a més tenim la temptació de buscar els nostres avantatges, d'aquí la necessitat de que la competència es reguli i les pràctiques que la retallen es prohibeixin i persegueixin mitjançant tribunals especialitzats que combaten els acords colusius per repartir mercats o fixar preus, les barreres d'entrada, la negativa infundada a vendre o a prestar un servei i moltes altres que perjudiquen els compradors i usuaris (v. H. Demsetz 1986, M. A. Fernández Ordóñez 2000 i A. Petitbó 2000). Aquests tribunals tenen àmbit estatal, autonòmic o comunitari, segons on es realitzin les pràctiques que valoren i combaten.

Esperit empresarial

En el fons de l'activitat directa de producció de béns i serveis hi ha tres funcions que possibiliten l'inici d'activitat i el seu manteniment. La idea empresarial originària, el finançament i la direcció. L'empresa familiar tradicional concentra aquestes funcions en una persona o grup familiar, que a més, acostuma a tenir preferència per l'autofinançament. En el cas oposat poden trobar-se dividides entre tres persones o entitats o en combinacions de dos i una. Aquestes funcions i les tasques pròpies de la funció empresarial són poc conegudes i per això convé desglossar-les.

L'actitud pròpiament empresarial té tres facetes:

A) L'elecció de l'activitat i l'estratègia. Què es fa, a quin mercat s'orienta l'activitat realitza realitzada, quina estratègia es segueix (orientació massiva i preu baix, qualitat i distinció, innovació cap a prestacions elevades i eficiència…). L'aportació empresarial no es troba tant en la solució de problemes coneguts o en la millora de l'existent, sinó en la fase prèvia de plantejar el problema.

B) Una altra qualitat rellevant de qui inicia un negoci és el coneixement de les persones i la seva selecció, qualitat fins i tot més important que el saber sobre coses, atès que permet elegir bé a les persones que han de

gestionar l'activitat, així com apreciar que han canviat la seva actitud i cal substituir-les per d'altres. Les persones que dirigeixen han d'estar automotivades, saber i mantenir l'orientació de l'activitat i el seu ritme d'execució, ser incansables i capaces de motivar positivament a la resta mitjançant una direcció apropiada i l'exemple continu.

C) L'assumpció del que normalment es coneix com a risc, això és, la probabilitat de que es verifiqui un succés indesitjat sobre el qual hi ha precedents que permeten calcular la probabilitat de que succeeixi i fins i tot assegurar-ho. Quan hi ha risc s'aplica una prima al tipus d'interès, fet que explica que el deute públic emès per Rússia té una prima més alta que el que emet Alemanya. És més precís parlar de la incertesa d'alguna cosa sobre la que es manca d'informació, perquè és nou, o perquè té una distribució tan erràtica que no es pot calcular. L'assumpció d'incertesa és una de les funcions de l'activitat empresarial i el benefici, entre d'altres coses, retribueix l'assumpció de la incertesa. (v. F. Knight 1921).

El finançament ha d'aportar els fons i fer el seguiment. Cal que faci les preguntes adients, a més de que insti a un seguiment de l'activitat que permeti accions correctores sense dilacions perjudicials (v. apartat següent).

La gerència ha d'utilitzar els recursos rebuts amb eficiència optimitzadora. No obstant això, en el món actual, la relació constant amb els clients és una importantíssima font d'idees i suggeriments. A la gerència li competeix la millora contínua en l'eficiència dels processos estandarditzats i n la qualitat de producte, però, a diferència de la gerència tradicional que optimitza coneixent una funció de demanda, una altra de producció i els recursos disponibles, també li competeix la generació d'un flux continu de suggeriments que ajudin al consell d'Administració. Exposat en altres termes, si abans el gerent es limitava a accions que portaven a l'equilibri del mercat, ara la seva funció és també contribuir a la creació de desequilibris positius a través de l'oferta de productes, prestacions i serveis nous dels quals es derivaran adaptacions derivades. La funció directiva s'acosta a la purament empresarial i el mateix ocorre amb el conjunt dels empleats, que tenen cada vegada més formació i als quals s'insta a oferir idees que es tradueixin en millores.

La persona qualificada d'empresari assumeix responsabilitats enfront de totes les figures relacionades amb l'empresa: administracions públiques i agències que intervenen en la vida empresarial, clients, treballadors i directius, proveïdors, entitats financeres, prestataris privats, aliats i accionistes (sobre aquestes responsabilitats i el seu canvi en una dècada v. J. M. Antrás, J. J. Bergós et al 1996, així com Economistes REAF, J. Altafaja, A. Hermosilla, J. Molinas 2006 i per a una visió àmplia Landwell PriceSaterHouse 2005),

Educació i Regulació

En alguns països l'activitat empresarial no forma part dels programes d'estudi, en altres es presenta amb desdeny i en altres, de manera majoritària, obertament en contra, com és el cas d'Espanya segons l'estudi de Manuel Jesús González (2003). Per contra, en alguns, especialment els països de cultura saxona, es planteja en termes descriptius i analítics sense prejutjar judicis, fet que fa més atractiu per als joves iniciar-se en els coneixements que poden, eventualment, ser útils a l'inici d'una empresa.

La regulació pot simplificar o complicar l'activitat empresarial. La influència depèn de la quantia de les normes i de la seva qualitat. Quan és prolixa és una barrera que afavoreix a les empreses grans i antigues enfront de les noves i petites. La causa es troba en què el cost de compliment és, en alguns casos, igual per a unes i altres, per exemple, assabentar-se de les noves normes i adquirir els butlletins i llibres que les tracten i, en d'altres casos, hi ha un cost unitari que descendeix amb el volum d'activitat de l'empresa, com quan es porten les fulles de salaris a una gestoria especialitzada que cobra menys per persona quant més gran és el nombre de les tractades. Les empreses amb antiguitat han rebut les normes una a una, mentre que la nova ha d'assumir la regulació acumulada d'una sola vegada i complir amb els costos d'inici en forma de pagaments i temps de dedicació (v. J. Fernández de Castro i M. Oliva 1990).

La quantia pot venir donada pel nombre de noves normes que per a les d'àmbit estatal i de primer rang tenen una mitjana de prop de dues mil per any, o es poden estimar pel nombre total de normes vives i exigibles que són unes cent mil, o es pot recórrer al nombre de pàgines dels butlletins oficials sense anuncis que l'any 2006 van ser seixanta mil a Espanya, quaranta mil a Catalunya i quaranta mil a la Unió Europea -en aquest cas només són les pàgines en castellà-. La qualitat es pot observar per la permanència de les normes, pel grau en què s'apliquen i per la relació que hi ha entre el que esperen aconseguir i el resultat real, temes que escapen a aquestes pàgines.

La baixa qualitat de les normes, del seu grau de compliment i la desigualtat en exigències frenen l'activitat empresarial, especialment, l'absència de drets de propietat ben assignats i protegits. Aquesta és la causa de que a la majoria dels països del tercer món manquin d'empreses que poden mobilitzar les seves energies i acabar amb la pobresa i els llastos associats, tal com va mostrar l'economista peruà Hernando de Soto (2000) i hagin de subsistir en l'economia informal (c. H. de Soto 1986).

Discriminació

La persona que discrimina a altres satisfà un prejudici, 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. És per això que les normes que defensen principis d'igualtat, en general, quan prohibeixen la conducta discriminatòria serveixen també a l'eficiència. Al seu torn, això regeix per a la voluntat compensatòria que demana discriminar positivament els 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 busquen 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 els 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 desafavorits amb el 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 que obtindrien els "v" aïlladament, atès que els millors dels "t" tenen un rendiment superior a la mitjana dels "v". Addicionalment, els "t" serien vistos com privilegiats i els seus mèrits serien qüestionats perquè se suposaria que la seva promoció deriva de la pertinença a la quota.

La segregació i l'aplicació d'un doble mesura 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 d'EUA), que discriminen sistemàticament contra els més grans i els hispans en interès propi. 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 aquesta aporta. Una discriminació així tracta de compensar avui a les víctimes de la discriminació passada, fet, en algun cas, perjudica aquells que mai van discriminar en profit de qui mai va ser víctima de la discriminació. Quan es fixen quotes, els beneficiaris no acostumen a ser els més aptes per al lloc, sinó els més hàbils a exhibir i aprofitar la nova norma, fet que acaba per perjudicar a la resta i els hi confirma -si els tenen- els seus prejudicis previs.

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

Un país que discrimina segons raça, sexe, edat, religió, orígens, llengua, accent o qualsevol altra característica és un país escindit, tant si les barreres són visibles com si no. La part segregada acostuma a tenir dificultats addicionals per a poder tirar endavant una iniciativa empresarial perquè el prejudici negatiu dificulta l'accés al crèdit. La igualtat d'oportunitats, que permet acabar amb la segregació, s'aconsegueix amb l'eliminació de traves a les activitats econòmiques que permeten la prosperitat i la independència, en altres paraules, de l'assumpció de l'esperit empresarial i el plaer per l'obra ben feta (v. R. L. Woodson 1987).

2.3. Shareholders

Els accionistes aporten el finançament necessari per a crear una empresa. Gràcies a la unificació d'aportacions es poden fer realitats que ningú o comptades persones podrien iniciar pel seu propi compte, com les empreses elèctriques, siderúrgiques o els bancs. A vegades el promotor de la idea és alhora accionista i director i posteriorment obre l'entrada en el capital a socis nous. A les empreses familiars és habitual que allò iniciat pel fundador es reparteixi entre els fills i, una generació després, entre els hereus d'aquests. En qualsevol cas el fet essencial és que la propietat està dispersa i que cada titular d'accions pot perdre el que ha invertit en l'empresa.

Si l'empresa és petita, el fet formal i la importància legal de la forma de l'empresa -si és una societat limitada, anònima, anònima laboral o una altra- pot ser poc rellevant en alguns aspectes. Per exemple, les entitats financeres demanen que els accionistes avalin amb el seu patrimoni els crèdits que els hi concedeixen, amb la qual cosa la limitació del risc és només aparent.

L'inversor que compra accions pot tenir una perspectiva de continuïtat o de realitzar una plusvàlua ràpida. En les empreses no cotitzades és habitual la primera i en les segones es donen totes les opcions. Als països de més desenvolupament, la major part de les accions cotitzades són a mans dels fons de pensions i d'inversió, que es nodreixen de les aportacions periòdiques dels treballadors. Com la quota de capital en poder dels fons és elevada, els gestors reben una informació molt completa i contesten les peticions de dades que se'ls fan. Cada fons té una política pròpia respecte de sectors i d'empreses i terminis de permanència.

La participació dels accionistes en la gestió és molt desigual. Qui està al Consell d'Administració i, per tant, implicat en el disseny de l'estratègia, la selecció dels directius i la supervisió de la gestió és a prop. Qui es limita a anar a l'Assemblea General una vegada l'any simplement rep informació i pot fer preguntes. Qui delega el seu vot o ni tan sols es preocupa d'això pot ser informat directament per l'empresa, si té aquesta política, o assabentar-se pels seus mitjans, sigui a través de la premsa, el web de l'empresa, coneguts … El propòsit de l'accionista típic és rebre una retribució algo superior a la que donaria un compte bancari i aconseguir una gradual revaloració dels seus títols. A canvi accepta la possibilitat de que, si l'empresa té pèrdues, el seu capital es redueixi o desaparegui. Si l'accionista necessita recuperar la seva inversió pot vendre les seves accions sense afectar la continuïtat. D'aquí el nom tradicional que se li assignava, el de "soci passiu".

Entre la passivitat absoluta i la implicació intensa hi ha una gamma àmplia d'actituds Si l'estratègia seguida per l'empresa disgusta a algun accionista o aquest discrepa del que fa la gerència pot intervenir a la Junta, pot escriure al Consell d'Administració o dirigir-se al seu President o Conseller Delegat i fer les seves observacions que, al seu torn, podran ser acceptades en tot o en part o bé rebutjades, amb el que pot instar a la resta dels accionistes a canviar el Consell o bé per vendre les seves accions.

Si a una persona li sembla interessant el propòsit i l'organització de l'empresa en qüestió, però no desitja veure's implicada en la possibilitat del risc extrem, pot fer les

seves aportacions mitjançant la subscripció d'obligacions a llarg termini o pagarés a curt termini, amb la qual cosa restarà lluny de la gestió, si bé cobrarà un tipus d'interès prefixat i se li tornarà allò aportat. La llei estipula la informació que cal aportar-li, alhora que el seu títol tindrà prelació enfront del capital i serà negociable en els mercats financers.

La cultura de cada país incideix en les prioritats i hàbits de les empreses. Als Estats Units, els accionistes reben informació diverses vegades a l'any i la proporció de resultats repartits és alta en comparació amb països com Japó, on els beneficis es reinverteixen en major mesura i el repartiment de dividends és petit. Aquesta cultura porta a formes diferents d'empreses a les quals s'ha al·ludit a l'apartat 1.2.

2.4. Aliances i relacions entre empreses i stakeholders

La paraula stakeholder no apareix a molts diccionaris econòmics espanyols, francesos o fins i tot britànics. Holder significa forquilla i stake, en l'àmbit de l'economia o l'empresa implica una aposta, un interès o una implicació, per extensió al cantó del shareholder (accionista) apareix l'stakeholder, fent referència al conjunt de qui es considera implicat en l'activitat d'una empresa. A la literatura sobre la RSE en espanyol són anomenats grups d'interès, agents de la societat civil o, atès que són el component més actiu i que intervé contínuament, ONG's donant-los un paper que excedeix, fins i tot, l'assolit pels sindicats.

La relació d'stakeholders és àmplia. En primer lloc, es troben les diferents Administracions i les Agències Públiques, que inclouen Treball, Hisenda Pública, Medi Ambient, Protecció de dades personals, transports i infraestructures, comerç, educació, comerç exterior, Administració Local, etc. Aquests actuen per obligació en compliment dels seus deures d'autorització, demanda i seguiment d'informació, inspecció i, en el seu cas, sanció.

També es troben els sindicats, que defensen els interessos dels treballadors, de l'empresa i del conjunt. Estan vinculats a través dels comitès d'empresa, negocien els convenis col·lectius, assessoren als treballadors i tenen veu i recepció d'informació per part de les empreses. L'interès primordial dels sindicats és la millora de les condicions dels treballadors pel que fa a la retribució i durada de jornada com a vacances, ascensos, condicions de treball, seguretat, promocions etc. A certs països, com Alemanya i Japó són presents al consell d'administració.

En tercer lloc, apareix el veïnat mitjançant les juntes de barri o de districte o, merament, les associacions de barri que poden veure's afectades per l'activitat de les empreses en forma de congestió, contaminació, soroll, participació empresarial en activitats col·lectives,etc.

En quart lloc, es troben el clients als que es deuen prestacions a l'alçada de les expectatives generades per les ofertes fetes. En alguns casos, les associacions de defensa dels consumidors s'erigeixen en defensors del conjunt dels consumidors i, si bé la seva afiliació és baixa, són representades a les juntes i les agències de consum i, per llei, als Consells Econòmics i Socials als que s'han assignat funcions consultives.

En cinquè lloc, apareixen els proveïdors que esperen un pagament en la quantia i condicions pactades, respecte als contractes, claredat en les exigències i prestacions que se'ls sol·liciten i no discriminació enfront dels seus competidors, de manera que si es decideix un canvi en l'origen dels aprovisionaments sigui fonamentat en criteris objectius i es tingui en compte l'actuació passada.

En sisè lloc, es destaquen els competidors, que esperen un comportament competitiu lleial en els termes establerts per la normativa i la jurisprudència dels organismes de defensa de la competència. Aquests competidors participen en associacions que negocien amb els sindicats els convenis col·lectius. El cost de la negociació i del manteniment de l'associació per a la defensa i promoció de temes comuns correspon al conjunt dels beneficiaris i sembla lògic que s'esperi la participació proporcional dels beneficiats sense que apareguin actituds de *free ryder*, això és de polissó que viatja sense bitllet.

En setè lloc, es troben les associacions empresarials per a la defensa i promoció d'interessos comuns. Es preocupen de negociar convenis col·lectius i altres acords amb els sindicats. Tracten de defensar i millorar les estructures dels mercats, facilitar la inversió productiva, que les normes siguin realistes, adequades i tan senzilles com fora possible, per a això promouen o fan directament estudis, adopten posicions públiques i transmeten informació a les Administracions Públiques, parlamentaris, partits polítics i mitjans de comunicació, alhora que presten als seus afiliats serveis d'assessoria, informació, formació, impuls del comerç exterior i d'altres.

En vuitè lloc, hi són els obligacionistes, bonistes i compradors de pagarés d'empresa a qui cal donar-li les prestacions acordades en les condicions d'emissió dels diversos

títols i la informació exigida per llei i que acostuma a concentrar-se en els fullets d'emissió, que són obligatoris.

En darrer lloc, apareixen organitzacions variades no esmentades en els grups anteriors que defensen interessos particulars o generals de defensa del medi ambient, protecció de drets humans i una àmplia varietat de temes. Organitzacions que es veuen capacitades per a recollir dades i ajuts de les empreses. Aquest grup pot adoptar actituds militants i exigir actes puntuals i conductes estables d'acord amb les seves preferències. El seu predicament deriva de l'eco que susciten en algunes Administracions Públiques i en els mitjans de comunicació, que poden afectar la imatge i reputació d'algunes empreses, de polítics i d'altres instàncies. La seva eficàcia s'associa a una actitud militant, una professionalització completa en la qual s'aconsegueix unir el treball quotidià amb els objectius personals i s'integren l'aprenentatge de les pautes i mètodes més eficients, a més de la bona receptivitat que tenen per part dels mitjans de comunicació i de les Administracions Públiques.

Entorn dels stakeholders hi ha dues posicions extremes. D'una banda, la desqualificació derivada de que el seu objectiu d'incidir en l'orientació estratègica i la plasmació tàctica de la RSE es contraposa a un tret que defineix el sistema econòmic, l'exclusivitat dels drets de propietat (v. N. Barry 2000). Així, les decisions s'han de prendre en base a l'anàlisi i al judici de persones orientades a maximitzar el valor de la propietat a llarg termini. Fer-ho d'una altra manera esterilitza l'activitat en reunions inacabables i en pèrdua d'oportunitats. Així, un *takeover* que canvia la direcció seria un element de disciplina que aporta el mercat per eliminar a gerències ineficients, mentre que per a la teoria dels stakeholders aquella figura hauria d'estar regulats estrictament i, gairebé prohibida.

Per als teoritzadors de la *stakeholder theory* (v. W. Evan i R. Freeman 1998) la propietat de la inversió no ha d'ostentar el dret a la presa de decisions, sinó que això ha de recaure en el rol que juguen els diferents grups particulars en l'organització. Però no s'explica el mètode per posar d'acord interessos diferents i canviants, escales de valors i prioritats diferents, grau d'implicació desigual i per determinar el risc personal que assumeixen quan l'efecte de les propostes no recau sobre un mateix sinó sobre tercers.

Per als crítics de la teoria del *stakeholder,* tot aquells que la sostenen parlen de coses que desconeixen i la igualtat que s'atribueix als diferents *stakeholders* és una restricció perillosa per a la rendibilitat atès que si tots són propietaris de tot i ningú ho és

de res falta l'incentiu per mantenir i expandir el valor econòmic o, en altres paraules, si tots són responsables de la presa de decisions, ningú ho és i, per tant, ningú ha de rendir comptes, amb la qual cosa seria una versió edulcorada del socialisme. El fet és que l'empresa tradicional sempre ha estat més eficient que la de titularitat pública i que les cooperatives de diferent signe (v. H. Lepage 1979). Aquestes empreses sobreviuen, a vegades amb dificultats, sense rebre ajuts especials que si s'atorguen a les cooperatives en forma de tipus impositiu més baix o facilitats d'accés a crèdit públic, mentre que les públiques, malgrat els seus privilegis, han tingut una trajectòria menys eficient i en molts casos tornen a mans privades.

En la pràctica, els grups d'interès, bàsicament les ONG (v. M. Prandi 2005) s'agrupen en quatre categories segons els seus objectius, encara que moltes poden situar-se a la vegada en dues categories i el seu pes relatiu canvia amb el temps:

- les que prioritzen l'ajut humanitari
- les que cooperen en el desenvolupament econòmic
- les preocupades per la defensa del medi ambient
- les que promouen els drets humans

Aquestes organitzacions es relacionen amb els governs, els organismes internacionals i les empreses. Amb els dos primers fan tasques de *lobby* per a promoure més regulació de l'activitat empresarial al seu país d'origen i a l'estranger i més transparència i amplitud en la informació sobre les seves activitats. Amb les empreses a vegades cooperen i altres insten al boicot. Això mateix succeeix en la seva relació amb d'altres organitzacions semblants a elles. En tots els àmbits han mostrat la seva capacitat de fer-se sentir i de pressionar amb eficiència. El seu pes permet a M. Escuder 2005 afirmar que "Ja no són només els sindicats i els accionistes els que vigilen: són també milers d'organitzacions internacionals, de les que jo anomeno noves organitzacions cívic polítiques de desenvolupament, de Drets Humans o ecologistes. El nombre de grups d'interès que segueixen l'activitat de l'empresa s'ha ampliat i ho segueix fent cada dia, i aquests són els nous entorns l'estabilitat dels quals cal que la garanteixin les empreses". Si aquesta òptica és la dominant, l'actuació empresarial ja no es guiaria pel lucre o el servei a l'empresa, sinó per les preferències d'aquestes associacions, la "mà invisible del mercat" deixaria pas a la pressió organitzada dels grups d'interès, les expectatives dels quals haurien de marcar el nord de les empreses.

2.5. Bibliografia

Antrás J. M., J. J. Bergós et al. "Responsabilitats i obligacions de Directius i Administradors" Ed. Gestió 2000, S. A. 1996.
Barry Norman P. "Business Ethics" Ed. Macmillan, Londres 1998.
Barry Norman P. "The Stakeholder falacy" On Liberty març 2000.
Binks Martin i John Coyne "The Birth of Enterprise. An Analitical and empirical study of the growth of small firms" Ed. Institute of Economic Affairs, Londres 1983
Central de Balanços Banc d'Espanya " …
Cowen Tyler i David Parker "Markets in the Firm. A Market-Process Approach to Management" Ed. Institute of Economic Affairs, Londres 1997.
Demsetz Harold "La competència. Aspectes econòmics, jurídics i polítics". Alianza Editorial 1986.
Easterly William "A la recerca del creixement" (2001) Antoni Bosch Editor 2003.
Escudero Manuel "Homo Globals. A la recerca del bon govern" Ed. Espasa S. A. Madrid 2005.
Evan W. i R. Freeman "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" en T. Beauchamp N Bowie"'Ethical Theory and Business" Ed. Prentice Hall N. J. Englewood Cliffs, 1993.
Fernández de Castro Juan i Martí Oliva "La creació d'empreses: cost i problemàtica". Ed. Ariel Barcelona 1990.
Fernández de Castro Juan i Nestor Duch Brown "Economia Industrial. Un enfocament estratègic" Ed. McGraw Hill 2003.
Fernández Ordóñez Miguel A. "La competència". Ed. Aliança 2000.
González Manuel Jesús "El empresario y la economía de mercado" monografía 11, Círculo de empresarios 2003.
Handy Xerris "What's a Business For?" Harvard Business Review desembre 2002.
Hayek Friedrich "Competition and Entrepreneurship" Ed. University of Chicago Press, Chicago 1973.
Knight Frank "Risc, incertesa i benefici" (1921) Ed. Aguilar, Madrid 1947.
Krueger A. "La substitució d'importacions enfront de la promoció d'exportacions" Finances i Desenvolupament Volum 22, n. 2 juny 1985.
Landwell-PriceWaterhouseCoopers "Responsabilitat d'administradors i directius" Ed. Thomson Aranzadi" 2005.
Lepage Henry "Autogestió i capitalisme" 1978, Ed. Associació per al Progrés de la Direcció" Madrid, 1979.
Martínez Meseguer César "La teoria evolutiva de les institucions" Ed. Unió Madrid 2006.
North Douglas C. "Estructura i canvi en la història econòmica" (1998). Alianza Editorial Madrid 1984.
North Douglas C. "Institutions, Institucional Change and Economic Performance" Ed. Cambridge University Press, N. I. 1990.
Pérez d'Antón Francisco "La lliure empresa: Una introducció als seus fonaments morals, jurídics i econòmics" Ed. Universitat Francisco Marroquín, Guatemala 2004.
Petitbó Amadeu "La defensa de la competència en l'època d'Internet" Ed. Prospectia 2000.
Pieschacón Velasco Camilo "Empresa i benestar social" Ed. Circulo d'Empresaris Madrid 2006.
Prandi María "El paper i els reptis dels organitzacions no governamentals respecte de la responsabilitat empresarial". En "La Responsabilitat Empresarial: una Resposta Rendible" Helena Viñes Ed. Ctesc Barcelona 2.005.
Read Leonard I. "Jo el llapis" Ed. Freeman 1958.
Registre d'Economistes Assessors Fiscals, Dpto d'Estudis, J. Altafaja, A. Hermosilla i J. Molina "Guia Pràctica d'Obligacions de Directius a Administradors" Ed. Economistes REAF 2.006.

Rothbard M. N. "Man Economy and State" (1962) 3a ed. L. von Mises Institute, Auburn 1.993.
Rothbard M. N. "Power and Market. Government and the Economy" Ed. Institute for Humane Studies inc. Menlo Park 1970.
Schwartz Pedro "Empresa i llibertat". Ed. Unió Madrid 1981.
Soto Hernando de "L'altre camí" Ed. El Barranc 1986.
Soto Hernando de "El misteri del capital" (2000) Edicions Península 2001.
Sowell Thomas "La discriminació positiva en el món", Ed. Gota a gota, octubre 2006
Woodson R. L. "On the Road to Economic Freedom. An Agenda for Black Progress" Ed. Regnery Gateway Washington 1987.

CAPÍTOL TERCER

Societat i empresa

L'empresa és una creació de la societat a la qual pertany i serveix. Reflecteix els seus valors, s'adapta a les seves prioritats, comparteix les seves limitacions, els seus problemes i esperances, alhora que contribueix a la seva superació i reformulació contínua. Es beneficia dels avenços tècnics i els possibilita. La viabilitat econòmica de la producció realitzada a grans distàncies i que es beneficiava de mà d'obra barata o de l'accés proper a primeres matèries va portar a l'augment del comerç, al coneixement generalitzat d'exòtics productes, a la inversió en països llunyans i a un replantejament a fons del comerç i de la divisió del treball.

A la segona meitat del segle XX es va registrar un creixent augment de la interacció entre les diferents parts del món. L'abaratiment de les comunicacions i del transport van fer possible la connexió productiva i personal entre nacions i continents que, fins aleshores, es limitava a un coneixement de l'exterior d'uns pocs retalls d'informació compartits per les classes dirigents. El procés es va denominar globalització i té dues facetes diferenciades. Una, l'augment de les possibilitats de millora econòmica de centenars de milions de persones, l'altra, l'evidència de l'elevada desigualtat en les condicions de vida que es plasmen en l'esperança de vida, el diferencial d'ingressos i d'oportunitats, la possibilitat de rebre tractament mèdic adient, l'accés a l'ensenyament i altres valors que configuren l'Estat de Benestar als països occidentals.

A més dels elements que defineixen les condicions de la vida material, la globalització va mostrar també la diferència entre els valors sustentats per una i una altra part. La carència de llibertat d'expressió, de drets d'organització per a la defensa de drets laborals, la inexistència de democràcia i de llibertat de paraula, la discriminació, l'explotació de criatures que no han arribat a l'adolescència i un llarg etc. on manquen els drets a un judici imparcial i basat en el dret i d'altres. En aquest marc, i de nou des de la perspectiva econòmica, la dificultat per emprendre activitats econòmiques havia mantingut en la pobresa a centenars de milions d'éssers humans que sobrevivien prop la subsistència. L'evidència, visible gràcies a la disponibilitat de barates pantalles parabòliques que porten a la tv un món diferent, juntament amb l'accés a Internet que aporta gairebé tot el coneixement de la humanitat i la comunicació amb milions de persones, van portar a crítiques posicions respecte de la globalització, acusada aquesta de tots els mals que es mostraven una i una altra vegada.

Les primeres veus contra la globalització eren un eco del proteccionisme que va acompanyar la revolució industrial en el s. XIX amb pagesos i empreses en declivi demanant ajuts públics i culpant als països emergents de competència deslleial, dumping

mediambiental i dumping social. La crítica es completava amb la denúncia d'absència de drets i d'existència de sobreexplotació. Aquests plantejaments reflectien la realitat, però de manera estàtica, després d'ells no es podia veure el procés pel qual països immensos com la Xina i la Índia escapaven a la fam, reduïen dràsticament la taxa de mortalitat infantil i iniciaven el seu enlairament industrial.

La teoria econòmica ajudava poc a aquesta comprensió perquè insistia en les dificultats que imposa al creixement la falta de finançament i suggeria que el procés a seguir havia de tenir correspondència amb el que van seguir els primers països que es van industrialitzar. Aquest mateix efecte el tenia el desconeixement de la història, atès que la ignorància de les condicions de penúria de les primeres dècades de la revolució industrial (exposades amb claredat el 1844 a l'obra de F. Engels "La situació de la classe obrera a Anglaterra") impossibilitava veure la situació present com un estadi que se superaria tant més ràpidament quant més gran fora la imbricació amb la resta dels països. Així, els moviments antiglobalitzadors, alhora, culpabilitzaven els països que havien colonitzat una part del món de l'endarreriment d'aquelles zones i els instaven a solucionar les situacions indesitjades. Per la seva part, els països menys desenvolupats es dividien en dos grups, els que intentaven millorar la seva situació i els que prosseguien amb les seves pautes tradicionals, encara que sense renunciar a l'ajut extern. Tots dos s'integraven en el procés de globalització, els primers com a protagonistes, els segons com a espectadors.

3.1. Globalització econòmica

Per a Guillermo de la Dehesa (2000) "La globalització és un procés dinàmic de creixent llibertat i integració mundial dels mercats de treball, béns, serveis, tecnologia i capitals". Les comunicacions i els transports barats permeten produir el mateix producte per a tot el món, homogeneïtzant prestacions i preferències, donant igual accés a les finances i les primeres matèries, fet que crea condicions idònies. Per a això, a la primera dècada del s. XX, el socialista alemany Parvus Helfand va plantejar un desenvolupament desigual i combinat pel qual els nous països que s'incorporaren al desenvolupament ho feien en el nivell que aquest es troba, sense necessitat de recórrer les fases prèvies. Així va succeir amb l'enèrgic creixement del Japó als anys seixanta, el de Hong Kong, Singapur, Corea del Sud i Taiwan a les dues dècades següents i els nous vuit països que estan en procés d'industrialització a Àsia, amb un pes demogràfic del que dóna compte el quadre n. 3.1. i que ascendeix al 50% de la població mundial.

Quadro n. 3.1

Població de nous països industrialitzats

Población					
	2006			2006	
	Personas	% s/ total		Personas	% s/ total
China	1.313.973.713	20,1			
India	1.111.713.910	17,0	Hong Kong S.A.R.	6.940.432	0,1
Indonesia	231.820.243	3,6	Corea Sur	48.846.823	0,7
Malaysia	24.385.858	0,4	Singapur	4.492.150	0,1
Pakistán	165.803.560	2,5	Taiwan	23.036.087	0,4
Thailandia	64.631.595	1,0	Total	83.315.492	1,3
Vietnam	84.402.966	1,3			
Filipinas	89.468.677	1,4	Total Mundial	6.526.465.202	100,0
Total	3.086.200.522	47,3			
Bangladesh	147.365.352	2,3			
Total+Bangladesh	3.233.565.874	49,5			
Total Mundial	6.526.465.202	100,0			

Font: US Census Bureau, 2007

Els països europeus que abandonaren la planificació centralitzada i s'han obert al comerç internacional creixen més que quan persistien en limitar l'obertura a l'exterior. Juntament amb aquests països que s'incorporaren a la UE, hi és Rússia, beneficiada dels ingressos que reporten les seves reserves de productes energètics, i alguns països de Sud-Amèrica que, més tímidament, segueixen la mateixa sendera, com Brasil i Xile.

A la dècada dels setanta es preveia que aquests països tindrien un creixement lent i complicat per les dificultats d'obtenir finançament internacional. No només no ha estat així, sinó que la Xina i la Índia, com abans va fer el Japó, acumulen un volum ingent de reserves de moneda estrangera (al punt que a la Xina i al Japó equivalen al PIB d'Espanya) i es permeten finançar el deute de països amb una renda per càpita molt superior, com és el cas dels Estats Units.

La divisió del treball és un procés canviant

La incorporació al mercat mundial s'inicia amb la fabricació dels productes més senzills i, poc a poc, s'entra en la producció d'altres amb més valor afegit. D'aquesta manera, a les senzilles peces de vestir els hi succeeixen els aparells electrònics, després el disseny d'aquests i finalment la concepció, desenvolupament i venda de productes radicalment nous. Els fabricants i les persones intenten prosperar en el que fan i millorar la seva qualitat de vida, el comerç els hi ho facilita i d'aquí el lema "trade is better than aid" (el comerç és millor que l'ajut) que és característic dels països amb ràpid

enlairament. Amb aquesta finalitat donen una gran importància a polítiques com l'educació superior tècnica de manera que si als EUA cada any es titulen uns 41 enginyers superiors per cada cent mil habitants, a França són 44, a la Índia 49 i a la Xina 62 (v. MEDEF 2006). Així mateix els plans d'exploració espacial de la Xina i la Índia són ambiciosos, la primera va aconseguir enderrocar un satèl·lit en òrbita amb un míssil, la segona ha aconseguit rescatar una càpsula prèviament posada en òrbita amb mitjans propis. Totes dues planegen un accés conjunt a Mart en un termini de pocs anys.

L'elevat nombre i la qualitat dels enginyers superiors del sud-est asiàtic ha estat factor determinant de què bona part de la inversió japonesa a la Xina es materialitzi en centres de desenvolupament tecnològic. La Índia destaca per la quantia i qualitat del software que proporciona a països com el Regne Unit i els EUA. Amb raó s'ha dit que la Xina és la fàbrica del món i la Índia destí dels serveis deslocalitzats dels països avançats. La capacitat de produir i d'exportar d'aquests dos països ha permès a la Xina excedir el PIB de la Unió Europea –l'any 2005- i assolir, segons estimacions solvents, el dels EUA el 2011. Amb aquestes estimacions, s'apunta que l'any 2035 la Xina serà el país amb el PIB més elevat, seguida dels EUA, la Índia i el Japó. L'elevació de la renda xinesa s'acomodarà al procés d'expansió, però això no significa que la renda per càpita arribarà al nivell dels EUA, atès que amb la immensitat de població que tenen es requerirà més temps.

Hi ha d'altres països asiàtics amb un ràpid creixement. Els més destacats són Malàisia i Tailàndia, però també Vietnam i la resta dels recollits en el quadre n. 1 són capaços d'un notable creixement. La inversió procedent dels països occidentals competeix aquí amb l'asiàtica, en primer lloc la del Japó, però també la de la Xina i la Índia, amb la qual cosa el procés d'expansió s'estén, malgrat que alguns components del seu entramat institucional no són adients. Així, la falta de claredat dels drets de propietat sobre terrenys i edificis es va pal·liar l'any 2007 per una resolució del Partit Comunista Xinès i a tots hi ha consciència dels límits que imposa la càrrega burocràtica.

Desenvolupament, pobresa i ajut extern

La principal crítica que es fa a la globalització és que incrementa la bretxa entre els països rics i els pobres. Aquests darrers quan s'integren en l'economia mundial creixen més de pressa, però això no significa que la diferència de renda es redueixi. Per a apreciar-ho n'hi ha prou amb considerar dos països, el ric amb renda per càpita de 100 unitats monetàries i creixement del 6% i el pobre, amb renda per càpita de 50 i

creixement del 10%. A l'inici, la diferència és de 50. Al final de l'any el ric assolirà una renda per càpita de 106 i el pobre de 55, fent que la diferència sigui de 51. El fet és que, les diferències segueixen sent àmplies entre països i dins de cada país. No obstant això, les condicions de vida i de treball, així com les expectatives dels que estaven en pitjor situació milloren gràcies a la ràpida innovació tecnològica i a la seva difusió. Al segle XIX es necessitava un segle per doblar la renda per càpita mundial, al segle XX n'hi havia prou amb 50 anys i al XXI serà suficient amb 25 anys.

La pobresa és enorme a molts països d'Àfrica i alguns de Llatinoamèrica en els quals els "governs fallits" i els governs depredadors són incapaços de garantir, o estan en contra, de l'estabilitat monetària i de la seguretat jurídica mínima necessària per a afavorir la inversió (H. d'Arbreda 2000, Anderson i Huggins 2003). Així mateix, es requereix l'existència de justícia independent, que actuï segons les pautes d'un Estat de Dret, la continuïtat bàsica de les institucions governamentals quan hi ha canvis de Govern o, en concret, una administració pública ben preparada, íntegra i independent de les organitzacions polítiques i de les institucions civils. (v. M. Olson 1982, 1996 i 2000, J. Norberg 2001). Sense aquestes condicions l'ajut extern no aconsegueix res útil i, en ocasions, fins i tot s'arriba a registrar un decreixement de la renda per càpita, com és el cas de l'Àfrica Subsahariana (I. Artadi i J. Sala i Martí 2003).

Els Governs tenen la funció d'influir en el marc institucional de l'activitat econòmica atès que hi ha institucions que no es poden generar mitjançant el mercat (v. P. Bauer 1961). El govern és un bé públic bàsic, "és un factor de producció que no es pot obtenir a l'exterior, fins i tot encara que la seva importació pogués portar un increment considerable de renda" (M. Olson 1987). No obstant això, fins i tot a països amb governs fallits on part de la població ha d'emigrar en condicions precàries per poder guanyar-se la vida, les remeses enviades pels emigrants -que són la primera font d'ingressos en molts països-, estan ajudant decisivament a la millora de les condicions de vida de les famílies, malgrat els tipus de canvi que afavoreixen a l'Estat.

Les polítiques econòmiques fallides

Fins a la dècada dels 90 el tractament del desenvolupament econòmic desconfiava del mercat. Plantejaments desacreditats es repetien amb petits retocs malgrat l'experiència empírica que els qüestionava. Amb al·legacions a l'intercanvi desigual, la dependència, el control del comerç exterior per part dels grans països o metròpolis, el dirigisme, la planificació centralitzada … es van promoure polítiques proteccionistes com

ara elevats aranzels a la importació i subvencions d'activitats poc productives que van evitar reassignar els recursos disponibles a millors usos. Addicionalment, s'adreçaren recursos a educació, però sense pensar en el seu contingut i qualitat, es finançà la inversió per se, amb la que es construïren projectes faraònics i inútils, es propicià el control directe de la natalitat i del tipus de canvi, es teoritzà la creació de càrtels per a la fixació de preus i van proliferar accions i mesures sense lògica econòmica.

Si són molts els errors, no són menys notables les omissions. El paper de la corrupció es va tractar de manera tangencial i sense mesures pràctiques, com per exemple que les entitats financeres internacionals paguessin directament als contractistes d'obres públiques. En absència d'aquest tipus de mesures el finançament al desenvolupament va engrossir els comptes de polítics a tercers països i va permetre la compra d'armament per mantenir règims dictatorials. També es va evidenciar que els governs més corruptes són els més enèrgics a l'hora de qüestionar ingerències externes i, també, els més hàbils a l'hora d'obtenir cobertura mediàtica i finançament, que esperen no haver de tornar mai.

Així mateix, el paper crucial d'empreses i d'institucions públiques i el dels remeis miraculosos es va suscitar amb noms diferents, però el mateix contingut. A l'àmbit financer, es va exigir amb contundència finançament massiu per a cobrir el dèficit financer dels països pobres, malgrat el reiterat fracàs de les onades d'ajut extern (v. P. Bauer i B. Yamey 1981, A. O. Krueger 1986, W. Easterly 2001) i l'evidència de que els països que han progressat ho han fet d'acord amb els seus propis esforços.

L'extrema dreta i esquerra radical, Organitzacions no Governamentals i algunes confessions religioses, incloent al Papat, van formular exigències perquè es concedissin préstecs incondicionals a governs incapaços de fer un ús eficient dels crèdits rebuts (això és, aplicar-los a projectes rendibles que permetessin tornar-los juntament amb els interessos) i de crear les condicions institucionals mínimes per a iniciar el desenvolupament. En la mateixa línia es van succeir moratòries i renegociacions, que amagaven autèntiques fallides, i condonació periòdica de deutes, especialment a països que incompleixen amb major desvergonyiment els compromisos respecte del destí dels crèdits rebuts i de l'ajust econòmic compromès.

En l'àmbit comercial, s'ha emfatitzat la política de substitució d'importacions i l'impuls a la indústria pròpia, quan l'evidència aclaparadora mostra que la política de promoció d'exportacions ha estat més fructífera que la de substitució d'importacions. Això és així

tant des de la perspectiva del creixement agregat com de l'augment en l'ocupació i en la renda per càpita. A més, això es compleix tant en les comparacions entre països que han optat per una o altra política, com en aquelles fetes a un mateix país on s'ha alternat la seva orientació entre una i una altra opció (v. Little, Scitovsky & Scout 1970, Krueger 1978, 1983, 1984, 1985, D. Lal 2002).

Els arguments favorables a les polítiques d'intervenció en comerç exterior i a la planificació del creixement van ser desqualificats per molts. Els llibres de L. von Mises "Govern Omnipotent", "Burocracia", "Crítica del intervencionismo", entre d'altres, plantegen l'enorme dany que pot fer la substitució dels mecanismes del mercat per la intervenció pública, per ben intencionada que aquesta sigui. Tot i que també assenyalen que la intervenció pública pot fer bé i els límits a la seva actuació per tal de que sigui així.

En l'àmbit del desenvolupament econòmic l'obra de Peter Bauer (1959, 1971) havia desqualificat les polítiques centrades en les restriccions al mercat i al comerç. Més recentment D. Lal (1997 i 2002) revela les inconsistències i justifica l'apel·lació de "pobresa" amb la qual qualifica l'economia del desenvolupament. En la mateixa línia T. Norberg (2001) i J. Donges (2004) revelen la incoherència de certa retòrica antiglobalització, que opta per la desqualificació sense pal·liatius, sense donar peu a reformes i a alternatives d'alguna de les seves propostes.

Polítiques econòmiques eficaces

Poc a poc el debat intel·lectual sobre les polítiques aplicades (v. Sala i Martín 2002 c) i l'avaluació contínua dels programes aplicats per les organitzacions financeres internacionals (v. Baum & Tolbert 1985) han permès un cert consens en el si de la corrent central de l'economia, de cort neoclàssic. Així, J. Williamson (1990, 1993) va plantejar i va matisar els àmbits d'acord que podrien subscriure, almenys, les institucions financeres internacionals amb seu a Washington, les agències econòmiques del govern americà i el Congrés de Washington, el Consell de la Reserva Federal i grups d'experts. Va plasmar l'acord en 10 punts i ho va denominar "el consens de Washington". En ajustada síntesis es poden enunciar:

1) Disciplina pressupostària.

2) Prioritat a la reducció de subvencions indiscriminades i a l'augment de la despesa pública en educació i sanitat, on compte més l'educació bàsica i l'assistència primària, així com en infraestructura pública.

3) Reforma fiscal al voltant del principi de que la base imposable íntegra ha de ser àmplia i els tipus impositius marginals haurien de ser moderats.

4) Tipus d'interès determinats pel mercat i que, a més, els tipus d'interès reals siguin positius per incentivar l'estalvi i evitar l'evasió de capitals, però baixos per a afavorir la inversió.

5) Tipus de canvi competitiu, coherent amb els objectius macroeconòmics i amb l'expectativa de seguir sent competitiu en el futur.

6) Liberalització d'importacions.

7) La liberalització de fluxos financers estrangers es considera prioritària però, en contrast, es qualifica d'insensata una actitud restrictiva que limiti l'entrada de la inversió estrangera directa.

8) Privatització que millori l'eficiència de les empreses públiques i alleugi la pressió que exerceixen els subsidis continus sobre el pressupost.

9) Foment de la competència mitjançant la desregulació.

10) Assignació clara i defensada de drets de propietat. En síntesis, polítiques macroeconòmiques prudents, orientació cap a l'exterior i lliure mercat, juntament amb la promoció de la democràcia i els drets humans, la supressió del tràfic de drogues, la defensa del medi ambient i el control del creixement demogràfic.

El consens que va popularitzar Williamson, i que porta el seu nom, és fruit d'un procés (en el que no participen grups minoritaris però actius que inclouen plantejaments marxistes, comunitaris, nova esquerra…). Inicialment va ser anticipat per D. Lal (1987), i posteriorment se'n va anar perfilant amb la comparació de resultats obtinguts amb polítiques semblants. Una versió actual d'aquest consens (Zagha, Nankani & Gill 2006) afegeix a l'anterior sis punts, una apreciació i cinc lliçons. L'apreciació era que l'optimisme sobre l'impacte de la reforma era poc realista. Les lliçons:

1) Les reformes han de promoure el creixement i no només l'eficiència.

2) Hi ha diverses formes de crear les condicions necessàries per al creixement, però no totes porten al creixement econòmic de la mateixa forma.

3) L'estabilització i la gestió de la macroeconomia s'han d'orientar al creixement. Això suposa no fer-les a costa de la competitivitat o de manera que generin brusques fluctuacions en el nivell d'activitat.

4) Cal responsabilitzar els governs i no prescindir d'ells.

5) Els governs cal que es concentrin en abonar el creixement i deixar de creure que qualsevol reforma és útil.

Un dels factors que perjudiquen el consens és la simultaneïtat d'anàlisi rigorós amb la persistència de suggerir accions inapropiades o insuficients, especialment quan es fan mitjançant grans mobilitzacions. Així, la consideració que n'hi ha prou amb invertir des de l'exterior, especialment amb finançament als Estats, per a obtenir creixement porta a oblidar altres factors que ho promouen, com la millora en l'eficiència de l'ús dels recursos disponibles, la reducció de la desocupació, l'augment en la taxa d'activitat, el creixement de la població, la qualificació de treballadors, l'augment de la taxa d'estalvi, el desplaçament dels recursos productius cap a activitats de més eficiència, la concentració d'activitats que permeten obtenir economies d'escala, l'eliminació de distorsions induïdes per la regulació o subvencions etc. (v. Harberger 1984). En canvi els països que, han entrat per la via adequada, encara que amb limitacions, han prosperat. Així va ocórrer amb els quatre tigres d'Àsia (Corea del Sud, Taiwan, Singapur i Hong Kong) i de nou es produeix el mateix efecte a la Índia, la Xina i Malàisia, que són països on l'ajut extern ha estat ínfim (la Xina en els anys 60 i 70, malgrat la seva pobresa, va concedir quantioses subvencions a països en desenvolupament) i també ho va ser el finançament que van rebre.

El progrés és difícil d'aconseguir i encara més de mantenir. Les experiències del primer abunden a l'Àfrica, les del segon es poden trobar a la desintegració dels grans imperis del passat o de les economies planificades del centre i de l'est d'Europa o d'Àsia (Vietnam i Corea del Nord), però també es donen a països que van ocupar posicions capdavanteres en el món, com Argentina i Brasil (v. Ch. W. Calomiris 2003 i J. I. García Hamilton 2005). La Unió Europea es troba en una situació intermèdia perquè creix, però a un ritme lent que la fa perdre posicions relatives enfront dels EUA i dels nous països

industrialitzats (v. J. Trigo et al. 2004) fet pel qual ha d'atendre seriosament els reptes imposats per la globalització en la línia que marquen els acords de la cimera de Lisboa celebrada el març del 2000 (v. J. Iranzo 2003).

Creixement i medi ambient

La presa de consciència del valor del medi ambient ha portat a que organismes internacionals es posicionen formalment a favor de la seva defensa i en contra de les lesions que se li fan. L'actitud de l'ONU i de la UE són molt clares sobre això. Tant els governs nacionals com organismes territorials de menor àmbit regulen les emissions derivades de l'activitat industrial i de l'hàbitat humà, fins i tot la crema de rostolls que fan els pagesos està regulada en ares a la protecció de l'entorn. La protecció dels animals salvatges, en especial de les espècies en perill d'extinció, preocupa els mitjans de comunicació i organitzacions ecologistes com World Wild Life o Green Peace.

No obstant això, i malgrat la sensibilitat generalitzada, es requereix més atenció atès que sempre hi ha temptacions oportunistes d'obtenir un petit benefici privat a costa d'un gran dany públic, com passa amb els abocaments incontrolats de vaixells, el llançament de deixalles a cursos d'aigua o l'abandonament d'escombraries. L'esforç de les autoritats locals per a facilitar el reciclatge d'escombraries s'acompanya del dels responsables del medi ambient i de la teorització de bones pràctiques feta per consultors industrials de prestigi, com es fa amb el plantejament Lean (J. P. Womak i D. T. Jones 2005) fet que implica importants passos, però insuficients atès que el problema del reciclatge segueix pendent i no és l'únic.

L'informe Stern presentat pel govern britànic i l'encarregat per l'ONU, on participaren dos mil científics, comparteixen la hipòtesi que la temperatura terrestre està pujant i que la causa és l'emissió de gasos d'efecte hivernacle imputables a l'acció humana. Abans, el Protocol de Kyoto va prendre mesures per a limitar l'emissió de gasos, que va ser una primera decisió consensuada gairebé globalment. Gairebé perquè els EUA no ho van subscriure i els països en vies de desenvolupament comptaren amb un marge molt ampli. Aquest consens no és absolut, hi ha estudis recents, com el de Javier Martín i d'altres (2007), i científics rellevants com B. Lomborg (2003 i 2006) i P. Singer (2000) que qüestionen la hipòtesi i economistes prestigiosos que comparteixen aquesta prevenció com, per exemple J. Velarde i d'altres, (2006) i X. Sala i Martí (2007) assenyalant que:

1) La informació disponible és contradictòria i insuficient.

2) La correlació entre l'activitat humana i l'escalfament atmosfèric no està demostrada i els efectes en presència poden tenir altres causes.

3) Les mesures proposades per a revertir la tendència que es podria estar donant tenen un efecte ínfim i un elevat cost.

4) Els recursos que es podrien assignar a aquest fi podrien tenir aplicacions més immediates i favorables per a la part més necessitada de la població mundial.

5) El tipus d'interès que s'utilitza per a calcular el rendiment econòmic i social de les assignacions monetàries presentades sobrevalora les poblacions futures, que probablement seran més riques que les actuals, sense posar en el mateix pla a les poblacions dels països pobres.

La discussió pot ser interminable, però el consens ple és difícil per la combinació d'aspectes ecològics, econòmics i polítics, per la superposició d'arguments analítics, sentimentals i, pura i simplement per la retòrica generada des de diferents àmbits. Els fets incontestables són l'augment de la sensibilitat de la població vers aquests temes, l'assignació de recursos a la investigació i la sèrie de decisions preses, que en el pla privat s'aprecien en la desaparició de la gasolina de plom, en la col·locació -de sèrie- de catalitzadors en els tubs d'escapament dels automòbils, en l'eliminació del fuel que s'incorporava al gas-oil i un llarg etcètera. A més de l'aprovació de normes de rigor i exigències creixents sobre l'activitat industrial i, en general, empresarial, amb la regulació dels sectors industrials que es consideraven més sensibles al tema, com el bregat de pells, la fabricació de paper i la indústria química o el subministrament d'aigua potable.

Un exemple de la trajectòria de la regulació que afecta la indústria química és el del REACH sigles del nou procediment de Registre, Avaluació i Autorització de productes químics a Europa, amb el qual la indústria ha col·laborat activament acceptant donar una informació completa sobre les característiques i riscos potencials de totes les substàncies que usa, produeix i importa, així com a sotmetre la seva producció i importació a procediments de registre i, en els cas de les substàncies considerades de més risc, a un procediment d'autorització (v. A. Zabalza 2007). Fins i tot ha col·laborat en l'elaboració de les normes millorant la seva qualitat. El procediment es va implantar prescindint dels preexistents, abastant unes 30.000 substàncies a través de procediment prolongat controlat per una nova agència ubicada a Finlàndia i que compta amb 1.500

persones, el que obre dubtes sobre la idoneïtat i la relació cost-benefici que això pot suposar. A més, per a moltes petites i mitjanes empreses podria suposar la desaparició ja que els competidors americans i asiàtics no estan subjectes a una normativa tan exigent.

En línies generals la pressió social, l'empenta de la competència i el creixent rigor de les normes, s'ajunten a la convicció que la producció ha de ser més eficient en tots els aspectes i esperonen l'activitat innovadora per tal de generar els coneixements i tècniques que aporten més qualitat als processos productius de béns intermedis (insecticides i herbicides) i de productes finals. Per aquesta banda, la continuïtat de la trajectòria sembla garantida. No obstant això, la millora en processos productius serveix de poc si en el consum es manté la ineficiència en l'ús final. D'aquí la conveniència de millorar els transports ferroviaris menys contaminants, si bé, en la generació de l'energia que utilitzen pot haver més perill que en el seu ús. Per tal d'evitar-ho convé la substitució dels combustibles fòssils més contaminants (com el carbó i el fuel oil) pels que ho són menys (com el gas natural). Millorar les tècniques de producció d'electricitat que fan servir carbó, del qual hi ha més quantitat utilitzable que de qualsevol altre combustible mòbil i millorar la intensitat de consum, per exemple fixant límits a la temperatura màxima de la calefacció a l'hivern i la mínima a l'estiu, àmbit en el qual el sector públic pot donar exemple tant en oficines com en vehicles de transport que gestiona directament (transport ferroviari, metro, autobusos i tramvies urbans) o a través de regulació (taxis i concessions de trànsit interurbà de viatgers). Aquestes possibilitats corresponen a les autoritats polítiques i econòmiques encara que no ho fan, fins i tot si compten amb poder suficient, cas dels països de planificació centralitzada v. H. Carrère d'Encausi (1980), o tenen bon assessorament (v. F. L. Smith jr 1992), pel que estan fora de l'abast de les decisions empresarials que s'han de centrar en el que poden fer.

L'empresa responsable acostuma a estar atempta al debat tècnic sobre el canvi climàtic, però en la majoria dels casos la seva funció, més enllà d'estar informada dels grans temes, està en la millora de l'eficiència productiva, tant des de l'aspecte econòmic directe, com de l'associat així com des de la perspectiva de la protecció de riscos i dades personals i del medi ambient. Aquest és l'enfocament que cal introduir en les decisions i, sempre que sigui possible i raonable, abans de que s'incorpori a la regulació.

3.3. Sostenibilitat

Sostenibilitat és una de les paraules de referència en el moment actual. Evoca una evidència apodíctica, ningú pot estar en contra d'allò sostenible i a favor d'allò insostenible. Aquesta certesa a priori s'esvaeix quan s'intenta concretar el seu contingut. Així, hi ha tres enfocaments incompatibles. Un és el manteniment del nivell d'activitat, de renda i de població. El segon es refereix a mantenir la taxa de creixement, això és, seria un equilibri dinàmic amb una acceleració constant, si bé amb augments a l'alça perquè la taxa és composta i s'aplicaria a magnituds cada vegada majors. El tercer és una variant del primer que portaria al decreixement de l'activitat i de la renda als països desenvolupats per a permetre una millora substantiva als més pobres.

Només la segona versió és consistent amb la trajectòria seguida per la major part de la humanitat i amb les expectatives que es mantenen i així ho propugna el premi Nobel J. I. Stiglitz (2003) instant als governs a elaborar i aplicar plans per a l'eficiència i el creixement. No obstant això, la primera s'ha presentat reiteradament a la humanitat com un temor o vertigen continu segons el qual el creixement seria cada vegada menor i s'arribaria a una situació d'estancament. Els economistes clàssics britànics del segle XVIII i XIX ho consideraven així i Malthus seria un bon representant amb el seu "Primer assaig sobre la població" publicat el 1798, on apareix la seva profecia de que la població creixeria més que els mitjans de subsistència. Els plantejaments de Malthus estan lluny de ser originals perquè hi ha constància d'enfocaments semblants en textos grecs de l'època clàssica. Paral·lelament s'acabarien els combustibles, els mitjans de producció etc.

La més citada de les definicions de sostenibilitat es recull a l'Informe Brundtland "Our Common Future" (WCED 1989) on s'exposa com "el desenvolupament que atén les necessitats del present sense comprometre les capacitats de les generacions futures d'atendre les seves". Lamentablement moltes de les necessitats presents no estan cobertes i si el fet normal és que hagi millores és difícil fer entendre que cal anteposar les carències del futur a les presents. A més, és probable que el que avui es veu com una necessitat sigui vist més endavant d'una altra manera i no hi ha una forma clara de fer transaccions entre carències presents, que són més o menys conegudes, i les futures, que es desconeixen.

La visió Standard més feble de sostenibilitat accepta seguir utilitzant recursos naturals en la mesura que es faci una compensació adient aportant altres recursos. Així,

per a autors com J. Pezzey (1992) i S. Facheux, D. Pearce i J. Proops (1996) el desenvolupament sostenible comportaria que “la renda per càpita no ha de declinar mai” o bé “que no hagi cap canvi negatiu en el benestar econòmic per càpita com a conseqüència de l'objectiu d'equitat intertemporal”.

L'enfocament de W. M. Lafferty i J. Meadowcroft (2000) renúncia a precisions en els valors clau i considera és suficient amb entendre que “desenvolupament sostenible indica una preocupació independent respecte a: promoció del benestar humà, satisfacció de les necessitats bàsiques, protecció del medi ambient, aconseguir equitat entre rics i pobres i, participació en sentit ampli en les decisions sobre desenvolupament”. Probablement n'hi ha prou amb això.

L'ésser humà és el recurs fonamental

L'evolució seguida per la humanitat ha estat molt diferent a la que veu imminent la fi dels recursos naturals i excessiu el volum de població. L'home, segons l'economista i demògraf J. Simon és el darrer recurs bàsic i més important. En el seu llibre “The ultimate Resource” (1996) posa de relleu, entre d'altres, dos aspectes del creixement. El primer és el fet de que tots els béns reproduïbles s'abarateixen en termes de temps humà o, dit d’altra manera, que els ingressos per hora d'un treballador mitjà tenen un poder de compra creixent, tot indicant que el que més s’ha encarit és el temps de treball i, per tant, seria allò més escàs. El segon aspecte és que els recursos naturals no són cada vegada menys escassos, al contrari del que semblaria atesa la seva condició finita. La carrera entre el consum creixent i la innovació ha estat guanyada sempre per la segona. La seqüència s'inicia per exemple amb augments de la demanda de productes minerals que porten a reducció en les reserves detectades (o provades). La major demanda eleva el preu incentivant noves prospeccions al temps que incita a reduir la quantitat del producte, a buscar substituts i a reciclar les deixalles existents. Al final, la dependència del producte en qüestió es redueix i acaba per no ser un bé bàsic.

L'opinió contrària, basada en una aparença aritmètica correcta, prescindeix del dinamisme de l'economia, de la innovació i es limita a projectar cap al futur la realitat observada en el present tot ampliant-la. Paul Ehrlich autor del llibre “The population Bomb” del qual va vendre més de tres milions d'exemplars és un clar exponent d'aquest enfocament que està a les antípodes de la postura de Simon, que ha estat qualificat com poblacionista i demògraf positiu. Mentre que Ehrlich creu que els recursos naturals, finits, no renovables i afectes a les necessitats d'una població creixent es tornen escassos

Simon opina que no són una restricció al creixement gràcies a la millora del coneixement que permet reduir la dependència dels mateixos.

La discussió va portar a una aposta suggerida per Simon, professor a la Universitat de Maryland, per la qual plantejava que els recursos naturals elevarien el seu preu menys que l'índex general de preus, tot reptant Ehrlich, professor de Stanford, per a que esmentés els productes naturals que escollís, apostant-se mil dòlars en grups de 200. Ehrlich, assessorat per J. Atipi i J. P. Holdren, tots dos docents a Berkeley, va signar un contracte l'any 1980 pel qual si el 1990 els preus combinats excedien els 1.000 US$ Simon hauria de pagar la diferència en efectiu, mentre que si descendien els ecologistes pagarien a Simon. El contracte va complir el seu termini en una dècada que la població mundial augmentà en més de 800 milions de persones, però el preu dels productes escollits per Ehrlich va ser l'equivalent a 576,07 US$ que va pagar a Simon. El cas està relatat en J. Tierney (1991) i va culminar amb una nova proposta de Simon per un import de 20.000 US$, que no va ser acceptada per Ehrlich.

El principi de precaució

Aquest principi és un dels pilars del desenvolupament sostenible. La Declaració final de la Conferència Econòmica per a Europa de l'ONU (v. J. Morris 2000) l'expressa en termes estrictes com "A fi d'aconseguir un desenvolupament sostenible les polítiques cal que es basin en el principi de precaució. Les mesures mediambientals han d'anticipar, prevenir i combatre les causes de la degradació mediambiental. On hi hagi riscos de dany seriós o irreversible, la falta de completa seguretat científica no s'ha d'usar com a motiu per a prevenir la degradació mediambiental". En el Tractat de la Unió Europea, conegut com el Tractat de Maastricht, aprovat el 1992, aquest principi és incorporat com Article n. 130 (R).

En el Tractat de Rio del 1992, la Declaració de la UNCED dóna una versió una mica més atenuada de l'estil "On hi hagi riscos de dany seriós o irreversible, la falta de plena seguretat científica no ha de ser utilitzada com a motiu per a posposar mesures efectives segons el seu cost amb vista a prevenir la degradació". Aquest enfocament és el criteri usual en altres acords internacionals però, segons assenyala J. Morris (2000) aquest enfocament més suau suscita objeccions, en concret: a) no especifica que és un risc; b) el dany es defineix en uns termes tals que qualsevol dany es converteix en potencialment perjudicial; c) no quantifica quan una situació o risc es pot considerar "seriós".

És difícil objectar alguna cosa al principi de precaució com a tal, però també és inevitable tenir un mínim de capacitat per a aquilatar el trade-off que es dóna quan s'assignen recursos susceptibles d'usos múltiples, de manera que puguin salvar vides de persones afectades per conflictes bèl·lics o s'assignin a combatre riscos de materialització incerta (v. B. Bolin 1998). És per a això que sigui més defensable optar per un ventall de polítiques que incloguin reducció d'efectes, adaptació i investigació tendent a millorar el coneixement dels processos en curs, tal com fan les empreses ben gestionades o les famílies prudents. El plantejament estricte, preferit per l'activisme radical, té difícil provar els seus avantatges i acostuma a portar a actituds d'abandonament dels mecanismes de mercat que passen per ser poc eficaços i poden generar aversió en les col·lectivitats afectades.

L'empresa sostenible

Qualsevol que sigui l'enfocament de sostenibilitat que es tingui hi ha un imperatiu de respecte per l'entorn i els semblants, una incitació ètica que reflecteix maduresa, una millora contínua de l'eficiència i una protecció del patrimoni natural. L'assignació clara de drets de propietat i la seva exigència evita l'anomenada "The Tragedy of Commons" (v. G. Hardin 1988) per la qual la propietat comunal, que sembla de tots, en realitat no té propietari i és depredada per uns i altres. A les Administracions Públiques els hi correspon vetllar per tal d'evitar abusos sobre l'entorn i a les empreses millorar la seva eficiència en tots els àmbits de la preproducció i la producció. És una exigència ètica i ciutadana alhora que una via de millora en l'eficiència i la qualitat de vida i activitat. Per més que els arguments de J. Simon són realistes i convincents, l'experiència del passat no és una garantia inequívoca per al futur i si bé es poden esperar avenços importants en la fusió nuclear, en l'estalvi energètic i en els nous materials i tècniques, com la nanotecnologia, la prudència insta a evitar abusos i cuidar el medi ambient en tots els seus aspectes fent un ús moderat.

La definició d'empresa sostenible és més precisa que la de sostenibilitat. El Codi de Govern per a l'empresa sostenible aprovat l'any 2002 es recolza en la Carta de la Terra i en el Global Compact. La Carta de la Terra recull com a principis fonamentals per els quals s'haurà de guiar i valorar la conducta de les persones, organitzacions, empreses governs i institucions transnacionals els següents: a) Respecte i cura de la comunitat de la vida; b) Integritat ecològica; c) Justícia social i econòmica; d) Democràcia, no violència i pau.

El Global Compact deriva de l'aplicació al món empresarial de la Declaració Universal dels Drets Humans de l'ONU, dels Principis Fonamentals de l'Organització Internacional del Treball i dels Principis sobre Desenvolupament del Medi Ambient establerts a la cimera de Rio de Janeiro del 1992, que es recullen en el següent capítol.

Sobre aquesta base, el Codi de govern per a l'empresa sostenible la defineix com a aquella empresa que, a més d'aconseguir un compte de resultats econòmics satisfactoris i maximitzar el seu valor, és viable a curt i a llarg termini per la seva contribució a un desenvolupament sostenible tant del seu entorn immediat com del nostre planeta, tot això amb ple respecte dels drets humans individuals i col·lectius. D'aquesta manera, una empresa sostenible és aquella que contribueix: a la creixent creació de riquesa; a la integritat ecològica del nostre planeta, a la justícia social i a la solidaritat i, per tant, a l'eradicació de la pobresa i de les creixents diferències existents entre països i en el si dels mateixos; a la necessària democràcia indispensable per a la pau i l'eradicació de tota forma de violència; i al progrés de la humanitat en tots els ordres, dins del respecte als drets humans i l'exercici dels valors ètics fonamentals".

Aquest codi de govern esmenta com a valors de l'empresa sostenible:

1) Sostenibilitat, que recull els valors i principis de la carta de la terra, els nou principis definits en el Global Compact i la definició d'empresa sostenible. A més ha d'apreciar els aspectes positius i creadors de riquesa de la diversitat, coexistència i mestissatge cultural.

2) Obertura al diàleg amb les parts interessades. Aquest diàleg es veu com bidireccional perquè permeti un coneixement holístic, complet i ràpid dels requeriments i necessitats de les esmentades parts interessades, establir relacions d'associació amb elles, aconseguir la seva satisfacció, incrementar la credibilitat i reputació de l'empresa, obtenir informació susceptible d'alimentar el desenvolupament d'innovacions, aconseguir a priori el necessari consens social sobre la idoneïtat i oportunitat de les mateixes i, en suma, garantir la pervivència i l'èxit a curt i a llarg termini de l'empresa.

3) Integritat. Com a valor de govern de l'empresa sostenible, la integritat implica que els membres dels màxims òrgans de govern de les empreses (i, per tant, totes les parts de l'empresa) es puguin comportar i es comportin mantenint a totes les seves actuacions professionals la

mateixa dignitat i valors amb els quals es regeixen en la seva vida privada.

4) Responsabilitat. Els membres dels màxims òrgans de govern de les empreses són responsables davant de totes les parts interessades de l'empresa. Això implica que han de possibilitar que la seva actuació pugui ser controlada i verificada per parts interessades.

La definició és molt àmplia i no exempta d'ambigüitat sobre: a) el pes relatiu de cada part interessada; b) els problemes de discrepàncies entre les parts interessades i, conseqüentment, la impossibilitat de donar satisfacció a totes; c) el grau de responsabilitat que s'assumeix davant de cadascuna; d) el trade off entre els interessos d'unes i d'altres; e) els instruments de mesura de la gestió realitzada; f) la asimetria que obliga a l'empresa a transparència i control que no s'exigeix als demandants. Part d'aquests aspectes es tracten en el capítol sisè que tracta de la comunicació i certificació de la RSE.

3.4. Bibliografia

Anderson Ferry L. y Laura E. Huggins "Property Rights: Practical Guide to Freedom & Prosperity". Ed. Hoover Press 2003.
Artadi Elsa y Xavier Sala i Martín "The Economic Decline in Africa" NBER Working Paper n. 9865, 2003.
Bauer Peter T. "Análisis y política económica de los países subdesarrollados" (1959) Ed. Tecnos, Madrid 1961.
Bauer Peter T."Crítica de la teoría del desarrollo" (1971) Editorial Ariel Barcelona 1975.
Bauer Peter T. & B. Yamey "The political economy of foreign aid" Lloyds Bank Review n. 142, oct 1981.
Baum Warren C. & Stokes M. Tolbert "Investing in Development. Lessons of World Bank Experience. Ed. World Bank & Oxford University Press 1985.
Bernaldo de Quirós "Mitos y leyendas de la globalización". Ed. Círculo de Empresarios Madrid 2000.
Bolin B. "Key Features on the Global System to be considered in analysis of the climate change issue". Environment and Development Economics, v. 3, n. 3 1998.
Calomiris Charles W. "Lessons from Argentina and Brasil" Cato Journal, volumen 23 n. 1, 2003
Carrère d'Encausse "Le pouvoir confisqué: gouvernants er gouvernés en URSS." Ed. Flammarion 1980.
Dehesa Guillermo de la "Comprender la globalización" Ed. Alianza Madrid 2000.
Donges Juergen "Las críticas contra la globalización a examen" Ed. Unión 2004.
Easterly William "En busca del crecimiento: Andanzas y tribulaciones de los economistas del desarrollo" (2001) Ed. A. Bosch Barcelona 2003.
Escudero Manuel "Homo Globalis. En busca del buen gobierno" Ed. Espasa Madrid 2005.
Faucheux S., D. Pearce y J. Proops, eds. "Models of Sustainable Development" Ed. Edward Elgar, Cheltenham 1996.
García Hamilton José I. "Historical Reflections on the Splendour and Decline of Argentine" Historical Reflections on the Splendour and Decline of Argentine" The Cato Journal vol. n. 25 n. 3. 2005.
Harberger Arnold C. (ed.) "World Economic Growth. Case Studies of Developed and Developing Nations" Ed. ICS Press 1984.
Hardin Garret "The Tragedy of Commons", Science 13 diciembre 1988.
Iranzo Juan "Globalización y nueva economía" Ed. Instituto de Estudios Económicos Madrid 2003.
Krueger Anne O. "Liberalization Attempts and Consequences" Ed. National Bureau of Economic Research" N. Y. 1978.
Krueger Anne O. "Los efectos de las estrategias comerciales sobre el crecimiento y el desarrollo". Finanzas y Desarrollo I.M.F. vol. 20, m. 2 1983.
Krueger Anne O. "Los efectos de las estrategias comerciales sobre el crecimiento y el desarrollo" Finanzas y Desarrollo F. M. I. vol. 21, n. 2 1984.
Krueger Anne O. "La sustitución de importaciones frente a la promoción de exportaciones". Finanzas y Desarrollo I. M. F. vol 22, n. 2 junio 1985.
Krueger Anne O. "Aid in the Development Process". The World Bank Research Observer n. 1, v. 1 enero 1986.
Lafferty W. M. y J. Meadowcroft eds. "Implementing Sustainable Development" VV. AA. Ed. Oxford University Press, Oxford 2000.
Lal Deepak "Markets, Mandarins and Mathematicians" The Cato Journal vol. 7, n.1, 1987.
Lal Deepak "The Poverty of Development Economics" Ed. IEA Londres 2ª ed 1997, reimpresión 2002.
Little I. M. D., T. Scitovsky & M. Scott "Industry and trade in Some Developing Countries". Ed. Oxford University Press, Oxford 1970.
Lomborg Bjorn "El ecologista escéptico" (2001) Ed. Espasa, Madrid 2003. 2ª ed. 2005.

Lomborg Bjorn “Preocupaciones equivocadas” Cuadernos de Pensamiento Político n. 10, abril/junio 2006.
Malthus Thomas R. “Primer ensayo sobre la población” (1798) Ed. Alianza Madrid 1966.
Medef “Cartes sur table”. Ed. Medef París 2006.
Martín Javier (coordinador) y otros “Aspectos Económicos del cambio climático en España” Estudios Caixa Catalunya n. 4, Barcelona 2007.
Morris J. “Rethinking and the Precautionary Principle” Ed. Butterworth-Heineman. Oxford 2000.
Norberg Johan “En defensa del capitalismo global” (2001) Ed. Unión Madrid 2005.
Olson Mancur “Auge y decadencia de las naciones” (1982) Ed. Ariel, Barcelona 1996.
OLSON Mancur “Deseconomies of scale and Development” The Cato journal vol. 7, n.1, 1987.
Olson Mancur “Big Bills Left on de Sidewalk: Why Some Nations are Rich, and others Poor” The Journal of Economic Perspectives, vol. 10, n. 2 1996.
Olson Mancur “Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships” Ed. Basic Books, New York 2000.
Pezzey J. “Sustainable Development Concepts: An Economic Analysis” Environment Paper nº 2, Ed. World Bank Washington 1992
Sala i Martín Xavier “15 Years of New Groth Economics: What have we Learnt” Columbia University, Department of Economics, Discussion Paper Series 2002.
Sala i Martín Xavier “CC(I): una verdad incómoda”, CC (II) ciencia y política, CC (III) a la vuelta de la esquina”, CC (IV) el tipo de interés, CC (V): Entre unos y otros. La Vanguardia marzo-abril 2007.
Smith jr. Fred L. “A Free-Market Environmental Program” The Cato Journal vol. 11 n. 3, 1992.
Simon Julian L. “The Ultimate Resource” 2ª ed. Revisada Ed. Princeton University Press. Princeton 1996.
Singer Peter “Le cas scientifique contra la convention sur les changements climatiques” Centre for the New Europe Bruselas 2000.
Soto Hernando de “El misterio del capital” (2000). Ed. Península Barcelona 2001.
Stiglitz J. E. “Los felices 90. La semilla de la destrucción” (2003) Ed. Suma de letras, Madrid 2005.
Tiernay John “Los recursos del mundo puestos a prueba” Facetas n. 94, 1991/4.
Toribio Juan José “Globalización, Desarrollo y Pobreza” Ed. Círculo de Empresarios Madrid 2003.
Trigo Joaquín “Estados Unidos - Unión Europea: distantes y diferentes” en “Europa-Estados Unidos: Flexibilidad, crecimiento y bienestar” VV. AA. Ed. Círculo de Empresarios Madrid 2004.
Velarde Fuertes Juan y otros “Mitos y realidades del cambio climático”. Nº Monográfico de la Revista del Instituto de Estudios Económicos nº 3 y 4 2006.
Williamson John “What Washington Jeans by Policy Reform” en J. Williamson “Latin American Adjustment: How Much Has Happened” Washington DC Institute for International Economics 1990.
Williamson John “Washington Consensus” World development, vol 21, 1993. Womack James P. y Daniel T. Jones “Lean Thinking. Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa” (2003) Ed. Gestión 2000, Barcelona 2005.
World Commission on Environment and Development (WCED) “Our common Future”. Oxford University Press, Oxford y Nueva York, 1987.
Zabalza Antonio “Reptes de la Industria espanyola” Conferencia organizada por PWC/La Vanguardia 21.febrero 2007, mimeo.
Zhaga Roberto, Gobind Nankani & Indermit Gill “Repensar el crecimiento” Finanzas y Desarrollo vol 43, n. 1 2006.

CAPÍTOL QUART

Assumpció formal de responsabilitat per part de l'empresa

El 1990 Sir Adrian Cadbury va escriure "The Company Chairman", un llibre que va fonamentar la regulació dels òrgans de govern de l'empresa. En ell dedica un capítol a la RSE on aporta arguments i retòrica que s'han repetit mil vegades. No dóna una definició completa de RSE, però sí apunta diverses notes: "L'empresa s'ha d'adaptar per a reflectir el model canviant de responsabilitats acceptades pels consells, per a protegir a les empreses que s'han avançat als canvis legals i per a elevar el nivell general del comportament empresarial … les empreses no han de perseguir els seus objectius de benefici immediat a expenses dels interessos a llarg termini de la comunitat … el que es sol·licita és que les empreses intentin minimitzar qualssevol efecte advers de les seves accions, més aviat que adherir-se al mínim Standard acceptable …el president del consell d'administració i els seus comitès hauran de decidir sobre la seva definició de responsabilitat social".

Tot el que va proposar A. Cadbury avui és exigible per les normatives en vigor als països de la Unió Europea, per tant, quan es parla de RSE es tracta d'una altra cosa. En aquest apartat s'expliquen els principis que han d'inspirar la conducta després de definir-los i argumentar per què s'elegeixen. S'exposen uns criteris viables, fonamentats en l'activitat empresarial i en la seva funció productiva que enforteixen la cohesió interna, la fidelitat de la clientela i la posició competitiva, alhora que atenen a la millora de l'aportació, del respecte al medi ambient i dels drets de totes les parts implicades.

4.1. Principis orientadors de la RSE

Els principis són criteris orientadors que es mantenen en qualsevol circumstància. Responen a valors assumits conscientment i que se sostenen fins i tot quan poden implicar riscos o ser perjudicials en l'immediat. S'obtenen com a resultat d'un comportament virtuós i que en l'actualitat, s'entendria com a resultat de conducta correcta, esforçada i persistent. Si hi ha un valor hi ha una finalitat a la qual serveix i, per tant, alternatives que es rebutgen per mantenir-lo, sense alternatives i sense llibertat no existeixen. Quan s'elegeixen en llibertat tenen una dimensió ètica. Els valors, el que és valuós en qualsevol àmbit, es consideren desitjables i, per tant, mereixedors d'esforç per a aconseguir-los i per a defensar-los enfront de temptacions oportunistes d'obtenir beneficis a curt termini (sobre això v. Ortega y Gasset 1923 i per a l'àmbit dels negocis G. L Newsome 1966). L'enumeració que segueix no pretén ser exhaustiva ni implica prelació d'uns valors respecte d'altres, en part perquè estan mútuament interrelacionats. Abans de procedir a la relació cal donar un succint cop d'ull al criteri d'avaluació.

La moral té un vincle amb la repercussió de l'acció en les altres persones, això és té una dimensió social. Normalment, seguint als il·lustrats escocesos que van deixar l'empremta de les seves consideracions morals sobre l'economia, des d'en Ferguson fins a, especialment, en D. Hume (1751) i en A. Smith (1759), qualsevol acció s'avalua d'acord amb el sentiment que genera i, en general, aquest és positiu i complaent quan se'n deriva la utilitat pública (1), de manera que les distincions morals sorgeixen de l'educació i es fomenten per a fer tractables els homes i mitigar el seu egoisme, si bé, sent criatures socials, ningú és només egoista ni plenament conscient dels seus motius, tot i que els raoni, doncs la vanitat pot ofuscar la raó i enfosquir les verdaderes motivacions (2). Prescindint d'aquestes diferències hi ha prou si es constata que qualsevol acció pot tenir un benefici/perjudici personal o social. Això permet quatre situacions diverses:

A) *Benefici propi i dany social*. Això reflecteix un comportament egoista aliè a l'interès comú. És contrari a l'ètica i socialment irresponsable. La responsabilitat és, necessàriament, social, fet pel qual sobra l'adjectiu social i, per tant, d'ara endavant es prescindirà de la S que s'ha mantingut per deferència amb els usuaris del mateix (3). Qui es proclama responsable davant de Déu i/o de la Història en realitat no vol donar comptes a ningú i, qui diu que no ha de donar comptes a ningú, només està en el cert en l'àmbit privat, doncs en realitat s'és responsable de les conseqüències dels actes conscients. La negativa a la resposta és negar a la resta els seus legítims drets a ser compensats per comportaments perjudicials.

B) *Benefici social i perjudici propi*. És una actitud altruista. Pot ser un valor en determinades circumstàncies, però de manera habitual només ho és en l'àmbit familiar, i només hauria de ser-ho en circumstàncies excepcionals, atès que el contrari implicaria l'explotació d'una persona per part d'altres, per properes que siguin. Igual que una persona no s'ha d'aprofitar d'altres, ha d'impedir que la resta s'aprofiti d'un mateix, perquè és una situació mútuament degradant tret que hi hagi reciprocitat, cas que es recolliria en l'apartat següent.

C) *Benefici personal i social*. És el propi de l'acció empresarial que crea valor i en el marc adient el distribueix amb benefici per a totes les parts.

D) *Perjudici personal i social*. És una conducta rara, pròpia del terrorisme nihilista i de situacions anòmales.

Els principis que inspiren accions que entren en el grup B, són susceptibles de ser considerats valors a efecte de la RE.

1.- Responsabilitat

És un valor anticipador (v. Comte-Sponville 1995). És l'essència de l'activitat empresarial que consisteix en estimar la valoració que el mercat pot acordar a determinat bé o servei, calcular el cost d'obtenir-lo i distribuir-ho, la capacitat de cobrar-ho i, si l'ingrés excedeix al cost, obtenir el benefici generat i pagar els impostos pertinents. La responsabilitat de cada acte exigeix tenir en compte els efectes possibles, desitjables o perjudicials. Evitar els segons o minimitzar-los i, anticipar, cas que es produeixin, la manera de compensar-los adequadament.

La responsabilitat es manifesta en la prevenció. Té la seva manifestació principal, no l'única, en la prevenció de riscos laborals mitjançant la modificació d'eines, de comportaments i de situacions de generar algun risc immediat o diferit. L'assignació de responsabilitats a delegats de prevenció als quals se'ls dota de mitjans adients, la supervisió del cobriment de pràctiques de prevenció, la formació dels responsables i conjunt del personal, el disseny de productes, la selecció de materials … són tasques inacabables en un procés de millora contínua.

Seguidament es troba l'atenció a l'ús dels productes, la seva innocuïtat, la seva adaptació a la finalitat perseguida sense contraindicacions ni efectes secundaris nocius, la informació necessària per a l'ús apropiat, les advertències en contrari i tot allò que anticipi resultats que per distracció o mal ús puguin presentar-se.

La contractació d'assegurances, el compromís d'atendre totes les queixes, la qualitat de les garanties, l'acceptació anticipada d'arbitratges respecte de reclamacions són, més enllà de l'obligació legal, una confirmació de la confiança en el propi producte, de respecte al client, d'observació de les normes i d'assumpció d'obligacions.

2.- Eficiència

És un valor relacionat amb la necessitat de treure el màxim partit a recursos escassos. El capital és un recurs limitat com ho són les primeres matèries, l'energia, el temps d'empleats usat per a la producció, l'espai destinat a magatzems de primera matèria i de producte acabat, l'espai destinat a producció i a administració. També hi ha límits al temps que disposen els clients per entendre com usar i mantenir el producte o el partit a treure d'un servei, així com als recursos que es poden destinar per a assumir el cost de funcionament i d'eventuals reparacions.

L'eficiència en la producció es plasma en el preu final que, sent menor que el de productes substitutius, pot abaratir el preu sense qüestionar el marge i, gràcies a això, augmentar les vendes a l'interior i a l'estranger. Amb això, la dimensió de l'empresa i l'ocupació poden créixer alhora que millora el rendiment dels recursos invertits.

L'eficiència està associada a la funció de transmissió d'informació que aporten els preus mitjançant el mercat. L'empresa ha de millorar els seus productes per a obtenir un preu més alt i un millor marge. Quan ho aconsegueix, altres competidors intenten igualar o millorar l'oferta amb el resultat d'un procés continu de millora que beneficia els consumidors i l'activitat econòmica en el seu conjunt. De fet, en el cas de tots els productes industrialitzats el seu cost en termes d'hores de treball s'ha reduït sistemàticament. L'element encomiable és la renúncia a l'abús de posicions de domini de mercat per més que aquesta posició hagi estat obtinguda de manera legal i legítima, gràcies a la millora en la producció i el producte. Una empresa que recorre a pràctiques col·lusòries, a condicions abusives o a la creació de barreres d'entrada indegudes fa un dany al mercat i, per tant, a l'activitat econòmica.

3.- Respecte a les persones

Tot el qui treballen per a l'empresa mereix el màxim respecte. L'entorn on es treballa cal que sigui el més adient a l'activitat i a les circumstàncies. La qualificació prèvia ha de ser completada amb la formació idiosincràtica pròpia dels processos de producció de l'empresa i que només aquesta pot aportar. S'han de donar facilitats per a completar l'educació de partida a fi de

mantenir les competències obtingudes per la qual cosa cal estimular rotacions d'activitat i trasllats. L'autonomia en la presa de decisions i l'assumpció de responsabilitats s'han de potenciar sempre que sigui compatible amb la qualitat de les prestacions i la seguretat d'operacions i de productes.

Les opinions dels treballadors, i la dels sindicats que els representen, han de ser escoltades, estimulades i, quan procedeixi premiades, doncs encara que no sempre seran aplicables, les seves iniciatives i suggeriments poden ser valuoses. És important que la direcció es pugui fer per valors, això és per criteris compartits beneficiosos a la vegada per a clients, empleats i accionistes. El desenvolupament professional hauria de poder ser vist com a element de realització personal de manera que l'orgull de fer alguna cosa positiva per la societat, a més de guanyar-se la vida, sigui compartit per tots a l'empresa. En aquest aspecte, com en d'altres, hi ha tres consideracions a tenir sempre en compte a l'hora d'innovacions dràstiques.

Les necessitats familiars dels treballadors s'han d'atendre en la mesura del possible i de manera equànime, però sense tolerar abusos que perjudiquin altres. Atendre les carències i problemes té només un límit, el respecte a la pròpia responsabilitat personal de cada persona utilitzada, que passa per considerar-la una persona adulta, autònoma i, per tant, capaç de valer-se per si mateixa sense esperar que els seus problemes siguin resolts per tercers. L'estímul a aquesta independència es pot compatibilitzar amb els suports puntuals pertinents si es comparteix el criteri darrer d'independència i de responsabilitat en cada àmbit respectiu.

4. Innovació

Una empresa ha d'estar sempre en avantguarda del coneixement sobre les matèries que li són pròpies. Ha de seguir els avenços dels competidors, els de la competència creuada i els que ofereixen alternatives substitutives però, sobretot, cal que sigui capaç d'obtenir el coneixement que aporta els mitjans que configuren el core, això és, el nucli de coneixements que justifica la subsistència com a entitat independent. La innovació i la investigació, sigui quin sigui l'àmbit on es produeixi, és un símptoma de vida i de salut d'una empresa que, quant millor vagi, millor situació tindrà per a millorar el que ja és bo.

Hi ha desenes de característiques d'un producte que són valuoses per als clients i, per tant, desitjables per a l'empresa. A l'annex s'enumera una relació il·lustrativa dels àmbits on hi ha camí per a modificar l'activitat sense fer incórrer en despeses de difícil recuperació. La clau és la de ser a prop dels clients, conèixer-los, saber la realitat i profunditat de les seves necessitats, les formes de satisfer-les i les vies d'accés al client a fi de millorar l'oferta que se'ls fa. Això és necessari perquè a mesura que una necessitat es veu plena, la prestació que inicialment es veia com una solució benvinguda es converteix en hàbit intranscendent al qual s'assigna una valoració declinant. Només amb sacsejades positives que donin més i millor per menys es garanteix la satisfacció i fidelitat del client.

L'empresa viu en un món de competència. Qualsevol millora, si no iguala la dels competidors es queda en res. En cada licitació, amb cada comanda, la disjuntiva està entre tot o res. Si la competència millora la solució no es troba a la protecció (encara que cal buscar que la competència deslleial sigui combatuda) sinó en la rapidesa, la profunditat i la continuïtat de la innovació. El producte i l'empresa s'inventen a si mateixos de manera contínua.

5.- Qualitat

És un valor relatiu, una correspondència entre el preu i l'oferta rebuda. És també l'acord amb unes especificacions siguin aquestes les legals o les que ofereix l'empresa productora. Sobretot, i des del punt de vista del client, és una expectativa que ha de ser superada. Per això és important tenir presents dos aspectes. Cal oferir només el que és possible, de manera que hagi un repte en l'oferta però, alhora cal fer que la realitat superi allò promès. Les persones valorem sempre buscant una correlació entre la realitat percebuda i el referent ideal o el compromès. Si el referent és inassequible qualsevol resultat serà insuficient, però si l'oferta resulta excedida, la satisfacció serà fàcil d'obtenir.

La qualitat cal buscar-la en cadascuna de les característiques del producte i/o servei ofert. L'avaluació es basarà sempre en l'aspecte més feble de l'oferta, atès que, habitualment, un element negatiu pondera en el judici que s'emeti més que els aspectes correctes, que es donen per suposats. Per calibrar-la adequadament cal entrar en la motivació darrera de la clientela, centrar-se en aquest aspecte i desenvolupar-lo contínuament.

La qualitat és el futur de l'empresa i l'evidència del respecte que es té a si mateixa. Fins i tot els productes de baix preu que supediten tota la resta a la rebaixa de costos i marges estan subjectes a una avaluació, que serà menys exigent però escrupolosa amb el nivell esperat si es considera realista i compromès per l'oferta.

6.- Orientació al client. Competitivitat

El client és el destinatari de l'acció de l'empresa. L'objectiu empresarial consisteix en satisfer amb eficiència la necessitat del client per a la qual té solució. Si ho fa adequadament tindrà benefici, si no és així desapareixerà. L'empresa és experta en solucions però el problema del client només ell ho sap, per tant cal trobar la millor de les opcions per al seu cas i per això cal escoltar i preguntar. El client desitja la solució òptima, això és la més barata, ràpida, fàcil d'aplicar, sense cost de manteniment, si pot ser radical, sense contraindicacions ni efectes secundaris indesitjats.

El client canvia i es torna més exigent, amb el que ofertes atractives deixen de ser-ho tret que millorin les prestacions que incorporen, o serveixin per a diverses aplicacions alhora. Les empreses rivalitzen en millorar les seves ofertes per incrementar la seva quota de mercat, amb la qual cosa la simple millora, tant si és incremental i contínua, com si aporta canvis discrets és insuficient si queda per sota de les ofertes alternatives. La posició assolida cal validar-la contínuament. Els èxits passats ja van tenir el seu premi al seu moment, avui cal demostrar alguna cosa diferent i millor. L'aforisme "si funciona no cal tocar-ho" ha de canviar-se per "si funciona cal millorar-ho".

La continuïtat al mercat depèn de la valoració dia a dia del client. Cap altre indicador té un valor semblant ni aporta un ritme d'innovació i de millora d'eficiència més elevat. La capacitat d'escoltar i d'adaptar-se permet anticipar les noves exigències, detectar l'avorriment i la caiguda en la valoració. Una capacitat que permet iniciar el procés de canvi i millora adient.

7.- Respecte als contractes i la paraula donada

Les operacions realitzades al contrari són una fracció petita del total de les compravendes. Normalment, hi ha un desfasament temporal entre una

decisió i la seva execució, entre una comanda i la seva recepció, entre un lliurament i un pagament. Els actes comercials solen mostrar un desfasament entre la decisió i l'execució per la qual cosa l'assumpció del risc implica tenir confiança en l'honorabilitat de l'altra part i la seva capacitat de complir amb els seus compromisos. La continuïtat al mercat depèn de la resposta reiterada a les obligacions assumides i l'excel·lència és en la capacitat de superar els obstacles imprevistos sense deteriorar les expectatives generades.

L'actitud oportunista, ben gestionada, permet avantatges ocasionals però no és una estratègia sòlida atès que els altres reaccionen, no només negant-se a ser enganyats novament sinó també desacreditant a qui els ha frustrat en el passat. La informació flueix i genera prevenció contra qui incompleix els seus pactes. La desconfiança obliga a cauteles complicades, a contractes complexos, a oferir garanties i a acceptar supervisions que porten associats uns costos que redueixen el guany dels contractes i sense aportar cap valor intrínsec.

8.- Dedicació i compromís

L'èxit i l'eficàcia deriven de la profunditat de la implicació personal, que només és possible quan hi ha plena convicció de la importància de la tasca que es realitza i compatibilitat entre els valors, les aspiracions de la vida personal i les exigències de l'activitat professional. Si hi ha escissions entre totes dues, també es donen en la concentració, en la intensitat de l'esforç, en la perseverança, en el valor per a afrontar els reptes que apareixen contínuament i en l'ambició per marcar-se objectius més ambiciosos i exigents.

9.- Senzillesa i sentit comú

Les solucions són millors quant més senzilles. El que busca l'empresa és resolutivitat i eficiència. La complexitat és una evidència de que la solució de la qual es disposa és millorable i, per tant, de que hi ha camí per a millorar. La iniciativa en aquest àmbit dóna un avantatge que no es pot desaprofitar sense qüestionar la posició competitiva.

10.- Decisió i assumpció de risc

La incertesa és un aspecte en la realitat. El passat no explica el present ni aquest indica l'orientació del futur. La capacitat de controlar l'entorn és limitada i quan es desitja configurar el futur les dificultats per a anticipar contingències se superposen. El que s'obté és, sens dubte, resultat de les accions i omissions en què s'incorre, però només en part respon a la intenció, la voluntat i l'esforç que s'ha posat en l'intent. No obstant, sense ells és impossible l'obtenció de qualsevol meta.

La capacitat d'assumir els riscos està associada al càlcul, la ponderació i el valor relacionats amb la cautela, però és antagònica a la ceguesa voluntària i la temeritat. Una certa dosi de confiança i de seguretat són convenients per a assumir grans fites, com també ho són el sentit del deure i l'obligació, la capacitat de fer que les organitzacions s'il·lusionin i arrosseguin al seu entorn rellevant. Per això, compte el sentiment del deure, però en darrera instància hi ha alguna cosa més important, com va dir Ortega y Gasset (1929): "El deure és cosa important, però secundària, és el substitut, el Ersatz de la il·lusió".

4.2. Motius per a adoptar formalment la responsabilitat empresarial (RE)

El motiu per a suggerir una conducta o una altra es basa en els beneficis que aporta l'elecció feta. La funció de l'empresa és crear valor per a la societat. Si ho fa generant beneficis, rendes i sous millor, perquè encara no sent l'essència de la funció, aporta tres avantatges importants. En primer lloc és un mèrit afegit, en segon lloc és el millor indicador de l'eficiència en l'assoliment de la seva funció i en tercer lloc aporta un estímul adient per a aquesta creació.

Perquè l'intercanvi sigui mútuament beneficiós i incrementi el benestar de la societat es requereixen tres condicions. Llibertat de transaccions, competència i la inclusió de tots els costos en la determinació del preu final, això és, que no hi hagin externalitats negatives o, en altres paraules, un ús de béns públics limitats que no compensa degudament a la resta de ciutadans. Si algú compra el pa en el forn en lloc de fer-s'ho amb farina, llevat, aigua, sal i energia adequada i produir-ho per si mateix, és perquè el seu temps i compres valen més que el pagament al forner. En aquesta compravenda

s'ha creat valor, les dues parts guanyen i el mateix ocorre en qualsevol altra. Per a cadascun allò que rep val més que allò que dóna.

La competència exigeix llibertat d'entrada i sortida en l'activitat, la igualtat d'accés als factors de producció i el mateix marc legal per a tots. Aporta diversitat d'opcions i impedeix abusos. La competència és un bé públic que augmenta la riquesa i l'ocupació, estimula la innovació de producte i procés, controla l'augment de preus i eleva la riquesa del país. Per això, es regula i defensa a través d'organismes especialitzats (v. Tribunal de Defensa de la Competència 1995, M. A. Fernández Ordóñez 2000 i A. Petitbó i J. L. Martínez 2006).

En un marc de llibertat d'empresa i defensa dels drets de propietat cadascú s'esforça en millorar els seus ingressos pensant en el guany propi, però en això es veu conduït, com deia el 1771 Adam Smith, professor d'ètica a Glasgow i funcionari de la Hisenda Pública, " … a promoure una finalitat que mai va tenir part en la seva intenció. No és contra la societat el fet que aquesta laudable finalitat deixi de ser per tots premeditada, perquè seguint un camí just i ben dirigit, les mires del seu propi interès promouen l'interès comú amb més eficàcia, a vegades, que quan l'intent pensa fomentar-lo directament".

S'al·leguen bones intencions per a canviar aquesta orientació, però normalment això no acostuma a portar a bon terme. El propi A. Smith, a continuació d'allò citat, afegeix "No són moltes les coses bones que veiem executades per aquells que presumeixen obrar només pel bé públic, perquè a part de la llagoteria, cal en els qui realment actuïn amb aquesta única finalitat un patriotisme del qual en el món es donen molt pocs exemples. El corrent és afectar-lo; però aquesta afectació no és molt comuna en els comerciants, perquè amb molt poques paraules i menys discursos qualsevol resultaria convençut de la seva ficció". Poc més endavant, en referència a qui pretén incidir en l'orientació dels recursos objecta "El magistrat que intentés dirigir als particulars sobre la forma d'utilitzar els seus respectius capitals, prendria al seu càrrec una empresa impossible a la seva atenció, impracticable per les seves forces naturals, i que s'arrogaria una autoritat que no pot fiar-se prudentment ni a una persona ni a un Senat, encara que sigui el més savi del món, de manera que en qui presumís de bastar-se per si mateix per tan inassequible fita seria molt perillosa tan indiscreta autoritat".

L'empresa cal que busqui, en el marc de les lleis, maximitzar el seu benefici amb la finalitat d'optimitzar la seva contribució a la societat. Ha de ser en el marc legal perquè

l'empresa només funciona en un estat de dret, atès que a l'estat de naturalesa, on no es respecta la propietat i no hi ha llei, tampoc hi ha inversió ni ocupació. On l'Estat no és de dret, sinó que la llei i la propietat canvien de mà segons l'albir de qui ostenta el comandament, el màxim que pot haver és simulacre d'empreses i ficció de preus que no orienta l'assignació dels recursos, que no permet sortir de la misèria, ni mantenir la prosperitat anterior després d'instal·lar-se.

Buscar el màxim benefici, això és la rendibilitat a llarg termini del capital o, en termes més precisos que inclouen l'avaluació del rendiment passat, la situació present i les expectatives a llarg termini, la maximització del valor de l'acció, no significa estar a l'abric de les restriccions legals i de les normes morals. En paraules de F. A Hayek (1960) "Ha de fer-se una distinció important entre els objectius específics i l'estructura de regles sota les que cal perseguir aquestes finalitats. Sobre això les regles de decència generalment acceptades i, potser, fins i tot obres de beneficència, probablement s'haurien de considerar tan compulsives per a les empreses com les regles legals estrictament".

Hauria doncs tres imperatius per a l'empresa: l'econòmic, l'ètic i el legal juntament amb els usos i costums. El benefici, o amb més precisió, l'augment del valor de l'empresa orienta les decisions d'inversió i assignació de recursos. L'ètica aporta els valors que inspiren les decisions i il·lustren sobre com fer les coses i la llei, juntament amb el costum, defineix els límits. Als següents paràgrafs es tracten els valors empresarials i les seves raons. Seguidament es passa als avantatges que es poden esperar i els beneficis que, raonablement se'n poden derivar d'aquesta conducta.

4.3. Aportacions de la RE

La Responsabilitat Empresarial, en els termes que s'ha exposat, té en si mateixa la seva recompensa. El valor és una qualitat de les coses o de les conductes. Les diferents opcions tenen els seus mèrits i demèrits i cadascú sap quins són preferibles atès que la doble distinció, primer entre valors i desvalors i després la jerarquia entre ells és clara per a cada persona, i ho estaria per a la resta si comptessin amb la mateixa informació. Qui realitza una acció meritòria, rutinària o envilecedora ho sap. És conscient que, d'entre les múltiples opcions de cada moment, ha elegit la més valuosa, la pitjor o ha eludit l'elecció, fet que també té el seu lloc en el rang. Al llarg del temps, com deia Ortega y Gasset (1923) "Cada raça, cada època semblen haver tingut una peculiar sensibilitat per a determinats valors, i han patit, en canvi, estranya ceguesa per a altres. Això convida a fixar el perfil estimatiu dels pobles i dels grans períodes històrics. Cadascun es

distingiria per un sistema típic de valoracions, darrer secret del seu caràcter, del qual els esdeveniments serien mera emanació i conseqüència." La felicitat que es refereixen Aristòtil ("Ètica a Nicómaco") o Cicerón ("Dels deures") es xifra en l'equilibri obtingut pel comportament acord a principis, però aquests poden diferir entre persones a l'igual que han canviat al llarg del temps o que en un moment concret són diferents d'unes cultures o d'altres (A. MacIntyre 1966). La elucidació del tema escapa a l'àmbit d'aquestes línies (4) però, encara sense aquest debat es poden enumerar i comentar els pagaments associats a la RE.

1.- *Autoestima*. Les conductes són de les persones. Aquestes, encara en el marc d'una organització, responen a determinada finalitat i s'estructuren i jerarquitzen segons prioritats prèvies. Si enfront de la temptació del guany immediat, amb possible dany a tercers, s'elegeix una conducta menys eficient en termes de guanys monetaris s'explica per preferir-se l'alternativa. La retribució de l'alternativa es manifesta per a qui decideix en termes d'autoestima, de convicció -revelada pràcticament en termes de cost d'oportunitat igual al guany rebutjat-.

La satisfacció amb un mateix és una part crucial del benestar de cada persona que s'obté mitjançant 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 es pot basar exclusivament en aquest guany. A això es refereixen els moralistes grecs i llatins que comenten que la virtut es premia a si mateixa. Això ocorre cada vegada que es venç la por, mandra, ira, o l'avarícia.

L'empresa (l'accionariat), rendible i amb creixement, que rebutja una oferta de compra molt elevada perquè vol mantenir la continuïtat d'unes relacions satisfactòries, aportar un bé o servei acreditat i guanyar, a poc a poc, el que es podria obtenir d'immediat capitalitzant tot l'esforç previ, ha prioritzat la vida productiva a la retirada daurada. La satisfacció rebuda, lluny de pesar com a una oportunitat perduda, es manté malgrat les dificultats que sobrevenen i sense donar lloc a cap penediment. Les persones que treballen o s'incorporen a l'empresa després d'aquesta decisió, i la coneixen, es poden sentir partícip del mateix legítim orgull

que les que van renunciar a la plusvàlua i, més encara si aquesta decisió es va repetir diverses vegades.

2.- *Tranquil·litat*. El comportament és sempre defensable. Qui evita buscar guanys indeguts mitjançant un comportament reprovable difícilment es veu embolicat en desavinences que afectin la seva reputació, posició o el seu patrimoni. La vida empresarial suposa l'assumpció constant de risc associat als canvis al mercat. Anticipar aquests canvis, i fins i tot la tasca de promoure'ls amb innovacions de producte o procés, és completament aliè al deteriorament de drets de tercers o l'incompliment de normes legals. Si s'eviten conflictes s'estalvien enemics, denúncies, represàlies i, possiblement, pèrdues que podrien superar els guanys immediats rebutjats. A la vida empresarial el risc de mercat és inevitable, la resta cal eludir-la.

L'autoestima derivada de complir amb el deure i la tranquil·litat de la labor ben feta són objectius plausibles i encomiables. Tots dos responen al deure i la il·lusió, alhora que aporten allò que es pot esperar de la RE. No obstant això, aquesta aporta altres resultats que són a manera de subproductes, cadascú d'ells valuós en si mateix, de l'orientació empresa. Entre d'altres poden esmentar-se els que segueixen.

3.- *Confiança*. Té una dimensió relativa a les relacions personals i una altra social. En el primer cas, es coneix que es respectaran la paraula donada i els compromisos assumits. Amb el temps, redueix les cauteles i mesures preventives de danys potencials. Permet que pugui haver concentració en la tasca productiva, acceptar les opinions d'altres vinculant-les directament al tema a que es refereixen, això és, sense sotmetre-les a un judici previ d'intencions.

En el pla social la confiança (v. en general F. Fukuyama 1995 i en l'àmbit de la RE J. Fernández de Castro 2006) facilita la relació gràcies a la certesa de que els contractes es compliran, amb la qual casa no es redacten pensant en les implicacions judicials o arbitrals que puguin tenir les desavinences. Els costos d'informació sobre les persones o empreses contractades es redueixen, també baixa el temps i despesa necessària per a supervisar i avaluar les prestacions convingudes, es

redueix el risc de desavinences i el d'intentar resoldre-les als tribunals (v. O. I. Williamson 1979, 1993). Aquestes despeses evitades permeten centrar l'esforç en l'activitat productiva, augmenten l'interès en invertir i en generar ocupació. Els països desenvolupats es caracteritzen per un elevat grau de compliment de les normes, absència de corrupció, respecte dels compromisos, baixa morositat i conflictivitat social. A aquests països, l'Estat de dret és ben consolidat, alhora que les llibertats personals i els drets són ben protegits.

4.- *Fidelitat*. Tenir àmplies i bones relacions és 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 tendirà a mantenir-se i les relacions a repetir-se.

La RE es refereix a evitar tan els perjudicis explícits com la pèrdua d'oportunitats personals a falta de cura en carrera del personal. La detecció del talent i la seva promoció és part de la millora del potencial humà de l'empresa i una eina bàsica per al desenvolupament. Si la possibilitat de millora està expedita i el mèrit es reconeix amb equanimitat, hi ha més possibilitats de que les persones més capaces es proposin continuar a l'empresa, encara que sigui a costa de la renúncia d'algun augment retributiu obtingut amb facilitat en el context d'un canvi d'empresa.

5.- *Prevenció*. Una màxima ètica universal és "primun senar nocere". Això val per a l'anticipació de qualsevol contingència susceptible de danyar les persones per acció o omissió. La prevenció evita ensurts, capacita per a una resposta ràpida a les contingències adverses. És la millor assegurança i la més barata atès que, tot i existir temes a assegurar formalment, la prima és menor quan hi ha mesures que minimitzen el dany que es pot patir per negligències i distraccions. La

prevenció insereix en les normes internes, i cuidada mitjançant l'exemple reiterat, es converteix en part d'una cultura de manteniment i atenció que es transmet a través de la pràctica quotidiana en benefici de les persones i de la protecció del patrimoni col·lectiu.

6.- *Fre a la temptació oportunista*. La RE no és una garantia enfront de la temptació oportunista, però si un fre important. Si es manca d'un referent explícit la incitació circumstancial té més possibilitats de fructificar que en un marc de RE. Si és la institució com a tal la que està compromesa amb la RE, les possibilitats de que s'infringeixin els seus principis són menors per la reticència de cada persona a entrar en pràctiques que poguessin vulnerar-los. Per a evitar aquesta tessitura, qui pogués estar considerant una acció contrària a l'orientació responsable, a fi d'evitar diferències d'opinió i reticències en l'execució, podria renunciar a l'intent inicial.

7.- *Dimensió expansiva*. L'exemple en actituds i en el comportament no sempre és seguit. Normalment, és més fàcil encomanar el desànim, la badada i la negligència que el contrari. Fins i tot, qui evidència dedicació i ordre, assumpció de competències i responsabilitats, pot ser titllat de presumptuós i de tenir una conducta basada en el fingiment. Alhora que corre el risc de l'aïllament i la falta de cooperació … tret de que es tracti de la direcció. La cultura del compliment, l'ascetisme i la dedicació són més fàcils en un entorn social basat en plantejaments de vida sobris i esforçats, tot i que cal tenir en compte que l'esforç i la serietat són compatibles amb l'alegria. El que té de contrari la serietat és la frivolitat i la alegria és la tristesa. Es pot compaginar serietat i alegria fent alhora tasca en equip.

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 subsistir. Amb tot, sempre hi ha persones que consideren que la informació sobre l'activitat de l'empresa

no els 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 queda massa lluny per preocupar-se per ella. Alguns poden canviar, altres no, però això no és obstacle per a adoptar el comportament adient.

8. *Concentració*. La RE aporta un marc de referència per a tots els membres de l'empresa, amb el qual es fa més predictible la conducta i més rara l'elusió d'obligacions. Si s'aconsegueix que l'organització s'organitzi entorn de valors compartits, el cost de supervisió desapareix. En la teoria econòmica es coneix com a ineficiència X a 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 no només desapareix sinó que 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.

Un conte medieval parla d'un viatger que arriba a una ciutat i veu tres homes treballant la pedra. Li pregunta al primer: Què fas?, i rep com a resposta que es guanya la vida picant pedra. De la mateixa pregunta feta al segon obté com a resposta que és picapedrer, i que conforma la pedra perquè es pugui usar a la construcció. Repeteix la pregunta al tercer i obté com a resposta que treballa a la construcció d'una catedral que serà temple diví, orgull de la ciutat i admiració de les generacions venidores. La diferència entre les tres actituds afecta la motivació, la dedicació, el resultat i la recompensa per l'esforç que obté cadascú. Canviar les persones és difícil i canviar les organitzacions ho és encara més. El propòsit no és suficient i l'exemple tampoc. Hi ha circumstàncies en les que es produeix una situació de catarsis i es pot trencar amb els hàbits arrossegats, però no es poden crear a voluntat.

4.4. Restriccions a la RE

Per elevada que sigui la confiança en la conveniència de la RE i les possibilitats de millora que pot oferir, hi ha sempre riscos consubstancials a l'entorn. A més de les disposicions legals que delimiten amb l'autoritat que els hi és pròpia l'àrea d'activitat, no cal oblidar que les empreses viuen al mercat i tenen pressions externes, internes i finalistes que impulsen o frenen la seva actuació i el grau de compliment dels seus objectius. Per això sempre cal tenir en ment quatre actors: la competència, la clientela, l'assessoria inapropiada i l'oportunisme.

Una empresa ha de tenir present que qualsevol deteriorament en el servei als clients és utilitzat per la competència per a captar-los. Atès que sense client no hi ha empresa cal evitar qualsevol dissociació de comportaments. La competència, d'altra banda, no només espera deficiències i vacil·lacions sinó que s'esforça per a anticipar-se, apropar-se més a la necessitat dels clients i per a innovar fent millor el seu treball. Per això l'assumpció de nous objectius cal fer-la sense relaxament en allò que és bàsic: la supervivència sense la qual cap de la resta té sentit. A l'anàlisi de les polítiques públiques, (v. D. Vogel 2005) hi ha una rica tradició d'estudis que avaluen els costos, beneficis i impacte de les decisions governamentals, però no hi ha res semblant en l'àmbit de les "polítiques privades" en les que s'insereix la RE.

El client insatisfet a vegades aporta queixes i suggeriments de millora a l'espera de ser atès. Si no és així buscarà un altre proveïdor i, en aquest cas, la recuperació serà molt més difícil del que va ser la seva captació inicial. Eliminar la frustració creada sempre és difícil perquè no hi ha motius per a abandonar a qui ha estat un proveïdor correcte i tornar amb un que ha tingut una actitud o ha donat un servei inadequat, però també perquè tornar a ensopegar dues vegades en la mateixa pedra és més difícil d'explicar que el primer error. D'altra banda, a priori, no es desitja tractar bé a qui ens ha donat un tracte dolent, de manera que, tret que el nou proveïdor sigui encara pitjor, o alguna punta d'activitat requereixi una aportació que no puguin realitzar altres proveïdors, serà difícil comptar amb una ocasió per canviar la imatge dolenta creada.

Mantenir el client, i captar altres nous substituint a la competència és un procés continu d'estudi de les seves necessitats i de la manera de satisfer-les, de seguiment de la competència i dels seus avenços, d'organitzar la producció i d'atendre els requisits legals de funcionament. Així, en la consideració de la distribució del temps i els recursos disponibles és obligat atendre a les consideracions de W. J. Baumol i S. A. Batey

Blackman 1991: "La primera virtut del procés competitiu consisteix en què deixa poc espai per a l'adequada atenció a les preferències personals" … "La competència perfecta i la contestabilitat perfecta prohibeixen el comportament virtuós a l'àmbit del voluntarisme i els pagaments d'activitats caritatives" "el mecanisme del mercat permet a l'empresa poca flexibilitat per fer contribucions (als stakeholders) que no es puntuen al mercat".

En una línia semblant David Vogel (2005), qui sosté que la RE s'insereix en un "market for virtue" sosté que hi ha límits importants al mercat de la virtut. "La primera restricció sobre la capacitat del mercat per a incrementar l'oferta de virtut empresarial és el propi mercat". Segons la seva opinió, hi ha un mercat per a Corporate Social Responsibility, però és molt menys important o influent del que consideren tots aquells que el proposen. Prossegueix dient que la RE s'entén millor com "un nínxol més aviat que com una estratègia genèrica: té sentit econòmic per a algunes empreses en algunes àrees sota algunes circumstàncies".

L'enfocament més radical de la RE (M de la Cuesta i C. Valor 2003) fa un reconeixement implícit de la contribució negativa de la RE als resultats i, amb això, a la continuïtat de l'empresa, sense que per això, alterin les seves propostes. Així, en referència als límits de l'acció empresarial per a "administrar la despesa social" i per a "la contenció de desigualtats" així com per a la "contribució al benestar i la qualitat de la vida" situen el límit mínim en "l'observança de les formes jurídiques més restrictives. En aspectes on no existeixi legislació s'atendren els usos i costums". Per al costat contrari "El límit superior o màxim de responsabilitat: quan l'assumpció de responsabilitat pugui suposar la pèrdua de competitivitat per a aquesta organització, minvant greument la seva rendibilitat i, en última instància, posant en perill la seva existència".

El que s'exposa fins aquí mancaria d'importància si, gràcies a la RE, les empreses entressin en una sendera de millora de resultats. Una corrent d'informes sobre RE s'esforça en mostrar que la RE millora els resultats. Un exemple és el d'Helena Viñes Fiestas (2005) que evidentment s'esforça, però el seu resultat és més una proclamació que una evidència del que afirma. Els observatoris sobre RSE que segueixen el conjunt de la investigació, per contra, indiquen que la relació entre la performance social, financera i borsària de l'empresa "no ha estat clarament establerta" (M. A. Fernández Izquierdo, M. J. Muñoz i M. R. Balaguer 2005). En aquesta línia afegint una precisió (D. Fernández Kranz i Anna Merino-Castelló 2005) "Encara existeix molt desconeixement sobre com i quant valoren els consumidors les actuacions socialment responsables de les empreses i, de moment, pocs estudis han intentat estimar la percepció i disponibilitat

a pagar dels consumidors en relació amb les actuacions socialment responsables de les empreses" i "les empreses tenen molt a perdre si els seus productes són associats a empreses que no compleixen els estàndards de la RSC però poc que guanyar pel fet d'anunciar que els seus productes compleixen els esmentats estàndards", tesis que també comparteix A. Ladrón de Guevara Martínez (2005) "L'actitud dels consumidors davant d'una empresa es veu més afectada per accions negatives que per accions positives".

El comportament sistemàticament responsable incideix positivament en les possibilitats de supervivència i la rendibilitat de les empreses. Però d'aquí no es deriva que les propostes de Cuesta i Valor contribueixin a això, ni tan sols que siguin pertinents, atès que probablement l'apreciació del moment en què es posa en perill l'empresa arriba massa tard. D'aquí la prevenció front al tercer escull: l'assessoria inapropiada.

El fet és que les empreses tenen un elevat grau de compliment de les normes, s'adapten a exigències cada vegada més rigoroses en termes de protecció mediambiental, respecten els drets socials, tenen una actitud no discriminadora (a més de la convicció perquè d'adoptar-la perjudicarien els seus interessos). Per a la seva contribució social, addicional a la que es fa mitjançant el mercat, si ha de fer-se contribuint al servei als clients i a la rendibilitat, caldria enfocar aquesta activitat amb els mateixos criteris que utilitzen per a estudiar la inversió de la que se'n deriven productes i serveis, M. Porter i M. R. Kramer (2002) recomanen:

a) Supervisar el bon ús de donacions a través de resultats, eliminant l'ús ineficient.

b) Integrar-se en grups que, conjuntament, assoleixin la massa crítica per a portar un projecte a bon terme.

c) Considerar el màrqueting atípic com a màrqueting i mantenir-lo si és rendible.

d) Prioritzar les accions que creen valor social enfront de les de millora d'imatge.

e) Ajudar als beneficiaris a millorar l'assignació dels recursos que se'ls concedeixen.

f) Vincular ajuts futurs a les millores en l'eficiència de l'ús i la capacitat d'obtenir recursos addicionals.

g) Millorar el coneixement sobre els problemes que es desitgen resoldre, les seves causes, remeis i col·laboradors potencials.

De les recomanacions de Porter i Kramer (o. c.) es deriva que "… el que es considera filantropia estratègica, gairebé mai és veritablement estratègic, i sovint no és particularment efectiu com a filantropia. Cada vegada més la filantropia s'utilitza com a una forma de relacions públiques o de publicitat, promovent la imatge de l'empresa a través del finançament d'activitats d'elevat nivell" o bé poques frases són més utilitzades i pitjor definides que 'filantropia estratègica'. El terme s'usa en referència a virtualment qualsevol mena d'activitat caritativa que té algun tema, objectiu o enfocament. En el context empresarial, acostuma a significar que hi ha alguna connexió, per borrosa o tènue que sigui, entre la contribució caritativa i l'activitat de l'empresa. A vegades aquesta connexió només és semàntica, fet que permet l'empresa justificar les seves aportacions en informes públics i notes de premsa. "De fet la majoria dels programes de donacions no tenen res a veure amb l'estratègia de l'empresa. Es dirigeixen principalment a generar bona imatge, publicitat positiva i millorar la moral dels empleats".

Qualsevol tècnica de gestió que es presenta com a nova té, a priori, un mercat ampli. Milers de directius intentaran buscar la seva aplicabilitat per millorar la gestió i centenars de consellers intentaran augmentar la panòplia de les seves receptes amb una més. Un cas es pot veure en R. Moreno Prieto (2005) que inicia la seva aportació amb el cas de Jorge Mendoza, director d'una empresa paperera que després de dos anys en el càrrec "estava satisfet davant del consell presentant els òptims resultats". Al final de l'exposició un conseller es dirigeix a ell: "Estic llegint en la memòria que hem gastat uns 19 milions d'euros -un 1% del nostre benefici net- en iniciatives socialment responsables, com programes de salut, patrocinis culturals, suports a associacions industrials, ONG's i moltes altres. Acord al principi de no despesa sense retorn, voldria saber el benefici d'aquests prop de 20 milions …". El text segueix "Jorge va sentir una forta suor freda. Quina estupidesa de pregunta era aquesta! Aquestes són despeses que no interessen a ningú, són 19 milions de despesa … ¡19 milions! Caram tant? No havia reparat seriosament en això, tenia altres coses més importants de les quals ocupar-se; no podia creure que la seva credibilitat pogués ser minvada per un assumpte tan menor. Com podia haver-ho passat per alt? I per què ningú dins del seu equip havia reparat en la necessitat d'obtenir retorn per a un 1% del benefici net?".

R. Moreno, més endavant, en el mateix text, comparteix la valoració de la pregunta com a estúpida i proposa una solució basada en la creació de set classes de valors, les set C: colaboracional, comunitari, comunicacional, comercial, cadena productiva, capital i cultural. En cadascuna hi ha algun sentit, especialment per als avaluadors voluntaris que jutgen a les empreses, però el conjunt és aliè al client i la competència.

En tot cas, sense tenir presents els consells, abans citats, de M. I. Porter i M. R. Kramer, es poden cometre errors com els de Levi Strauss & Co el 1996 (v. N. Punk 1999). El 1996, Bob Haas, persona de formació sòlida, treballador tenaç i coherent amb els seus plantejaments, es va fer amb el control d'aquesta empresa (que sempre havia cregut en la filantropia corporativa i la responsabilitat social), amb el propòsit de dirigir-la d'acord amb valors socials i mostrar que podia anar millor que les que només buscaven el benefici. El 1999, havia tancat 29 fàbriques i perdut 16.310 llocs de treball. El seu valor de mercat va caure de 14 miliards de dòlars a 8 miliards, mentre que l'empresa rival Gap, amb gestió Standard, passava d'una capitalització de 7 miliards a una altra de 40 en el mateix temps. Comentant la diferència de trajectòries un director general d'una cadena de grans magatzems dubtava que Haas hagués rebut formació comercial, fins i tot que hagués visitat un magatzem en alguna ocasió, parlat amb els clients i escoltant els seus comentaris. Aquest és un problema addicional: la facilitat amb la qual consultors sense experiència empresarial directa pretenen -i aconsegueixen- aconsellar a altres sobre com fer-ho. No obstant això, també abunden els exemples en contrari, això és, gestió eficient i basada en valors. Un bon exemple (entre d'altres) és el de l'empresa MRW (A. M. Ballvé i P. Debeljuh 2006) i una recopilació més àmplia es pot veure en la Direcció General d'Empresa de la Comissió Europea (2004).

L'oportunisme és un risc que, de no tenir-se en compte, pot espatllar els intents de fer-la més sensible davant les diferents facetes de la seva actuació. L'oportunisme és polimorf i canvia per a adaptar-se a cada circumstància. La seva verdadera naturalesa rares vegades es manifesta obertament, doncs la retòrica que exhibeix justifica la seva acció en nom de l'altruisme i el sacrifici o bé la presenta com a víctima de la fatalitat. Entre aquestes rares expressions de sinceritat poden esmentar-se llibres com els de C. Maier 2006 i C. Honoré 2006), on descriuen i comenten argúcies per a eludir obligacions laborals, incomplir amb compromisos ferms i, en definitiva, fer recaure el cost de la negligència sobre altres utilitzats i la pròpia empresa, que deteriora la qualitat del seu servei a la clientela. El caràcter tuïtiu que té el dret laboral proporciona una cobertura suficient perquè aquestes actituds prosperin en benefici de qui les mantenen. La possibilitat de sol·licitar baixes temporals per raons de malaltia s'usa amb una profusió

incompatible amb la realitat sanitària del país i el conjunt dels indicadors que l'avaluen. Aquestes conductes qüestionen la confiança en l'autonomia de les persones i en la seva iniciativa, perjudiquen l'adopció d'esquemes de flexibilitat compatibles amb la qualitat del treball a realitzar.

4.5. Dimensió estratègica i ètica

Els valors que es poden trobar en la trajectòria de les empreses estan encarnats en la conducta de les persones que treballen en elles. La clau per al bon funcionament d'una orientació basada en la RE és l'alineament entre els valors de les persones i els que sustenta l'organització. Si l'empresa és de nova creació una selecció adequada és el factor bàsic, però en una empresa que es desitja transformar caldrà procedir a una modificació adient tal com s'exposa en el capítol cinquè. Els aspectes rellevants es poden trobar en els valors, actituds i comportaments de les persones que, al seu torn, modelen les empreses i reben la influència de les organitzacions per a les que treballen.

Component empresarial, que és una manera de sintetitzar el que s'exposa en els paràgrafs precedents i que al·ludeix a la recerca de resultats i a l'eficiència en el procés, més que a la realització de tasques. A tot arreu hi ha activitats rutinàries, necessàries i meritòries, però que aporten un valor limitat. Aquestes tasques poc a poc es poden mecanitzar i així alliberar esforços per a activitats més creatives i enriquidores, tant des del punt de vista personal com empresarial. Un nivell per sobre de la rutina resol els problemes que es presenten en ella i, amb més importància, hi ha un altre pla en el qual es decideixen les rutines que s'inicien i les que s'abandonen. En la mesura que es contribueixi a substituir les primeres funcions i tasques per les altres, es contribueix a la qualitat del desenvolupament del conjunt de l'organització.

Professionalitat és un concepte de l'activitat basat en el coneixement especialitzat i l'exigència d'una actitud i esforç responsable. És, d'una banda, l'assumpció d'un deure, d'un esforç que ve donat per la qualificació i la confiança que s'associa al seu exercici. D'altra banda, és un compromís de mantenir aquesta qualificació a la frontera del coneixement rellevant per a l'exercici. Els col·legis professionals insten als membres a la formació contínua, tenen els seus propis codis ètics, són conscients de l'obligació assumida enfront de la societat, així com de les obligacions que imposa l'esperit de cos quant a no tolerar-se -ni tolerar a tercers- res que debilita la realitat de l'aportació ni la seva imatge.

L'***objectivitat*** implica la capacitat de valorar els problemes en presència sense deixar-se arrossegar per concepcions apriorístiques, per preferències o interessos personals. És important quan es treballa per a tercers perquè només quan s'aprecien les dades i fets en la seva justa mesura, se sospesen les diferents interpretacions segons els seus mèrits i s'avalua en consonància és possible obtenir l'aquiescència dels altres, el seu respecte i l'acord per a realitzacions i compromisos mutus.

La ***resolutivitat*** es requereix per a evitar que les situacions indesitjades s'estanquin. Expressa la convicció de que el temps és escàs, que les solucions no vénen soles i que el domini de les situacions i problemes està associat a l'assumpció d'iniciatives. Suposa l'acceptació de possibles errors, però assumibles enfront de la possibilitat d'empitjorament de realitats indesitjades. També indica coneixement del dany organitzatiu que es pot generar per la inacció deguda a la por de cometre errors o la preferència per traspassar a tercers la possibilitat d'incórrer en ells.

Exigències ètiques, tot considerant que l'ètica consisteix en no danyar a altres ni posar-los en situació de sortir perjudicats. Suposa no mentir ni enganyar, sigui de paraula, per accions o omissions. Estar a l'alçada de les expectatives generades. Complir amb les obligacions, respectar les persones i els seus drets sense retallar indegudament la seva iniciativa ni llibertat i potenciar les seves possibilitats de desenvolupament personal i professional.

L'***equanimitat*** pot identificar-se amb la justícia en l'avaluació de situacions, comesos i actuacions. Suposa reconèixer les aportacions i tenir sensibilitat davant dels altres més enllà de la dimensió purament formal.

L'***exemplaritat*** existeix quan la conducta pròpia pot ser model per a la resta, quan no s'exigeix res que un no faci en primer lloc, tot i que alhora cal que no sigui una conducta falsa o fingida ocasionalment ni motivada per un reconeixement sense aportació prèvia. Les persones amb atribucions directives cal que tinguin exemplaritat, tot i conèixer que d'aquesta conducta no es deriva un seguiment automàtic ni cap obligació per als altres.

Noblesa (… obliga), és la denominació que al·ludeix a la conducta de qui assumeix voluntàriament obligacions imposant-se tasques. És l'exigència d'excel·lència en tot allò que es fa i és esperit de superació. És l'eix del caràcter, no pot imposar-se, sinó que s'adopta de manera conscient encara que no hi hagi correspondència entre l'acció i la

recompensa externa. La retribució que aporta està en la coherència entre els principis professats i l'actuació realitzada.

El ***treball en equip*** orienta l'activitat cap a resultats i aquests s'atribueixen al col·lectiu que els obté. A l'interior hi ha especialització, però també cooperació perquè el resultat total depèn de la baula més feble. L'equip és conscient que el reforç i la polivalència dels membres redunda en benefici del conjunt, per tant, la informació flueix i el suport mutu és una realitat constant.

La ***responsabilitat*** és l'element comú en cada lloc de treball. Per més que hi hagi definició precisa de les tasques i activitats aquesta descripció del lloc no és obstacle per a anar més enllà del que assenyala quan la circumstància ho exigeix.

El ***respecte*** és important perquè, com diu A. Argandoña (1994), "no tots els valors són igualment acceptables. Però, en tot cas, hem de respectar un valor clau en els altres, que és la seva dignitat. I la seva dignitat inclou la seva llibertat. Per tant, hem de respectar els seus valors: els autèntics perquè ho mereixen, i els falsos, perquè emanen, com els autèntics, de la seva llibertat. I els altres han de respectar els meus valors per les mateixes raons."

4.6. Bibliografia

Argandoña Antonio "La ética en la empresa" Ed. Instituto de Estudios Económicos, 1994.
Baumol William J. y S. A. Batey Blackman "Perfect Markets and Easy Virtue. Business Ethics and Easy Virtue". Ed Blackwell 1991.
Ballvé Alberto M. y Patricia Debeljuh "Misión y valores: La empresa en busca de sentido" Ed. Gestión 2000 2006.
Boulding Kenneth E. "Prices and Values: Infinite Worth in a Finite World" en E. A.
Buchanan James M. "Ètica i progrés econòmic" Ed. Server d'Estudis La Caixa, 1995.
Cadbury Adrian "The Company Chairman" (1990) Ed. Director Books, 1995.
Comisión Europea "Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" Com (2001) 366 final.
Comte-Sponville André "Pequeño tratado de las grandes virtudes" (1995) Ed. Espasa 1998.
Comte-Sponville André "Diccionario filosófico" (2001) Ed. Paidós 2003.
Cuesta González M. de la y Carmen Valor Martínez "Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España". Boletín Económico de Información Comercial Española n. 2775, 20-26 enero 2003.
Dirección General de Empresa, Comisión Europea "Responsabilidad Empresarial: Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa" Ed. Comisión Europea 2004.
Foro de Expertos en RSE. Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo. "Definición y ámbito de la RSE" circa julio 2005.
Fukuyama F. "La confianza" (1995) Ediciones B. 1998.
Garrido Buj Santiago "La responsabilidad social de la empresa" Revista del Instituto de Estudios Económicos 2002/4.
Fernández de Castro Juan "Responsabilidad social corporativa: Un enfoque analítico" (2006).
Fernández Izquierdo M.A., M. J. Muñoz y M. R. Balaguer "La Responsabilidad Social Corporativa: relaciones entre la performance social, financiera y bursátil de la empresa". Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa" Universidad Pompeu Fabra Documento de Trabajo N. 23, 2005.
Fernández-Kranz y Anna Merino-Castelló "Medición de las preferencia de los Consumidores sobre el Comportamiento Socialmente Responsable de las Empresas" Observatorio Responsabilidad Social Corporativa Universidad Pompeu Fabra, Doc de Trabajo n. 25, 2005.
Fernández Ordóñez Miguel Angel "La competencia" Ed. Alianza 2000.
Guerras Martín L. A. y J. J. López-Hermoso "La responsabilidad social de la empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa" Revista del Instituto de Estudios Económicos 2002/4.
Hayek F. A. "The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interest Ought It To and Will It Be Run?" (1960) Reimpreso en "Studies in Philosophy. Politics and Economics" Ed. Routledge & Kegan Paul 1967. En "The Business System" Readings C. Walton and R. Eells, vol. II Ed. Arkville Press Book & The Macmillan Company & Collier-Macmillan 1967.
Hauser Marc y Peter Singer "¿Moralidad sin Dios?" La Vanguardia 11 abril 2006.
Honoré Carl "Elogio de la lentitud". Ed. RBA 2004.
Hume David "Investigación sobre los principios de la moral" (1751) Ed. Espasa Calpe, 1991.
Ingarden Roman (1966) "Lo que no sabemos de los valores" Ed. Encuentros 2002.
Ladrón de Guevara Martínez Antonio "La RSC desde la perspectiva del marketing: ¿cómo y cuánto valora el consumidor las actuaciones de RSC?" Observatorio Responsabilidad Social Corporativa Universidad Pompeu Fabra n. 24, 2005.

Leibenstein Harvey "Teoría micro-micro, comercio agente-agente y eficiencia X" en K. Dopfer "La economía del futuro" (1976) Ed. Fondo de Cultura Económica 1978.
Leibenstein Harvey y Shlomo Maital "X-Inefficiency alter a Quarter of Century" American Economic Review vol 82, n. 2, 1992.
MacIntyre Alasdair "Historia de la ética" (1966). Ed. Paidós, 4ª reimpresión 1991.
Newsome G. L. "Values in Business. Defining Value" en The Business System. V. III C. Walton & R. Eells" Arkville Press Book 1966.
Maier Corinne "Buenos días pereza. Estrategias para sobrevivir en el trabajo". Ed. Península/Atalaya 2.004.
Moreno Prieto Rafael "La pirámide RMP: Un modelo de creación de valor empresarial a través de iniciativas socialmente responsables". Executive Excelente n. 25, 2005.
Olcese Aldo otros "La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido" Fundación de Estudios Financieros. Papeles de la Fundación n. 16, 2006.
Ortega y Gasset José "Introducción a una estimativa: ¿Qué son los valores?" (1923) en Obras Completas, t. 6 Alianza Editorial 1983 y en Ediciones Encuentro 2004.
Ortega y Gasset José "¿Qué es filosofía?" (1929-31) Ed. Revista de Occidente en Alianza Editorial 1992, y en Obras Completas t. t VII.
Punk Nina "How Levi's Trashed a Great American Brand While Bob Haas pioneered benevolent management, his company cape apart the seams." Fortune abril 1999.
Porter Michael E. y Mark R. Kramer "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" (2002) en VV. AA. "Harvard Business Review on Corporate Responsibility" HBS Press 2003.
Rawe John C. "Corporations and Human Liberty: A Study in Exploitation" The American review n. 3, 1935.
Sen Amartya "Sobre ética y economía" (1987), Ed Alianza 1989.
Smith Adam "The Theory of Moral Sentiments" (1759) Ed. Liberty Classics 1982.
Smith Adam "La riqueza de las naciones" (1771), Editorial Bosch 1956 t. II pag 191 y 192.
Tate Allen "Notes on Liberty and Property" The American Review vol 6. 1936.
Tribunal de Defensa de la Competencia "La competencia en España: Balance y nuevas propuestas" Ed. Mº de Economía y Hacienda 1995.
Viñes Fiestas Helena "La responsabilitat empresarial: Una Resposta Rendible" Ed CTESC 2005.
Vogel David "The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility" Ed. Brookings Institutions Press 2005.
Williamson Oliver E. "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations" The Journal of Law and Economics v. 22, 1979.
Williamson Oliver E. "The Economic Analysis of Institutions and Organizations- in general and with respect to country studies" OECD Economic Department Working Paper n. 133, 1993.
World Business Council for Sustainable Development "Corporate Social Responsibility: Making good business sense" Ginebra 2000.

Annex

Valors percebuts pels consumidors

1. Preu
2. Prestigi
3. Servei
4. Plaer
5. Entreteniment
6. Educació
7. Finançament
8. Eficiència
9. Qualitat
10. Disseny
11. Duració
12. Valor residual
13. Inversió
14. Seguretat
15. Localització
16. Rapidesa
17. Ecològic/Natural/Reciclable
18. Honestedat/Franquesa
19. Temps
20. Garantia
21. Adaptabilitat/Compatibilitat
22. Personalització
23. Flexibilitat/Versatilitat

CAPÍTOL CINQUÈ

Evolució dels objectius de la RE

S'ha comentat que l'empresa cal que s'adapti a la realitat social, atendre les seves necessitats i compartir els seus valors mentre es dedica a la creació de valor, que és la seva missió primigènia. Quan es planteja l'assumpció formal de responsabilitat l'essència i la funció original de l'empresa persisteixen. La RE no implica canvi en allò fet fins ara ni ruptura amb el passat, lluny de ser un canvi de direcció és una addició al que ja es feia, de manera que sigui millor i més eficient i, a més, que reforci coses que ja fa en el pla de la protecció del medi ambient, del respecte dels drets humans i de contribuir directament a donar solució d'alguna carència social o resoldre problemes que són a la seva esfera de competències, però cuidant sempre de mantenir l'activitat, l'ocupació i les contribucions a la vida social.

L'empresa ha de mantenir la seva competitivitat per a sobreviure i crear riquesa. Si les activitats que realitza canvien i s'allunyen de l'activitat típica, l'energia es dispersa i això, en un marc de competència creixent i quan la diversitat sembla explotar en molts llocs, comporta una dificultat addicional (v. D. Hawkins 2006). L'empresa es veu obligada a mantenir-se en un equilibri dinàmic entre les exigències del mercat, les expectatives dels stakeholders i la pressió de les normes. Aquest equilibri seria més fàcil si els stakeholders mantinguessin posicions compatibles, el que no sempre és el cas. Així, si es consideren els grups que es relacionen directament amb l'activitat productiva, això és els treballadors, els proveïdors, financers i clients, l'empresa hauria de generar recursos per a retribuir-los més enllà del que és merament necessari per a mantenir la seva vinculació i eficiència aprofitant les seves aportacions immaterials (v. Z. Fernández 2002). No obstant això, si s'inclouen grups d'interès interessats en la inspecció i denúncia, així com en el finançament d'activitats alienes a l'empresa, en les quals s'inclouen els propis grups d'interès que es presenten com a agents de la societat civil, la situació canvia. Per a ubicar aquests temes convé repassar la trajectòria de la RE i els seus èxits.

5.1. Resultats de l'aplicació de la RE

La incidència de la RE en l'empresa es pot descriure com un procés progressiu de formalització partint d'absència de formalització. Els anys seixanta i setanta, com a activitat filantròpica i aportacions a les ciutats o àrees en la qual hi ha instal·lacions. En aquest període la incidència en l'estratègia, en l'organització i les activitats és inexistent. L'ètica que es pren en consideració és la merament individual sense que l'empresa, o els seus òrgans directius, facin professió de principis i orientacions. Una de les primeres manifestacions de la relació amb l'entorn es dóna en forma d'ajuts a la comunitat

propera, suport econòmic en festes, col·laboració amb les escoles, donacions a asils i orfenats i finançament d'alguna obra pública.

Un pas endavant es dóna quan es pren en consideració als stakeholders interns en forma de peticions d'opinió sobre algunes decisions, bústies de suggeriments, ofertes de places internes perquè es cobreixin voluntàriament, cursos oberts d'assistència voluntària i altres activitats en les quals la decisió és individual. La relació amb els sindicats permet fer sentir la veu dels treballadors no qualificats en la negociació dels convenis col·lectius i introduir-hi mecanismes d'informació i de consulta obligatòria. En països com Alemanya i Japó aquesta consulta dóna un pas endavant i porta a que s'integrin en el Consell d'Administració representants dels treballadors, tema al que Espanya s'integra en ple franquisme avançat. En l'àmbit de la comunicació s'inicia la publicació d'un balanç social en el que es recullen ítems que no apareixien en els balanços financers. El propòsit de maximitzar el benefici segueix en primer pla i la comunicació evidència una sensibilitat a la dimensió social de l'empresa que es tradueix en actes però sense compromisos explícits.

A la darrera fase, el nombre dels stakeholders s'amplia, es teoritza la RE com una forma diferent de dirigir i de prendre decisions. L'objectiu deixa de ser el de maximitzar el benefici -o el valor residual de l'empresa-, la guia d'actuació la dóna el balanç scorecard, que summa una sèrie d'indicadors quantificats i interessants, però sense establir un relació entre ells o un intercanvi de valors. La comunicació és més àmplia i s'ostenta la transparència així com la voluntat de ser d'una altra manera quant a protecció del medi ambient, respecte dels drets humans i suport a diverses causes d'interès social que van des de l'ajut a la música i altres arts fins a l'esport i l'ajut a les necessitats. Arribats aquí es pot contestar a la pregunta relativa a què s'ha aconseguit.

En l'equilibri entre la pressió dels reguladors, les exigències del mercat i les expectatives dels stakeholders, l'empresa compta amb la capacitat de millorar els productes afegint qualitat i prestacions noves, baixar els preus, trobar noves aplicacions i buscar diferències. Per a això cal obrir mercats i diversificar la cadena de valor (encara que això signifiqui deslocalitzar activitats i assumir les protestes i dificultats consegüents). Les coses serien més fàcils si els clients assignessin un valor positiu a la responsabilitat al punt de pagar més per un producte o servei produït amb aquests criteris, el que (v. infra 5.2) no sembla el cas. El que si s'ha aconseguit és que moltes empreses insereixin en la seva orientació criteris de sostenibilitat i responsabilitat social, en part es tracta d'una qüestió d'imatge, en algun cas per a contemporitzar amb les

Administracions Públiques que la promouen, altres creuen que poden vendre més, per a alguns es tracta d'evitar campanyes de desprestigi i, per descomptat, en d'altres el motiu és el convenciment ple de la bondat del tema i la superioritat respecte d'enfocaments diferents.

Tal com exposa D. E. Hawkins (2006) les empreses necessiten decidir i publicitar la seva visió sostenible i les àrees concretes en les que se centren. Això, afegeix, no serà satisfactori per a totes les "causes" que estan al voltant, però, probablement això és impossible en qualsevol cas. Es necessita, per tant, una ponderació i comunicació clara amb cadascú sobre el que es pot esperar, de manera que l'estratègia elegida contribueixi a l'aconseguiment d'altres objectius.

5.2. La RE en la pràctica

De tant en tant s'organitzen campanyes contra alguna empresa o sector empresarial. R. Nader als Estats Units és un bon exemple. Va guanyar publicitat i notorietat qüestionant un model de la General Motors perquè era "perillós a qualsevol velocitat" i després va seguir amb altres productes i marques recolzant-se en una organització creada ad hoc per a aquesta finalitat. Més tard va ampliar les seves exigències instant a les empreses que actuessin d'acord amb la seva concepció d'un "comportament responsable".

En alguns casos hi ha certa base objectiva per a la campanya, en altres no, com en l'episodi d'acusar -i boicotejar amb èxit- a una petroliera per l'enfonsament d'una plataforma de prospecció en la qual es va dir que havia un volum de cru deu vegades superior al real. L'organització instigadora del boicot va reconèixer més tard l'error de càlcul, però el dany va quedar fet i no va haver cap compensació. Aquesta asimetria permet perjudicar impunement i això facilita actuar en nom de principis proclamats, però amb comportaments irresponsables, atès que no s'assumeixen les conseqüències de l'activitat realitzada.

Actualment una empresa responsable i transparent d'acord amb tots els criteris (v. J. Fontrodona 2005), la farmaceútica Novartis està sent pressionada perquè retiri una demanda contra el Govern indi per la negativa a registrar la patent del seu medicament oncològic Gleevec (o Glivec, segons els països), que és un tractament contra la leucèmia mieloide. La negativa es basa en que la substància bàsica, el imantinib, va ser patentada el 1993, i la forma beta vidre del mesilato d'imantinib, que permet l'absorció per via oral i

és l'única que es va comercialitzar, es patentà l'any 1998. Novartis la presenta com innovació incremental i així ha estat aprovada a 36 països però, com la llei índia només permet patentar substàncies registrades a partir del 1995, el govern -més ben dit, una instància de la seva administració- al·lega que la segona no és bastant innovadora com per a justificar la patent.

S'aferma que sense patent els medicaments es fabricarien com a genèrics i això ajudaria als pobres. La realitat té dues facetes complementàries i oposades a aquesta afirmació. La primera és que Novartis regala aquest medicament als països pobres (igual que fa amb fàrmacs contra la malària, la lepra i diverses malalties tropicals), incloent Índia on el 99% dels tractaments s'ofereix sense cost a través dels metges. La segona és que el preu del genèric per al tractament d'un any equival al sou mitjà de quatre anys a l'Índia.

La pressió contra Novartis evidencia el doble enfocament de les societats occidentals. D'una banda, un nivell de vida i seguretat aconseguida a través d'institucions com el mercat, l'empresa lliure, el respecte de la propietat (incloent la intel·lectual), la llei i els contractes però, d'altra banda, hi ha una crítica de la situació dels països no desenvolupats i la dels pobres dels països avançats imputant aquesta a les deficiències del sistema. Enfront del càlcul objectiu del possible en cada moment està la utopia que valida les seves accions per la desitjabilitat de les seves finalitats, sense valorar el temps, el cost i la correcció de les accions que permeten aconseguir-ho. Enfront de qui pensa en avui i demà, en la inversió i l'esforç, està la reclamació de l'aquí i ara sense considerar les implicacions directes i indirectes. Enfront del realisme madur que valora les opcions segons els seus mèrits hi és el prejudici que desqualifica. Enfront de l'apel·lació als principis, la legalitat i la justícia hi és la pressió. Enfront del benefici obtingut donant coses que valen més que el que costen s'hi troba l'altruisme proclamat i el menyspreu del benefici. Als resultats efectius i constatables s'oposa la simple desqualificació més o menys indignada.

L'empresa i el mercat només arrelen i prosperen a l'Estat de Dret i sota l'imperi de la Llei, el compliment precís i sense arbitrarietat d'aquesta facilita la inversió que dóna rendiments a llarg termini. Sense això només compte l'aquí i l'ara, ni se sembra, ni s'inverteix, ni es contracta. El benefici obtingut curant als altres, reinvertit en nova investigació i usat per regalar teràpies efectives és motiu d'honra per a l'empresa que ho fa i la societat que l'acull. No obstant això, en aquest cas no es reconeix mèrit. Tampoc se li va reconèixer a Shell quan va intentar enfonsar una plataforma de prospecció de

petroli ja en desús i Green Peace es va oposar promovent boicots que van costar 5 milions d'euros diaris després d'una caiguda superior al 20% de les seves vendes i actes vandàlics de destrossa a moltes zones d'Alemanya. Green Peace va afirmar que a la plataforma restaven 5.000 tm de cru, mentre que Shell va esmentar 100 tm. A posteriori Green Peace va reconèixer l'error d'estimació, però no va haver rectificació. La confrontació es va presentar com David contra Goliat, Green Peace va gastar 600 mil lliures esterlines en la campanya (equivalents a més de 940 mil US$ del moment) i l'únic que es va ressentir van ser els ingressos de Shell i, transitòriament, la seva reputació (v. B. Hunt 2003).

L'empresa ha d'evitar confrontacions on l'altra(es) part(s) no té res a perdre i que, encara equivocant-se, pot dir que el seu objectiu era cridar l'atenció i sensibilitzar sobre un risc o problema. Però, per sobre d'aquest tipus de riscos o amenaces, ha de ser coherent i això requereix conèixer les opcions i assumir la pròpia amb coherència. La teoria del stakeholder se sustenta en els estudis de I. R. Freeman 1984, una crítica sòlida a Elaine Sternberg 1996 i 1999. Aquesta teoria és temptadora per a la gerència perquè aporta una gran llibertat sense risc de donar comptes explícits ja que sempre s'haurà aconseguit una bona porció dels múltiples objectius perseguits.

Una versió extrema de la teoria dels stakeholders l'acompanya de pressió social sobre les empreses, arribant fins i tot a instar a campanyes articulades al voltant a les empreses considerades com a objectiu desitjable. Així, l'empresa tindria un comportament motivat pel deure moral, l'interès propi i la pressió social. L'empresa competiria en un mercat en el qual la performance aportaria diferenciació de producte. Els ciutadans afins a causes socials, a més d'actuar com a consumidors aportarien finançament i pressionarien per a aconseguir la Corporate Social Performance. La pressió social l'aportarien ONG's activistes finançades per contribucions voluntàries dels ciutadans. Els activistes seleccionarien un objectiu, exigirien acció social i l'amenaçarien amb fer-li mal. El blanc buscat es resistiria a la campanya, però les dues parts tindran incentius per negociar un acord. Així, la defensa David P. Baron (2004, 2005 i 2006) des d'Stanford.

L'estratègia viable de mantenir la sensibilitat social sense qüestionar la continuïtat de l'empresa requereix principis clars i coherència interna. L'objectiu segueix sent la maximització del valor residual de l'empresa, o, en altres paraules, una rendibilitat elevada i sostenible, fet que suposa renúncia a actituds oportunistes que puguin oferir avantatges immediats a costa de comprometre èxits futurs. Es tractaria (v. M. C. Jensen

2001 i I. Tortosa 2006) d'una "Enlightened value maximization" que, també es pot denominar una "enlightened stakeholder theory". En ella els stakeholders estan cuidats, se'ls escolta i té en consideració, s'intenta mantenir la relació al llarg del temps, se'ls ajuda a millorar, es consideren les seves preferències -el que no implica acceptar totes les seves pretensions- i se'ls tracta com a aliats.

L'estratègia requereix diferenciar entre els stakeholders primaris i els secundaris. Els primers són els que participen en el procés productiu i els segons tenen un interès subjectiu que els porta a acostar-se a l'empresa intentant incidir en alguna de les seves activitats i/o orientacions. Els primers (v. J. Fernández de Castro 2007) són més importants. La distinció pot ser canviant, doncs un grup de pressió podria comprar accions de l'empresa i participar en les seves Juntes d'Accionistes. Prescindint d'aquesta possibilitat a la qual més endavant es fa una referència concreta, la idea central és que la relació franca, de col·laboració i millora conjunta és positiva per a les dues parts. Una plasmació d'aquestes idees, que es precisen en el capítol sisè té el seu origen en el famós llibre de J. P. Womack, D. T. Jones i D. Roos (1990) titulat "La màquina que va canviar el món", on exposen l'estratègia de l'empresa automobilística Toyota que va aconseguir l'eficiència productiva donant més atribucions als seus treballadors i col·laborant amb els seus proveïdors i distribuïdors. Un exemple posterior del mateix enfocament va ser el canvi d'una altra empresa automobilística, Chrysler, que el 1993 estava desnonada i amb grans problemes financers.

En la seva edició del 12 de novembre de 1994 la revista The Economist glossa el llibre, publicat el mateix any, de P. Ingrassia i J. B. White. Chrysler, de disseny un nou model de cotxe, el Neon, trigant-ne només un terç del temps que usualment es dedicava al disseny d'un cotxe o sèrie nova. Va col·laborar amb els proveïdors rebent els seus suggeriments per facilitar l'amuntegament de subministraments i el seu cost, així, es va reduir el nombre de cargols i peces fent que el disseny permetés les mateixes peces en diferents llocs, amb el que les sèries de producció eren més llargues, el cost unitari menor i es facilitava el control d'estocs. Alguns proveïdors van suggerir canvis de materials, els treballadors van opinar sobre pesos d'algunes i flux d'alimentació de la cadena de producció, els distribuïdors ressaltar-vos els aspectes als quals la clientela degui més relleu i els menys importants a l'efecte de la decisió de compra. Els mètodes de l'enginyer francès Castaign, provinent d'AMC (filial de Chrysler fabricant de Jeep) es basaven en els de l'equip que participava en les carreres de Fórmula 1 on les innovacions es gesten d'una carrera per a una altra i l'esperit de cooperació és una qualitat bàsica.

La història posterior de les sèries de cotxes d'èxit, minivans i Jeeps, és ben coneguda. Mercedes Benz va adquirir Chrysler i va aprendre el mètode per a dissenyar nous models, amb el que va ampliar la gamma d'ofertes. També la competència va assimilar els procediments de Chrysler i la nova competència va portar el 2007 a la venda de Chrysler per una fracció d'allò pagat inicialment. No obstant això, General Motors va aprendre d'aquestes pràctiques i va afegir altres noves. L'enginyer López de Arriortúa va destacar per combinar l'ensenyament i la pressió sobre els proveïdors per fer-los més eficients i que aportessin més per peces kits que milloressin la rapidesa del muntatge afavorint fins i tot que venguessin les mateixes peces a competidors seus si això abaratia el preu final.

L'actitud comentada és contraposada a la d'aquells que canvien de proveïdor sense més consideració que el preu immediat. Aquí se'ls insta a invertir per ser més eficients i, per donar la motivació adequada se'ls ajuda en el finançament, encara que no se'ls atorga un crèdit directament. N'hi ha prou amb concedir un aval al crèdit que li dóna el banc al proveïdor. Això té el mateix sentit que garantir un flux de compres doncs si aquestes no es produeixen i la màquina no s'amortitza degudament, no es podrà pagar el crèdit i el banc actuarà contra l'avaladora, de manera que l'aval és la millor garantia de continuïtat en la relació comercial.

Els treballadors tenen una veu que s'escolta, que es promou i premia segons la seva aportació. Són fonts de suggeriments que permeten la millora contínua. Se'ls facilita la formació i les rotacions que incrementen la seva experiència. L'organigrama de les empreses s'aplana amb el qual cosa la línia de comunicacions s'escurça i les posicions bàsiques són més prop d'on es prenen les decisions finals. La informació flueix suaument i amb rapidesa de manera que les decisions són ràpides i efectives. Quan es té coneixement de que l'opinió pròpia compte, la motivació és més alta i això influeix favorablement en els resultats.

La mateixa actitud es manté amb els proveïdors de finançament, amb els transportistes d'aprovisionaments i de productes finals, amb els distribuïdors i amb qualsevol baula de la cadena productiva. En suma, es tracta a tots de la manera que s'espera que corresponguin, amb lleialtat però sense ingenuïtat, atès si sobrevé cap abús de confiança la resposta ha de ser contundent.

Els stakeholders externs acostumen a demandar ajuts per a les causes que defensen i, en general, es preocupen poc per l'evolució de l'empresa. Només els que

tenen contenciosos per temes mediambientals o relatius a relacions laborals pressionen pels seus temes centrals i mereixen ser sentits. El grup conflictiu són les organitzacions watch-dog que organitzen campanyes de desprestigi capaces de lesionar els ingressos i imatge de les empreses i, en algun cas, qüestionar la continuïtat d'algun directiu. Sobre això cal assenyalar que els mànagers poden caure en la temptació d'arribar a acords col·lusius amb alguna d'aquestes organitzacions i així, a canvi de la discrecionalitat que se'ls atorga i d'alliberar-se de la pressió per a obtenir rendiments tangibles col·laboren en les iniciatives de les organitzacions dels seus stakeholders més actius (v. G. Cespa i G. Cestone 2002).

5.3. La RE en els resultats de l'empresa

Sobre els resultats dels fons d'inversió socialment responsables M. R. Balaguer i M. J. Muñoz (2006) conclouen "Dels resultats obtinguts en l'anàlisi de la performance financera, podem afirmar que no existeix un cost econòmic en els resultats financers d'aquests fons pel fet d'incorporar criteris de responsabilitat social: de fet s'observa com en algunes de les ràtios analitzades els FISR superen en rendibilitat al mercat. Quant a la relació entre performance social i financera, els millors fons des d'un punt de vista financer ho són també en l'aspecte social. En definitiva, l'anàlisi realitzat és consistent amb les investigacions realitzades en altres països i confirma que els FISR no difereixen de la resta de fons a l'efecte de rendibilitat". Si la gestió dels uns i dels altres fons és semblant, la diferència ve donada per la peculiaritat dels títols en què s'inverteix, i en el dels fons ètics només entren empreses amb RE degudament acreditada. La mateixa conclusió que el professor J. Fernández de Castro 2007, qui comenta que si bé no es pot establir amb claredat si aporta o no als beneficis totals pot, en canvi, afermar-se que no perjudica els resultats.

Algunes empreses mostren la seva condició de responsables amb orgull i també hi ha promotors de la RE que insisteixen en l'atractiu de la pràctica i publicitat de la responsabilitat com a factor generador de vendes. Segons KPMG (A. Kolk, M. Van der Veen, J. Piukse, F. Fontanier 2005) el 75% de les majors empreses de 16 països desenvolupats esmenten en primer lloc com a raons per assumir la RE la seva convicció de que afegeix valor als clients i millora els resultats. Un comportament "ètic" basat en raons instrumentals es canviarà tan aviat les circumstàncies aconsellin una altra orientació per a augmentar beneficis. En una ona que sembla evocar ecos kantians, A. Calveras i J-J. Ganuza (2004) consideren que "El criteri 'moral' que defensa D. Baron i que compartim nosaltres, consisteix en denominar a una empresa socialment

responsable només si existeix una redistribució d'excedent dels accionistes de l'empresa cap als stakeholders o, en altres paraules, si l'acció Socialment Responsable de l'empresa no es pot explicar sota les hipòtesis de maximització de beneficis". També consideren que la "RC no depèn només de les conseqüències de les accions de l'empresa sobre els stakeholders, cal tenir en compte la motivació real de l'empresa".

Jerarquia Ètica

	Informa	No Informa
Responsable	2	1
No Responsable	4	3

Jerarquia de Visibilitat

	Informa	No Informa
Responsable	2	3/4
No Responsable	1	4/3

La posició de Claveras, Ganuza i Baron evidència una lògica estranya atès que a la realitat el neutre no existeix i les conductes tenen resultats positius o negatius i si es qüestiona els primers s'insta als segons. La seva teoria va en contra de la maximització de resultats i en contra la teoria dels stakeholders que proclama que l'atenció a aquests beneficia l'empresa. Aquesta posició té un flanc encara més feble, la pretensió de conèixer les motivacions intrínseques del comportament la detecció de les quals no aporten cap indici. Aquesta motivació és subjectiva, la pràctica evidència únicament les

preferències revelades i la resta és presumpció o hipòtesis i fins i tot en el cas que els actors revelin els seus motius la seva afirmació hauria de ser sotmesa a un test de congruència amb els fets. Aquesta coherència no se l'apliquen a si mateixos els portaveus radicals de les *watch-dog* que dictaminen, condemnen, persegueixen i acaben negociant mentre busquen un altre blanc. Aquesta actitud és aliena a l'ètica -que no accepta que la finalitat justifiqui els mitjans- i a la responsabilitat (v. J. L. Martínez 2007).

L'ús de la RE com a credencial a efecte d'imatge i/o propaganda pot ser contraproduent per dos tres motius bàsics. La primera per les actituds activistes com les exposades que consideren un blanc preferent a tot aquell que blasona de RE. La segona perquè, com es mostra en els quadres de visibilitat, el lloc de la RE en la jerarquia moral no té una visibilitat adient i sempre pot presumir millor qui fingeix amb decisió que qui realment té un comportament ètic, atès que en el comportament que té en compte a la resta sempre hi ha alguna cosa d'humilitat en l'autovaloració i de timidesa en la proclamació, mentre que qui presumeix del que manca sempre té una actitud arrogant i afirmativa que li beneficia. En tercer lloc, perquè qualsevol campanya d'activistes té tant més a guanyar quant més gran sigui la inversió feta en publicitar la conducta responsable i en bona part de les campanyes l'argument o la raó de la mateixa és secundària enfront de l'impacte mediàtic dels lemes que s'encunyin, tant més eficaços com més es poden contraposar a memòries i publicacions que puguin evidenciar correcció i filantropia. En darrera instància, com diu la cita del paràgraf anterior cal renunciar a maximitzar beneficis per la via de donar-los-els als stakeholders més combatius, que no són els de millors raons.

5.4. Bibliografia

Balaguer María R. y M. Jesús Muñoz "La performance financiera y social de los fondos de inversión socialmente responsable en el mercado financiero español" Análisis Financiero n. 102, 3º cuatrimestre 2006.
Ballvé Alberto M. y Patricia Debeljuh "Misión y valores: la empresa en busca de sentido" Ed. Gestión 2000, 2006.
Baron David P. "Persistent Media bias" Research Paper Series Stanford Graduate School of Business n. 1845, agosto 2004.
Baron David P. Strategic Activism and Nonmarket Strategy" Research Paper Series Stanford Graduate School of Business n. 1909, august 2005.
Baron David P. "A Positive Theory of Moral management, Social Pressure, And Corporate Social Performance" Research Paper Series Stanford Graduate School of Business n. 1940, june 2006.
Bleeke Joel y D avid Ernst "Colaboración competitiva. Cómo usar alianzas estratégicas en el mercado global". Ed. Addison Wesley Iberoamericana Washington 1004.
Calveras Aleix y Juan-José Ganuza "Responsabilidad Social Corporativa. Una visión desde la Teoría Económica" Univeridad Pomeu Fabra, 2004.
Cespa Giovanni i Giacinta Cestone "Stakeholder Activism, Managerial Entrechment, and the Congruence of Interest between Shareholders and Stakeholders" Universitat Pompeu Fabra y Institut d'Anàlisi Economica (CSIC) y CEPR 22 julio 2002.
Cuesta González Mª de la y Carmen Valor Martínez "Responsabilidad Social de la Empresa: Concepto, medición y desarrollo en España". Boletín Económico de Información Comercial Española n. 2775, 20-26 enero 2003.
Dirección General de Empresa Comisión Europea "Responsabilidad social: recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa" Ed. Comisión Europea 2004.
F. Thierry "Moi Thierry F., Chomeur Professionnel » Ed. Albin Michel, París 2006.
Fernández de Castro Juan "La responsabilidad social y los beneficios empresariales" Fomento del Trabajo Nacional n. 2016, 2007/1.
Fernández Izquierdo M. A., M. J. Muñoz y M. R. Balaguer "La Responsabilidad Social Corporativa: relaciones entre la performance social, financiera y bursátil de la empresa" Ed. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa Universidad Pompeu Fabra, Documento de Trabajo n. 23, 2005.
Fernández-Kranz D. y Anna Merino Castelló "Medición de las preferencias de los consumidores sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas" Observatorio de Responsabilidad Corporativa Universidad Pompeu Fabra, Doc. De Trabajo n. 25, 2005.
Fernández Kranz Daniel y Anna Merino Castelló "¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa?. Percepción de los consumidores. Universia Business Review n. 7, 2005.
Fernández Zulima "Competitividad y stakeholders" Revista del Instituto de Estudios Económicos n. 4, 2002.
Fontrodona Felip Joan "Gestión ntegral de la RSE: E caso Novartis" Cuadernos Foética n. 2, Ed. IESE-Forética 2005.
Freeman Edgard R. "Strategic management: A Stakeholder approach". Ed Pittman Books Limited, 1984.
Hawkins David E. "Corporate Social Responsibility. Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability. Ed. Palgrave Macmillan Basingstoke 2006. Hernández Isabel R. et al. "Guía de la responsabilidad social corporativa para las pymes" Ed. Observatorio de responsabilidad Social Corporativa y Fundación el Monte, 2006.
Honoré Carl "Elogio de la lentitud" Ed. RBA Barcelona 2004
Hunt Benjamin "The Timid Corporation: Why Business is Terrified of Taking Risks". Ed. John Wiley, Noboken N. J. 2003.

Ingrassia Paul y Joseph B. White "The Fall and Rise of the American Automobile Industry" Ed. Simon and Schuster 1994.
Jensen Michael C. "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function" Negotiation, Organization and Markets Unit Harvard Business School Working Paper n. 01-01, octubre 2001.
KPMG: Ans Kolk, Mark van der Veen, Jonatan Piukse y Fabienne Fontamier. "KPMG Intgernational Survey of Corporate Responsibility" Ed. KPMG 2005.
Ladrón de Guevara Martínez Antonio "La RSC desde la perspectiva del marketing: Cómo y cuanto valora el consumidor las actuaciones de RSC" Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa Universidad Pompeu Fabra n. 24, 2005.
Lozano Josep Mª "Ètica i empresa" Ed Temes Contemporanis Proa, Barcelona 1997.
Lozano J. Mª et al "Los gobiernos y la responsabiliad de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad". Ed. Granica Barcelona 2005.
Maier Corine "Buenos días pereza. Estyrategias para sobrevivir en el trabajo". Ed. Península/Anaya Barcelona 2004.
Martínez José Luís "ONGs y la fatal arrogancia". Compromiso Empresarial n. 9, marzo abril 2007.
Moreno Prieto Rafael "La pirámide RMP: Un modelo de creación de valor empresarial a través de iniciativas socialmente responsables" Executive Excelente n. 25, 2005.
Murray Alan "Revolt in the board Room. The new rules of power in corporate America" Ed. Collins NY 2007.
Punk Nina "How Levi's Trashed a Great American Brand While Bob Haas pioneered benevolent management, his company cape apart at the seams" Fortune abril 1999.
Porter Michael E. y Mark R. Kramer "The Competitive Advantage of Corporate Philantropy (2002) en "Harvard Business Review on Corporate Filantropy" Harvard Business School Press 2003.
Sternberg Elaine "Stakeholder Theory exposed". The Corporate Governance Quarterly 2, n.1 1996.
Sternberg Elaine "The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine" Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n. 4 Nov. 1999.
Sternberg Elaine "Just Business: Business Ethics in Action" (2000) 2ª ed. Oxford University Press 2003.
Tortosa Cosme Emilio "Responsabilidad social de la empresa. Un nuevo modelo empresarial" Papeles de Economía Española n. 108, 2006.
Trigo Joaquín y Antonio Drudis "Alianzas Estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas" Ed Gestión 2000, Barcelona 1999.
Trigo Joaquín "Razones y principios de la responsabilidad empresarial" Fomento del Trabajo Nacional n. 2116, 2007/1.
Womak James P., D. T. Jones y D. Roos "La máquina que cambió el el mundo" (1990) Ed. McGraw Hill, 1999.

CAPÍTOL SISÈ

Comunicació i certificació de la RE

La Responsabilitat Empresarial ha de garantir el respecte als drets humans i laborals, així com el medi ambient. Es pressuposa que una empresa que assumeix els compromisos en aquest sentit integra certs valors que van més enllà del compliment de les normes legals que, òbviament, es refereixen a aquests àmbits, però també al mercantil, la protecció de dades personals, la qualitat, el compliment de contractes i un llarg etc.

No obstant això, la realitat és diferent. La prioritat de la RE formalitzada no està a l'interior i enfocada a les relacions existents (treballadors, clients …), sinó a l'exterior i a possibles nous vincles, això és, ONG's i grups de pressió, redenominats d'interès, que es preocupen pel que fan les empreses i intenten incidir en la seva orientació. Si la RE i la sostenibilitat de la seva actuació han de donar satisfacció a tots aquells que d'una o una altra forma hi són, o diuen ser-hi, afectats pel que pugui fer o pel que pugui ometre, això anirà en demèrit de les seves funcions tradicionals, especialment pel que fa a la recerca de rendibilitat o a la maximització del valor residual de l'empresa. La causa és que quan s'han de seguir 30 o 40 indicadors d'actuació que tenen igual pes, és difícil -per no dir impossible- fer un adequat trade-off entre ells.

La prevenció de riscos laborals (PRL) és tan sols una d'aquestes actuacions. En una guia típica de RE apareixen nou apartats amb un total de 38 accions. El més ampli dels apartats és el del comportament de l'empresa davant dels empleats amb 13 actuacions de les quals una és la PRL, malgrat requerir obligacions bàsiques sustentades en una normativa amb rang de Llei. Si es considera que l'acció mereix simplement ser una entre 38 quelcom està desenfocat en la vida quotidiana i en la concepció de la RE, pel que val la pena buscar les causes i algun dels remeis.

Una d'aquestes causes, que fa difícil encardinar els valors de la RE, tal com apareix a les guies en una orientació per als empleats, és el fet de que les declaracions formals en forma de codis i principis poden estar al marge de l'acció quotidiana i ser un engany o una exposició d'intencions o simples desitjos no acompanyats per res. Per tant, la RE ha de marcar les pautes i s'han d'arbitrar els mitjans perquè les accions reals de les empreses es recolzin en els criteris desitjables i puguin arribar a ser una font de confiança i també, potser, un avantatge competitiu.

Un altre motiu de frustració és que de vegades els valors i el conjunt de la RE s'imposen, els treballadors els veuen com un capritx de la direcció, com una exhibició d'actituds paternalistes o, encara pitjor (v. R. B. Kanter 1999) un mitjà per interferir-se en

la intimitat de les persones o per encara més imposar-los a tercers a través d'exigències a proveïdors o aliats.

Quid leges sine moribus vanae proficiunt?

Horacio va escriure cap a l'any 23 a.c. que les lleis no estan abonades pel costum no serveixen de res. Les lleis són una part del que en economia es coneix com institucions, que en el llenguatge del premi Nobel d'economia Douglas North, són les restriccions que s'imposen al comportament humà i que ho fan predictible. Es poden agrupar situant-les en tres plans, el més immediat és el dels usos i costums, que aporten pautes de conducta reiterades i repetitives. El segon, són les normes que tenen rang legal i poden imposar conductes o impedir certs comportaments. El tercer, són els organismes públics que elaboren les normes, vigilen el seu compliment i sancionen l'incompliment. Quan els tres àmbits estan en sintonia es pot dir que les lleis s'apliquen en un grau molt elevat. Si no és així, amb un grau de seguiment pràctic baix, tot i que s'intentin guardar les formes, les lleis poden ser poc més que una proclamació de desitjos o intencions.

En el cas de la PRL la normativa espanyola es remunta al 1990 i, en el període recent, sorgeix la Llei del 1995, el Reial decret Legislatiu del 2000 i la Nova Llei del 2003. Salvant els casos exemplars d'empreses que prenen seriosament les seves obligacions i van més enllà de les obligacions legals, el cert es que resta força per fer. En ocasions, sembla que hi ha empreses on manquen el coneixement i els mitjans per a implementar una adequada gestió dels riscos laborals, així com treballadors que desconeixen que la llei de PRL també els obliga a “vetllar per la seva pròpia seguretat i salut i per aquelles altres persones a les que els hi pugui afectar la seva activitat professional”.

En el seu afany d'atallar la sinistralitat laboral la normativa de prevenció de riscos laborals sembla que només busca sancionar, oblidant en molts casos el propi objecte i caràcter de la normativa, és a dir, “promoure la seguretat i salut dels treballadors mitjançant l’aplicació de mesures i desenvolupament de les activitats necessàries per a la prevenció de riscos derivats del treball”. En aquesta situació, les empreses es tracten de protegir bé amb una certificació que acrediti la bondat del seu sistema de gestió de la prevenció, bé contractant les activitats preventives amb els serveis de prevenció aliens, que alhora emeten informes afegint tot tipus d’excepcions que permetin adverar una correcta actuació.

En el concernent a la RE hi ha moltes guies, profusió d'articles fets per consultors i certificadors i soroll mediàtic generat per polítics, i activistes, però els avenços reals són petits, el que no implica que la situació sigui dolenta. De fet si algú es pren la molèstia de llegir una de les guies a l'ús apreciarà que la part dispositiva no té gran diferència amb el que passa. El que s'aporta és el sistema de registres, de verificacions, d'assignació de responsabilitats i de mitjans, d'establir una bateria d'indicadors, realització de publicitat i un llarg etc. En definitiva paperassa entorn del que es fa i intents d'involucrar a més persones a la vida de l'empresa, algunes de les quals no tenen cap interès en ella i els qui tenen interès poden estar més llunyans que els treballadors i accionistes. Per fer més suggerent el producte se li qualifica d'un nou paradigma o estratègia. La RE és important, però no és cap de les dues coses, és una cosa que també li correspon a la PRL, és una metaestratègia, això és, el marc institucional on tenen lloc les decisions i actuacions de les empreses.

Valors personals i empresarials alineats

És un lloc comú dir que les persones són l'actiu més important d'una empresa o d'un país. Així és, però no sembla ser-ho a la vista del partit que se'ls treu, i aquí està el dèficit exterior com a indicador de poca eficiència i competitivitat. L'activitat productiva té quatre dimensions. La més elemental és la realització rutinària de tasques repetides. Per sobre es troba la resolució dels problemes i incidències que apareixen en els processos anteriors. El tercer nivell és la decisió del que cal fer i el que cal deixar de fer. El quart la detecció de tendències, oportunitats i noves solucions que obren mercats inèdits, trenquen l'equilibri del mercat i diferència a unes empreses d'altres. El fet ideal és que els nivells jeràrquics siguin pocs, que tots puguin ser escoltats i comparteixin criteris respecte a la missió de l'empresa, a què cal fer i quin és la millor manera d'aconseguir-ho. L'òptim per a l'empresa i qui la formen és que el que cadascú considera prioritari i la realitat coincideixin de manera que no hi hagi contradicció d'interessos ni de valors (v. L. Whithworth, L. Kimsey-House, H. Kimsey-House & Ph. Sandahl 2007).

Designar a una persona per a que implanti un sistema és una cosa que no sempre és suficient, encara que tingui els coneixements, l'experiència i la voluntat de fer bé les coses. Quan es tracta de canviar hàbits arrelats i pautes compartides fa falta el suport continu de la direcció, molta paciència i fermesa en els propòsits. Això és especialment cert en els casos de la PRL i la RE, atès que en ambdós la rapidesa i el costum porten la veu cantant i es recolzen en petits guanys de temps o comoditat en lloc de fer el correcte i reforcen els seus costums apel·lant al “sempre s'ha fet així” o al “mai passa res”. No

obstant això, en aquests casos, una única errada costa més cara que tots els petits avantatges arrencats una i una altra vegada.

Per al canvi fa falta un entorn diferent, una atmosfera nova en la qual passin coses diferents. Habitualment no es pensa què necessari és l'aire, simplement es respira. El problema es presenta quan s'enrareix i es perd el control de la situació. El metamercat és el conjunt d'institucions on tenen lloc les transaccions econòmiques, el compliment dels contractes i ser a l'alçada dels compromisos assumits lliurement, la millora contínua etc. La metaestratègia són els principis que guien l'orientació en un o un altre sentit com pensar a llarg termini, la creació de llaços estables amb proveïdors i clients, la fidelització de treballadors i distribuïdors, en summa la voluntat de pertinença a un marc de respecte mutu i per a aconseguir un guany conjunt. A la vida laboral es tracta de que hi hagi una mútua consideració d'uns i d'altres com a fins a si mateixos, com a persones valuoses amb les quals es coopera per a assolir objectius i amb les quals, sense arribar a l'altruisme que caracteritza a la família, val la pena fer les coses bé i obtenir com a subproducte de l'obra ben feta el guany merescut i la satisfacció del deure complert.

Canviar les organitzacions i la conducta de les persones

Les bones pedres fan grans catedrals però les grans catedrals no fan les pedres. Les organitzacions, siguin empreses o associacions culturals són res sense les persones que les formen. Comptar amb un responsable formal de PRL o de RE és important, però la tasca és de tots i si se singularitza la funció en una persona pot acabar portant-lo tot mentre que la resta eviten implicar-se. El responsable és, efectivament això, però no és l'únic a qui incumbeixen obligacions i la seva tasca és de formador, mentor, planificador, supervisor i animador, però actors ho són tots, especialment la direcció que ha de donar el primer pas i exemple continu fins a aconseguir que la prevenció i, en sentit més ampli, la RE sigui part de la cultura i es tingui en compte per sistema. Sobre això és convenient tenir present l'aforisme romà "Universitas senar delinquit" això és, les empreses no delinqueixen la darrera responsabilitat, no és de la institució sinó de les persones, encara que la llei obligui a les empreses (persones jurídiques) a respondre per accions indegudes al punt de restar sense patrimoni i, arribat el cas, haver de dissoldre's.

Les notes tècniques de prevenció 643 i 644 (M. Bestratén Belloví i L. Pujol Senovilla) de l'Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, destaquen correctament que la PRL és un dels capítols fonamentals de la RE, però no és un més, sinó que és essencial per a aconseguir la qualitat de productes i processos. Si no hi ha

responsabilitat envers la seguretat dels treballadors de l'empresa qualsevol afirmació sobre el respecte del medi ambient, la qualitat dels productes o la gestió o qualsevol ostentació de filantropia no té credibilitat. No obstant això, l'aplicació forçada de les normes pot aconseguir seguretat però, en l'immediat podria no aconseguir la resta d'avantatges i caldria esperar que s'entengués plenament la importància i la necessitat de les mesures perquè s'assumissin com pròpies.

Els teòrics de la motivació consideraven els factors intrínsicament motivadors com diferents dels de seguretat o d'higiene, que eliminaven la incomoditat. Els primers empenyien, els segons frenaven, de manera que si s'eliminaven els inconvenients que causaven desapareixia la molèstia, però això no bastava per a incentivar el rendiment. Pel mateix, les lleis, encara sent importants, serveixen perquè es compleixi amb els aspectes formals però, encara sent importants, serveixen perquè es compleixi amb els aspectes formals però no sempre són suficients per a canviar les conductes si no es corresponen amb els valors personals i si les expectatives que persegueixen requereixen forçar el costum. Així, a vegades hi ha ocasions en les quals cal canviar l'organització si l'orientació ho requereix i això requereix voluntat, mètode i temps (v. T. I. Gagné 2005 per a un procediment real amb participació dels treballadors implicats).

El que s'exposa no significa que siguin inútils ni que deguin d'oblidar-se els seus objectius, simplement cal insistir en els incentius i desincentius que aporten, fer que els elements bàsics siguin senzills i assequibles, educar i predicar amb l'exemple. En altres paraules, al costat dels mètodes hard, com inspecció i sancions, fan falta els soft, en forma d'educació, divulgació, exemples i premis. A més, convé que es prescindeixi de l'oportunisme en forma de presumir de virtuts que no es practiquen i pretendre que una certificació de RE ho és de bondat, d'altruisme i de compliment de normes, doncs, encara que ha d'anar més enllà d'elles, segons l'informe de KPMG el 75% de les empreses que (en el seu informe de 2005) havien assumit formalment la RE, afirmaven que ho havien fet per ser més rendibles. En aquests casos la capacitat de qui fingeix virtut és més gran a l'hora d'evidenciar els seus presumptes mèrits que la de qui la practica, doncs la virtut és humil i, per si mateixa defuig la presumpció i presumir del seu comportament.

Qüestió de valors

En els temps que corren parlar de virtut sembla cursi, per això es recorre a l'eufemisme valors. Els valors són actituds desitjables en si mateixes perquè són bones

per a qui les practica i per a la resta. Per tant, la societat ho aprecia i agraeix que es practiquin però, encara que són de reconeixement majoritari, no sempre són universals ni regeixen per a qualsevol època o cultura i, en qualsevol lloc i moment, els individus antisocials mantenen els seus propis codis de comportament.

En darrera instància tant la PRL com, en un pla més ampli, la RE són expressions de maduresa i dels valors que se li associen. La maduresa és reflexiva, coneix l'impuls i simplement ho canalitza per on no hi ha risc, sap que la prudència és bona consellera i que la por pot ser un bon amic, no perquè es cedeixi a ell, sinó precisament perquè se li venç quan cal fer-ho, però no quan implica riscos excessius. La temeritat és l'absència de por, sigui per ignorància o per falta de raó, i això no és una virtut. El valor és superar-lo només quan cal.

La prudència és una virtut anticipadora pròpia de qui sap que a un moment li segueix un altre i que la perspectiva temporal cal tenir-la en compte. Va contra l'oportunisme que aprofita el moment sense pensar en el mal que es pot fer a altres.

La responsabilitat és el propi de la reflexió. Consisteix en evitar la situació potencialment perillosa, a anticipar que, tot i així, podria materialitzar-se i, per tant s'ha previst de manera que el dany, si finalment es produeix -perquè els accidents existeixen-, es minimitzi i, a més, es compensi als perjudicats. Significa que s'està a l'alçada dels esdeveniments, que es donen comptes pel que ha passat i s'accepten les implicacions que corresponguin. Pressuposa el respecte a les persones i a la seva dignitat única i es plasma en la preparació adequada per a realitzar la funció que toqui. Exigeix una ètica que va més enllà de les obligacions formals, dels horaris i les conveniències pròpies i s'acompanya d'una dedicació intensa.

La prevenció comparteix amb la RE punts com la senzillesa, el sentit comú, la solidaritat i l'eficiència. Així mateix, ambdós comporten dedicació i compromís, exemplaritat i noblesa. Es tracta de trets de caràcter i de conducta que la societat, ha de reconèixer com a desitjables i exemplars.

6.1. Principis, guies i normes

La panòplia d'eines que es relacionen amb la gestió de la RE han estat agrupades per la D. G. d'Ocupació i Afers Socials de la Comissió Europea (2003) en quatre grups:

- Enunciats de principis que una empresa pot subscriure, sigui de manera aïllada o aliant-se amb d'altres.
- Iniciatives sustentades per una indústria en les quals diferents empreses introdueixen codis de conducta acordats.
- Instruments adoptats voluntàriament per empreses i regulats per un sistema d'instàncies certificadores acreditades.
- Estructures de procés que aporten orientació sobre com demostrar la responsabilitat i la rendició de comptes.

Les Guies són una eina per a organitzar la pràctica de la RE. Normalment, la Guia és resultat d'un treball sistemàtic basat en experiències i en la reflexió de diferents persones. En elles s'inclouen principis i recomanacions. Entre els primers es troben els que va proposar el reverend Leon Sullivan (1977) per incitar a les empreses nord-americanes instal·lades a l'Àfrica del Sud a evitar la discriminació entre els seus empleats. Amb el pas del temps es coneixen els resultats, es poleixen les deficiències i s'afegeixen nous elements per a millorar la seva aportació així com continguts respecte al que cal fer i el que cal evitar. La guia aporta una pauta, però la seva aplicació cal circumstanciar-la a cada cas concret que acostuma a veure's afectat per la dimensió de l'empresa, la seva titularitat, el sector d'activitat i la localització, l'antiguitat i altres factors.

El Pacte Mundial de les Nacions Unides

Els deu Principis del Pacte Mundial de les Nacions Unides constitueixen la declaració de principis més important a l'efecte de la RE. El Secretari General de l'ONU va proposar la creació d'un Pacte Mundial en el World Economic Fòrum de Davos el 31 de gener de 1999. A mitjans de l'any següent va instar a les empreses a unir-se en un pacte mundial que vinculés l'activitat empresarial amb els Principis i l'acció de l'ONU amb tal ressò que a mitjans del 2007 prop de 4.000 empreses s'havien adherit fent propis els principis del Pacte que es transcriuen seguidament. Els dos primers deriven de la Declaració Universal dels Drets de l'Home, els recollits del 3 al 6, inclusivament, de la Declaració de l'OIT (Organització Internacional del Treball) sobre Principis fonamentals i Drets Laborals. Els punts 7 a 9 de la Declaració de Rio sobre Medi Ambient i Desenvolupament, mentre que l'últim procedeix de la Convenció de les Nacions Unides contra la corrupció.

1.- Les empreses han de recolzar i respectar la protecció dels drets humans fonamentals, reconeguts internacionalment, dins del seu àmbit d'influència.

2.- Les empreses cal que s'assegurin de que les seves filials no són còmplices en la vulneració dels drets humans.

3. Les empreses han de recolzar la llibertat d'afiliació i el reconeixement efectiu del dret a la negociació col·lectiva.

4.- Les empreses han de recolzar l'eliminació de tota forma de treball forçós o realitzat sota coacció.

5.- Les empreses han de recolzar l'eradicació del treball infantil.

6.- Les empreses han de recolzar l'abolició de les pràctiques de discriminació en l'ocupació.

7.- Les empreses hauran de mantenir un enfocament preventiu que afavoreixi el medi ambient.

8.- Les empreses han de fomentar les iniciatives que promoguin una major responsabilitat ambiental.

9.- Les empreses han d'afavorir el desenvolupament i la difusió de tecnologies respectuoses amb el medi ambient.

10.- Les empreses han de treballar contra la corrupció a totes les seves formes, incloses extorsió i suborn.

Tots aquests punts estan recollits en la legislació dels països occidentals desenvolupats. Si es reiteren és perquè les empreses que localitzen activitats en països menys exigents no col·laborin en pràctiques prohibides als seus països d'origen. Per tant, pel que fa als països avançats la declaració està per sota de les exigències de la regulació. A més la Declaració dels Drets Humans inspira totes les constitucions democràtiques i la declaració de l'OIT ha estat subscrita per les seves dues branques, l'OIS (Organització Internacional de Sindicats) i l'OIE (Organització Internacional d'Empleadors). Així mateix, les directrius legals en matèria mediambiental van molt més enllà del que diuen uns principis massa generals com els que van del 7 al 9 i, finalment, les pràctiques relacionades amb la corrupció distorsionen la competència i són delictives en molts països.

Convé fer notar, respecte al punt número 10, que moltes vegades les empreses no desitgen subornar a compradors, especialment del sector públic, ni tampoc als funcionaris dels que depenen autoritzacions per establir-se, operar o augmentar el volum d'operacions, No obstant això, a alguns països aquesta pràctica està tan encardinada que es dóna per fet que aquests pagaments són un complement de la retribució d'aquests funcionaris. El fet que els seus governs, més enllà de tolerar aquesta pràctica, es recolzen en ella impedeix que considerin la seva eliminació per la qual cosa eradicar-la quedaria en mans de les empreses que desitgin instal·lar-se a aquest país. Si alguna la rebutja, això tindria conseqüències indesitjables, primerament sobre ella, atès que donaria un avantatge als competidors menys escrupolosos. En segon lloc perjudicaria als treballadors potencials d'aquesta empresa al país en qüestió, així com als proveïdors i clients que perdrien una oportunitat important. Sobre aquest punt és interessant i il·lustrativa la reflexió sobre Camerun que fa T. Harford (2006).

Codis de comportament

Un codi ètic és la concreció d'una missió i valors en forma d'un document que explicita pautes de conducta de pretensions ètiques. Intenta servir d'orientació i d'ideal. Intenta atreure treballadors meritoris, donar confiança a inversors, potser motivar als empleats etc. (v. J. Mª Lozano 1997 i J. F. Lozano 2004). En algunes empreses efectivament aconsegueixen aquestes pretensions i poden arribar a ser impulsors del canvi, però en general el seu efecte és petit, tret que s'hagi integrat en la cultura de l'empresa i estigui alineat amb els valors personals dels empleats. En moltes altres és un aler respecte a la conducta desitjable i en altres una declaració benevolent aliena a prendre decisions quotidianes.

Segons el cas, pot ser aconsellable adoptar un codi ja existent o bé elaborar-lo (v. M. Bestratén i L. Pujol 2006). Com passa amb moltes eines, la seva funcionalitat depèn de la il·lusió que hagi darrere, de la sinceritat que reflecteix, de l'exemple que donen qui pilota el canvi i no és estrany que empreses amb codis desitjables canviïn de principis i estratègia després d'un canvi de directius (com va ocórrer amb l'entrada de C. Fiorina com CEO fins a la seva destitució el 2005). Tampoc és estrany que la direcció d'una empresa actuï sense consideració a un codi aprovat, ni ho és que es faci firmar-lo als empleats en el moment de contractar-los i fins i tot succeeix que aquests es neguen a signar alguna cosa que està per sota dels seus principis o que veuen com insultant.

Guies de Responsabilitat

La Guia és un pas addicional en la formalització d'una orientació de RE. Les recomanacions que suggereixen tenen un suport ampli, però no requereixen una auditoria externa formalitzada. Bona part dels instruments de mesurament, valoració i comunicació de RE a disposició de les empreses han estat generats per ONG's interessades a canviar el comportament de les empreses. Així, en la publicació de la UE Mapping Instruments for Social Corporate Responsibility (2003) es recull un quadre amb 16 instruments per a verificar el triple compliment (econòmic, social i mediambiental) de les empreses. El quadre anterior dóna una idea del seu origen i varietat.

	Dimensió		
Instrument	**Econòmic**	**Social**	**Medioambiental**
Principis desitjables i Codis de conducta			
Pacte Global ONU	v	v	v
Directrius d'Amnistia Internacional		vv	
ETI		vvv	
Principis de Sullivan		vv	
Directrius de OECD per a Emp. Multinac.		v	
WHO/L'UNICEF Breastmilk		vv	
ECCR/ICCR		v	
Sistemes de gestió i Mètodes de certificació			
SA8000		vv	
ISO 9000/ISO 14001			vv
EMAS			vvv
EU Eco Label		v	vv
FSC		v	vv
Indicadors comparatius (rànquings)			
DIGSI	v	vv	vv
FTSE4Good	v	vv	vv
ASPI	v	vv	vv
Models de Rendició de Comptes i Comunicació			
GRI	vvv	vvv	vvv
AA1000S	v	vvv	v

Els signes	representen
vvv	inclusió amb cobertura àmplia
vv	inclusió amb certa cobertura
v	inclusió amb una referència mínima
	no està inclòs

L'elaborada pel Club d'Excel·lència en Sostenibilitat (2007) està pensada per a les petites i mitjanes empreses, que solen tenir poca comoditat en el seu personal. És senzilla, completa i aborda pas a pas els conceptes, l'anàlisi o diagnòstic de cada aspecte rellevant, les mesures a adoptar, els criteris de mesurament, l'execució, la valoració i el procés de millora contínua. Assenyala diversos nivells d'actuació i a cadascú uns punts d'actuació.

Primer nivell: Inici del Programa

1) El compromís de la direcció per implantar-la.
2) Autodiagnòstic: Quines bones pràctiques ja estan incorporades en la gestió empresarial.
3) Amuntegament i processament de la informació requerida, elaboració i presentació de l'informe d'autodiagnòstic.
4) Conclusions

Segon nivell: Programa de RSC i els seus indicadors

1) Definició de l'estratègia.
2) Com articular una estratègia de RSC?.
3) Indicadors de mesurament del grau d'implantació de l'estratègia.
4) Manera que influeixen els Grups d'interès al Programa de RSC.

Tercer Nivell: Seguiment del programa

1) El programa de Responsabilitat.
2) El control del programa vs. l'auditoria interna.
3) El control del programa.
4) L'auditoria Interna

Quart Nivell: Els informes de RSC

1) Com comunicar-me amb els meus grups d'interès?.
2) Guies per a l'elaboració d'informes de RSC.
3) Com afrontar l'elaboració d'un informe de RSC?.

Cinquè Nivell: Revisió, definició d'accions de millora i inici del nou cicle

1) Revisió per la direcció.
2) Accions de millora sobre el procés d'implantació de l'estratègia.

3) Accions de millora sobre el disseny de l'estratègia.
4) Accions correctives. Preventives i de millora.

Aquesta guia conclou amb un qüestionari per a l'autodiagnòstic de RSC a les pimes. És un document que cuida la senzillesa, encara que està una mica esbiaixat cap a l'empresa industrial que és menys d'una cinquena part del total i en la informació externa opta pel Global Reporting Iniciative que, per a les empreses petites podria alleugerir-se. La Guia aporta bibliografia, direccions de webs d'interès i un glossari específic.

La norma SA 8000

Les normes són més rigoroses que les guies. Serveixen perquè l'auditor o certificador extern pugui emetre un dictamen adverant l'efectiu compliment de les activitats recollides. La norma SA 8000 de responsabilitat social i de rendició de comptes (v. I. Caballero i A. I. Balaguer 2005) és d'origen americà i intenta acreditar que les pràctiques laborals habituals a tercers països s'ajusten a criteris reconeguts com socialment dignes, de manera que els consumidors dels països desenvolupats puguin saber que els productes que compren compleixen amb aquests criteris. Aquesta norma es va crear l'any 1997 per un grup d'experts que representaven a organitzacions de tots els grups d'interès de les empreses així com empreses certificadores i assessores. El Consell Assessor del SA 8000 està integrat per treballadors i empresaris, ONG's i funcionaris públics.

La norma SA 8000 verifica requisits de RS com treball infantil, treballs forçats, salut i seguretat a la feina, llibertat d'associació i dret a la negociació col·lectiva, discriminació, mesures disciplinàries, horari de treball i remuneració. En els elements del sistema de gestió es tracta de la política de l'empresa, revisió per l'administració, representants de la companyia, plantejament i aplicació, control de proveïdors-contractes-subproveïdors, identificació de problemes i adopció de mesures correctores, comunicació externa, accés a la verificació i documentació. A cadascun d'aquests apartats es detallen els requisits i les evidències objectives que serveixen de base per a la demostració de la conformitat amb la norma.

6.2. Memòries i comunicació

La comunicació de les accions en matèria de RE és un dels temes més debatuts. D'una banda, els stakeholders interns (treballadors i accionistes) han de ser informats

per llei de l'evolució de cada exercici, els sindicats reben còpia dels contractes realitzats i les administracions públiques del que els concerneix: impostos generals i locals, cotitzacions a la Seguretat Social, dades laborals, avaluacions mediambientals, llistats de dades personals, revisions de productes i processos subjectes a verificació, auditories d'estats financers i qualitat, inspeccions de sanitat, de consum, de treball i prevenció de riscos laborals i un llarg etc. específic segons activitat, localització i dimensió.

Les dades econòmic financeres de les empreses han de presentar-se obligatòriament al Registre Mercantil i en el cas de les empreses cotitzades a Borsa tot informant conforme a pautes preestablertes. A això que s'exposa cal afegir les memòries obligatòries i la informació de caràcter voluntari a certes bases, algunes de les quals no són accessibles per a dades individuals, però sí agrupades segons diferents criteris, com dimensió, activitat i ambdós, com la Central de Balanços del Banc d'Espanya.

Les entitats i particulars que financen a les empreses tenen mitjans de recollir informació, sigui directament a l'empresa que financen o mitjançant informes que, per norma, acompanyen les emissions d'obligacions i de bons.

Pel que fa a l'exterior, els compradors es preocupen més per les condicions de lliurament dels subministraments que per qualsevol altra cosa, especialment a petites empreses que importen poc i que saben que els subministradors estan subjectes a les seves mateixes normes. Els clients últims tenen mil coses de les quals ocupar-se abans d'entrar en la manera de fabricació dels productes que adquireixen, no obstant això, quan se'ls pregunta, manifesten la seva prioritat per productes ecològics i empreses responsables (CECU 2004) però, en el moment de la compra, s'acostumen a despreocupar dels aspectes que més interessen als activistes, que són els principals demandants d'informació. Algunes empreses van deixar de publicar les seves memòries de sostenibilitat per dos motius, el primer que als clients no els importa i el segon per la contradicció de dedicar quantitats ingents de paper i tinta a usos sense valor.

La dació de comptes aporta una possible evidència del comportament de les empreses en el triple compte de resultats i, en algun cas, això pot influir favorablement en la decisió de compra dels clients, però això pot estar més que compensat amb algunes implicacions negatives. Entre d'altres pot ser que a alguns clients potencials els hi sembli d'una presumpció de gust dolent o una exhibició hipòcrita. La profusió de dades i informes actua com a indicador de l'esforç i de la inversió feta en aconseguir una reputació de sensibilitat social i ecològica, el que també assenyala la despesa feta per a

aconseguir-la i, per tant, la major pèrdua associada a un atac frontal contra aquesta possibilitat. L'activisme fonamentalista pot estar temptat a treure profit d'aquesta vulnerabilitat, tant més gran com més visible sigui l'empresa.

La Global Reporting Initiative GRI

El lliurament d'informació s'articula en opcions com el model GRI -Global Reporting Initiative- (A. I. Balaguer i I. Caballero 2005) o el model de balanç social d'ANDI-OIT (I. Caballero ja. I. Balaguer 2006). El primer el van crear l'any 1997 les ONG' ACARNISSIS (Coalition of Environmentally Responsable Economies) i PNUMA (Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient) amb la finalitat de que les memòries de sostenibilitat fossin més rigoroses i útils. Els principis que ho regeixen s'articulen en quatre blocs: a) Marc de la Memòria, requereix transparència i globalitat. b) Informació, requereix exhaustivitat, rellevància i context de sostenibilitat. c) Qualitat i veracitat, suposa precisió, neutralitat, comparabilitat. d) Accés a les memòries, suposa claredat i periodicitat. De tot l'anterior es deriva la Auditabilitat.

La guia del GRI és molt completa al punt de semblar exhaustiva. L'enumeració dels temes a tractar ocupa vuit folis de manera que la lectura de la memòria segons això portaria un munt de temps que els clients haurien de detreure d'altres activitats. Només els professionals de la supervisió com a inversors ètics o de les organitzacions vigilants poden comptar amb aquestes persones i amb el temps.

El model de Balanç Social ANDI-OIT

L'Associació Nacional d'Industrials de Colòmbia ANDI concreta el model de balanç social de l'OIT. Considera que per a garantir la seva permanència les empreses han d'anar més enllà de la planificació estratègica, la gestió pressupostària i el seu posicionament al mercat. Per això han de vetllar pel benestar social dels llocs on actuen i resideixen. El balanç social (v. I. Caballero i A. I. Balaguer 2006) sense pretendre transformar a les empreses, intenta ajudar a la introducció de polítiques socials voluntàries.

El balanç té una àrea interna i una altra externa. La primera tracta de l'actuació de l'empresa a l'àmbit soci-laboral, serveis socials i integració i desenvolupament. La segona tracta de les relacions primàries, les que es mantenen amb la comunitat i amb altres institucions. A les dues àrees es consideren variables i indicadors que mostren el

canvi de les primeres. Els indicadors informen per a controlar la gestió pel que fa a l'eficiència, l'eficàcia i l'impacte a aconseguir.

Les variables usades a l'àrea interna del Balanç Social s'agrupen en tres blocs.

I) Característiques Soci-laborals del personal: demografia; absentisme; rotació del personal; jornada laboral; salaris i prestacions; relacions laborals.

II) Serveis socials de l'empresa al personal: Salut; riscos professionals; fons de pensions; caixes de compensació; fons d'empleats o cooperativa; habitatge; alimentació; transport; serveis especials.

III) Integració i desenvolupament del personal: informació i comunicació; desenvolupament personal; capacitació; educació; campanyes educatives; temps lliure.

A l'àrea externa de considera.

I) Relacions primàries: família del treballador; jubilats; accionistes; canals de distribució; consumidor final; competència; creditors; proveïdors.

II) Relacions amb la comunitat: comunitat local; societat; sector públic.

III) Relacions amb altres institucions. Gremis; Mitjans d'informació; Universitats i institucions d'investigació.

Els requisits bàsics per a tirar endavant una política eficaç passen per comptar amb una política social estructurada, comptar amb el suport de l'alta gerència, integrar la política social en l'estratègia de l'empresa, estudiar el contingut del balanç, definir objectius i metes. El model inclou criteris d'elaboració del balanç, presentació de resultats, conclusions i recomanacions.

Els informes tipus GRI o ANDI-OIT són útils si es situen al seu context. Per exemple, les dades de concentració de vendes i clients cal interpretar-les en el seu àmbit concret i, no necessàriament han de fer-se públiques, en especial si poden donar informació interna susceptible de facilitar a la competència aspectes que impliquin vulnerabilitat. Unes altres dades poden ser irrellevants per a observadors externs o estar poden ja estar a disponibilitat de les autoritats i representants laborals, tot generant redundàncies costoses i innecessàries. Per a evitar que els informes es desacreditin aquests aspectes caldria tenir-los en compte.

6.3. Bibliografia

Balaguer Vegas Ana I. e Isabel Caballero Caballero "Responsabilidad de las empresas. Modelo GRI (Global Reporting Initiative)" NTN 648. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 2005
Bestratén Belloví Manuel y Luís Pujol Senovilla "Responsabilidad social de las empresas I: conceptos generales y II Tipos de responsabilidades y plan de actuación". Notas técnicas de Prevención de Riesgos Laborales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ns. 643 y 644. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2004.
Bestratén Belloví Manuel y Luís Pujol Senovilla "Condiciones de trabajo y códigos de conducta" Notas Técnicos de Prevención n. 693. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2006.
Caballero Caballero Isabel y Ana Isabel Balaguer Vegas "Responsabilidad de las empresas. Modelo SAI 8000" Nota Técnica de Prevención n. 647. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 2005.
Caballero Caballero Isabel y Ana I. Balaguer Vegas "Responsabilidad social de las empresas: Modelo ANDI-OIT (I) e Indicadores (II)" NTP n. 687 y 688. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 2006.
Club de Excelencia en Sostenibilidad "Guía para la implantación de la Responsabilidad Corporativa en la pyme", 2006
Confederación Española de Consumidores y Usuarios "La opinión y valoración de consumidores sobre la Resonsabilidad Social de la Empresa en España" Ed. CECU e Instituto Nacional del Consumo 2004.
Directorate-General for Employment and Social Affaire Unit D.1 Comisión Europea "Mapping Instruments for Social Responsibility" Ed. UE abril 2003.
Gagné T. Elaine "Engage!. Roadmap for workforce-driven change in a warp-speed World" Ed. RoseHill Press 2005.
Harford Tim "El economista camuflado. La economía de las pequeñas cosas" (2006) Ed. Temas de Hoy, Barcelona 2007.
Horacio "Odas y Sátiras" circa 23 AC Ed. Editorial Iberia Barcelona1963.
Kanter Rosabeth Moss "Las nuevas fronteras del management" (1997) Ed. Paidós Buenos Aires 1999.
Lozano José Maria "Ètica i empresa" Ed. Proa Barcelona 1997.
Lozano Aguilar José Félix "Códigos éticos para el mundo empresarial". Ed. Trotta 2004.
Sullivan Leon "http:/globalsullivanprinciples.org" .
Withworth Laura, Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House y Phillip Sandahl "Co-active coaching" Ed. David Black, Mountain View Cal. 2007