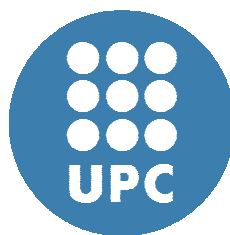


Sostenibilitat, Empresa, Rendibilitat i Competitivitat

MODEL DE CONSULTORIA EN RESPONSABILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S



MÀSTER SOSTENIBILITAT 2011
TREBALL FINAL MÀSTER
Jordi Oliva

Índex

	Pàg
1 INTRODUCCIÓ	6
1.1. Procés d'elaboració i Estructura del document TFM	7
1.2. Sostenibilitat i Activitat Professional	9
1.3. Objectius i limitacions del treball	15
2 ESCENARI ACTUAL	17
2.1. Mercat PIME	17
2.2. Consultoria PIME	21
2.3. Guia de recursos disponibles	24
2.4. Situació actual. Crítiques i dificultats	30
3 FACTORS CLAU D'ACOMPLIMENT	45
4 EL MODEL ESCOLLIT: E3r	55
4.1. Fase d'Avaluació (FA)	58
4.2. Fase de proposta o Pla Gestor (PG)	64
5 CONCLUSIONS	70
6 ANEXES	76
6.1. Enquesta a PIME's sobre Sostenibilitat Empresarial	77
6.2. Entrevistes amb experts	93
6.3. Planelles per a taules i documents	96
7 AGRAÏMENTS	101
8 BIBLIOGRAFIA	103

Barcelona, 14 de febrer de 2011

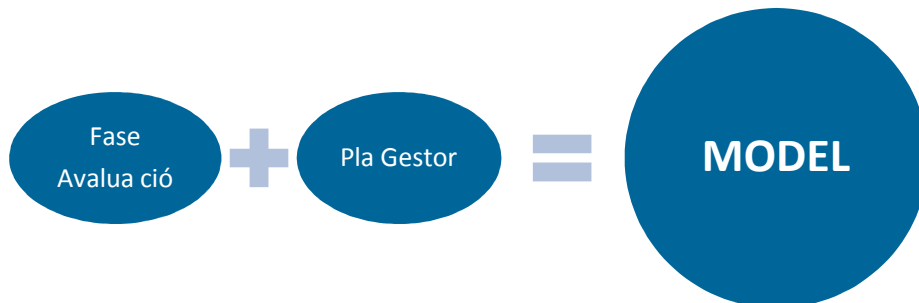
***Aquest document és el Treball Final
del Màster en Sostenibilitat UPC 2009-2011
de Jordi Oliva i López.***

1 Introducció

Dins l'àmbit de la gestió d'empreses, en particular de les petites i mitjanes (PIME), i especialment arran de l'actual situació conjuntural de crisi, aquest document analitza l'estratègia d'un possible sistema o mètode de consultoria en Gestió i Estratègia empresarial fonamentat en criteris de Sostenibilitat, i presenta com a resultat un model, dividit en dues parts successives o fases, de com podria concretar-se aquest sistema en el mercat.

La primera fase del model correspondria a la part comercial i prescriptora de presa de contacte amb l'empresa client per tal d'analitzar o avaluar la seva situació i valorar la possibilitat de plantejar una proposta o Pla Gestor. Aquesta fase és comuna a tota oferta de serveis consultors i s'ha batejat amb el nom de **Fase d'Avaluació, amb l'acrònim FA.**

La segona fase del Model, correspondria a la proposta d'escenaris futurs amb sostenibilitat millorada, la definició dels camins o estratègies per arribar-hi i el seguiment fins aconseguir-ho. Reb el nom de **Pla Gestor o PG.**

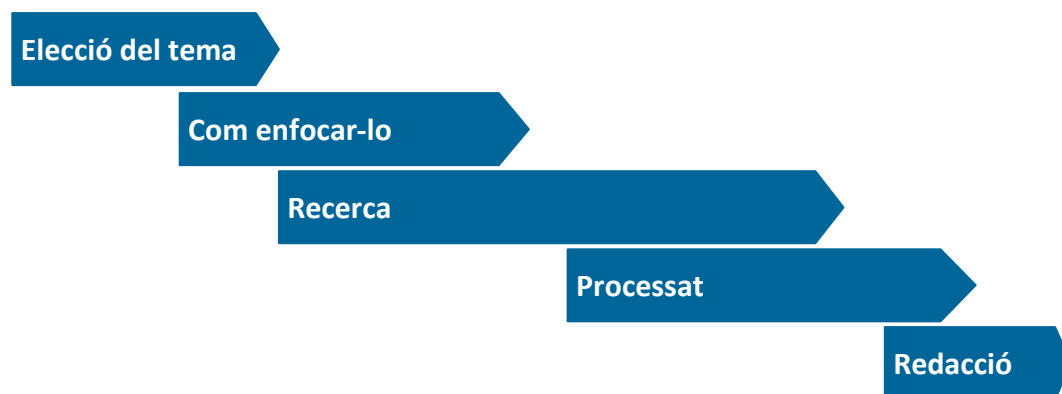


Estructura del Model que es desenvolupa

El document realitza prèviament una introducció a determinats conceptes pertinents i analitza la situació i conjuntura actuals com escenari en el que s'enquadra la proposta que es presenta.

1.1. Procés d'elaboració i estructura del document TFM *Quin camí s'ha seguit i com es presenta?*

El document és el resultat d'un llarg procés previ en el que es va seleccionar la temàtica del treball, es va decidir l'enfocament que s'oferiria, es va cercar i seleccionar informació rellevant al respecte, contrastant-la i processant-la i, finalment es va elaborar la proposta concreta, objecte del treball, afegint-hi els criteris, coneixements i experiència de l'autor.



Procés d'elaboració del TFM

El procés en conjunt no pot acotar-se en el temps amb exactitud. Si bé les fases finals (processat de la informació i redacció del document) han tingut lloc durant el darrer semestre de 2010, la decisió sobre la temàtica i l'estratègia de com enfocar el treball, en canvi, ja estaven bastant fixats en el moment d'iniciar el *Màster en Sostenibilitat*, l'octubre de 2009.

Es podria dir que l'inici de la relació de l'autor amb el concepte de **gestió sostenible de l'empresa**, com a plantejament estratègic diferenciat dels models habituals (*bussiness-as-usual*), té lloc durant els primers mesos de 2003. En certa manera, aquest treball va nèixer en aquell moment.



Procés cronològic de generació del document TFM

Pel que fa a l'estructura del document, es poden diferenciar cinc blocs:

- **Bloc 1 (capítol 1)**
Descriu com s'ha plantejat el treball
- **Bloc 2 (capítols 2.1. a 2.3.)**
Part descriptiva sobre l'entorn i com s'organitza
- **Bloc 3 (capítols 2.4. a 3.6.)**
Part elaborativa, raona com s'ha dissenyat el Model, què s'ha considerat.
- **Bloc 4 (capítol 4)**
Part creativa. Desenvolupament del Model.
- **Bloc 5 (capítol 5)**
Part integradora. Recapitulació i extracció de punts clau.

1.2. Sostenibilitat i activitat professional:

Per què interessar-se en aquesta qüestió?

La *Sostenibilitat* o *Desenvolupament Sostenible*, des dels inicis de l'ús del terme¹, es coneix com **la satisfacció de les necessitats de les generacions actuals sense comprometre les de les futures per atendre les seves necessitats**. Prèviament, durant els anys setanta, el Club de Roma² havia generat el dubte raonable, arràn de l'informe *Meadows* encarregat al MIT i publicat el 1972³, sobre la viabilitat del model de creixement i industrial existent.

És obvi que aquesta definició, universalment acceptada i perfectament vigent, té com a origen i rerefons les qüestions mediambientals, i en especial l'explotació i consum dels recursos naturals (limitats) per part de l'ésser humà. Seguint l'argumentació, aquesta explotació de recursos (o taxa de consum sense renovació) bé determinada, fonamentalment, pel tamany de la població mundial i per la seva actitud, hàbits o comportament. Per tant, a pesar de l'importància argumental de l'àmbit mediambiental, la definició implica consideracions a nivell comportamental o actitudinal.

Es tracta en el fons de com s'han de plantejar i fer les coses per a assolir l'objectiu de garantir unes determinades condicions en el futur, i per tant sembla raonable considerar que no n'hi ha prou amb limitar l'anàlisi de la sostenibilitat a l'àmbit mediambiental, sino que cal ampliar-ho també a les relacions socials i l'activitat econòmica. El *Pacte Mundial*⁴ o l'establiment dels *Objectius del Mileni*⁵ simbolitzen alguns dels més importants consensos assolits internacionalment en la lluita per ampliar l'abast dels criteris i la filosofia de fons de la sostenibilitat a les interrelacions humanes.

¹ L'Informe soci-econòmic presentat el 1987 i sovint conegut com El Nostre Futur Comú, va ser encarregat per Nacions Unides el 1983 al crear la Comissió Brundtland amb l'objectiu de preveure possibles escenaris futurs del món en base a la situació conjuntural d'aquell moment i la seva previsible evolució. En ell es defineix per primer cop el concepte de Desenvolupament Sostenible.

² www.clubderoma.net

³ "Los límites del crecimiento", conegut també com "Nuestro futuro común"

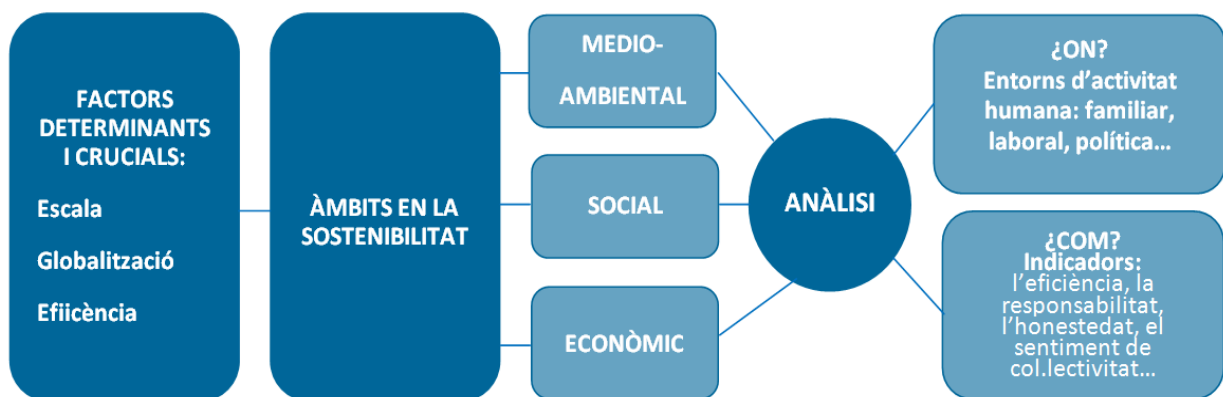
⁴ Anunciat pel Secretari General de la ONU el 1999 (Kofi Annan) a la reunió del Forum Econòmic Mundial a Davos, és un instrument que té per objectiu conciliar els interessos de les empreses amb els valors d'altres actors (sindicats, societat, ONG's,...) dins de la llista d'iniciatives per a prestar atenció a la dimensió social de la Globalització. S'articula en 10 principis corresponents a 4 àrees: drets humans, àmbit laboral, medi ambient i anti-corrupció.

⁵ Arràn de l'inici de celebració periòdica de les Cimeres Internacionals durant els anys '90, des de la proposta per la Secretaria General de Nacions Unides (Butros Ghali), per tractar com reduir les desigualtats al món i garantir les possibilitats de desenvolupament humà arreu, el setembre de 2000 es celebra a New York la Cimera del Mileni. En ella, 189 Estats recorden els compromisos adoptats durant els '90 i estableixen i signen 8 Objectius per a lluitar i diferents Indicadors per a valorar el seu seguiment, en el que es coneix com Declaració del Mileni. Els 8 objectius tracten d'ensenyament, pobresa, fam, mortalitat infantil, igualtat, pandèmies, medi ambient i desenvolupament sostenible.

Aquestes qüestions (quantes persones hi ha al món, de quina manera exploten els seus recursos, quins efectes pot representar això a llarg termini, en quins àmbits cal analitzar-ho, com s'ha d'actuar en benefici de tots,...) ens condueixen a conceptes determinants en el nostre debat, com són l'*escala* (el tamany de la població mundial és un factor crucial), la *globalització* (repercussió a nivell global de les actuacions individuals), l'*eficiència* (major eficiència en l'ús implica iguals o millors resultats amb menor consum de recursos...) i, molt interessants malgrat la seva aparent indefinició, algunes qüestions com la *solidaritat*, l'*honestedat*, la *responsabilitat* i el *sentit comú*.

És important doncs, ordenant el que s'ha dit i a l'objecte d'aquest treball, haver arribat a la síntesi de que al parlar de sostenibilitat...

- L'escala és un factor determinant i crucial
- Hi ha 3 àrees o **àmbits** principals en la sostenibilitat: mediambiental, social i econòmic
- Dins cadascuna d'aquests àmbits cal considerar com a subjecte d'anàlisi qualsevol **entorn** d'activitat humana: familiar, laboral, polític, etc...
- I que les actituds, comportaments o estratègies dins aquests entorns són més o menys "sostenibles" (segons la definició del terme) en funció de com es valorin qüestions com l'eficiència, la responsabilitat, l'honestedat, el sentiment de col·lectivitat o el sentit comú, que són doncs **indicadors**.

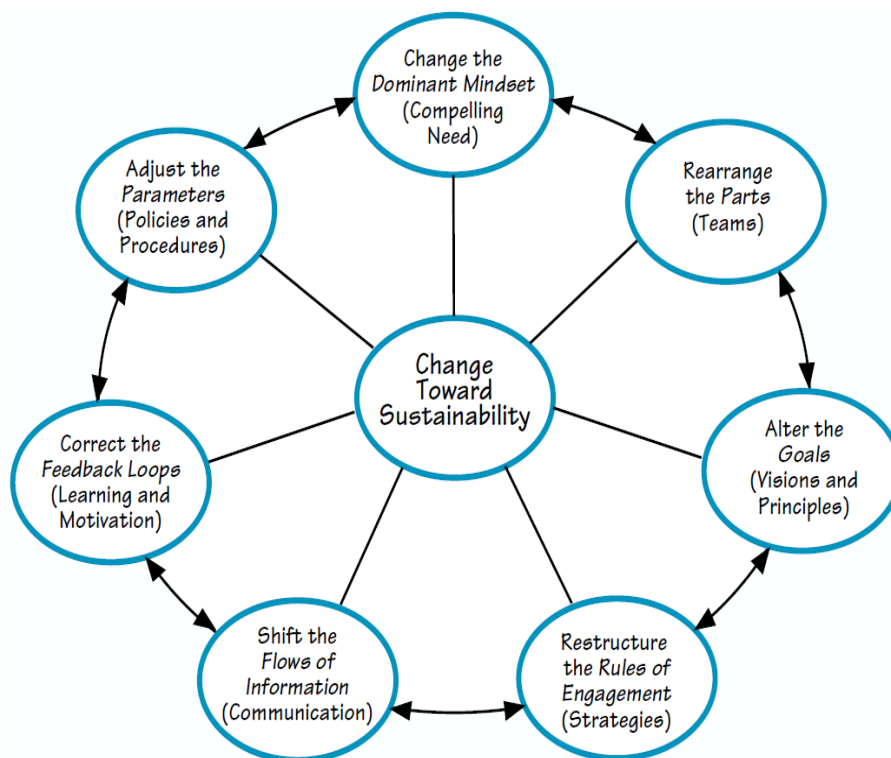


Tres àmbits principals de la sostenibilitat, entorns i indicadors

Perquè les empreses?

La raó de triar l'entorn laboral pel treball TFM es deu a tres raons fonamentals: la importància que té l'activitat de les empreses en el balanç de sostenibilitat mundial, el coneixement i experiència de l'autor en l'àmbit professional i la convicció de que les PIME's poden ser un canal de canvi de mentalitat i actituds molt important degut al seu contacte amb la societat⁶.

Un factor d'oportunitat afegit el representa la crisi actual, percebuda des d'aquest treball com un punt d'inflexió que posa en dubte els paradigmes anteriors i pot permetre pensar en un canvi. El canvi cap a una estratègia sostenible implica per a les empreses una exigència important, la necessitat *d'adoptar noves formes de pensar i percebre*⁷, però malgrat les dificultats, possiblement la situació de crisi actual representi en el fons una oportunitat, una ajuda per al moviment.



⁶ "...El aumento de su puesta en práctica en las medianas y pequeñas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y la creación de puestos de trabajo..." (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS: LIBRO VERDE. FOMENTAR UN MARCO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS, 2001)

⁷ Peter Senge (2008) *The Necessary Revolution How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday.

S U S T A I N A B I L I T Y B L U N D E R S A N D S O L U T I O N S	
Blunder	Solution
Patriarchal Thinking That Leads to a False Sense of Security	→ <i>Change the Dominant Mindset</i> Through the Imperative of Achieving Sustainability
A "Silo" Approach to Environmental and Socio-Economic Issues	→ <i>Rearrange the Parts</i> by Organizing Sustainability Transition Teams
No Clear Vision of Sustainability	→ <i>Change the Goals</i> by Crafting an Ideal Vision and Guiding Sustainability Principles
Confusion Over Cause and Effect	→ <i>Restructure the Rules of Engagement</i> by Adopting New Strategies
Lack of Information	→ <i>Shift Information Flows</i> by Tirelessly Communicating the Need, Vision, and Strategies for Achieving Sustainability
Insufficient Mechanisms for Learning	→ <i>Correct Feedback Loops</i> by Encouraging and Rewarding Learning and Innovation
Failure to Institutionalize Sustainability	→ <i>Adjust the Parameters</i> by Aligning Systems and Structures with Sustainability

*Canvi necessari des de la visió clàssica de la gestió empresarial cap a l'enfocament sostenible.
(Bob Doppelt i les seves 7 "pifies" –blunders- en l'enfocament tradicional, The systems thinker, vol14-n5)*

Context històric. Evolució de la sostenibilitat en l'àmbit de l'empresa

Els antecedents de la Responsabilitat Social Empresarial es remunten al segle XIX en el marc del Cooperativisme i l'Associacionisme que buscaven conciliar eficàcia empresarial amb principis socials de democràcia, autoajuda, recolçament a la comunitat i justícia distributiva. També alguns empresaris a Europa i Estats Units es van preocupar per la vivenda el benestar i la caritat dels seus empleats, mentre apareixien moviments contraris, molestos per considerar poc ètic que es lucrassin amb productes perjudicials per la societat com el tabac o l'alcohol. Els seus màxims exponents en l'actualitat són les empreses d'Economia Social, per definició Empreses Socialment Responsables⁸

⁸ Tomas, 2003, red

Ja des dels anys vint del segle passat van començar a aparèixer obres de caritat i beneficència en les que podia considerar-se que a més a més de sorgir de l'altruisme individual, s'entreveia una actitud filantròpica de l'empresa. És però, arràn de la depressió econòmica de la dècada dels anys 30 i del desastre de la Segona Guerra Mundial, quan apareix un debat real sobre les relacions entre l'empresa i la societat, al ser identificades, per part de l'OIT, les obligacions del sector privat respecte al progrés de la societat. Entre aquestes obligacions hi trobem la importància de la generació de llocs de treball i de la millora de les condicions de treball.

Un dels primers intents de formalitzar la relació entre empreses i societats, des d'un punt de vista normatiu, el trobem el 1953 en el llibre "*Social Responsibilities of the Businessman*"⁹. En ell, Howard Rothman Bowen conclou que l'empresa, malgrat té una funció principal de naturalesa econòmica, aquesta no és exclusiva, essent la finalitat essencial de l'empresa de naturalesa social.

Com a resposta a aquest plantejament M. Friedman (1962, 1970) va catalogar les polítiques empresarials de caire social com un cost afegit del negoci que únicament complicava mantenir l'equilibri financer. En aquest sentit, va assegurar que la responsabilitat de les empreses devia únicament limitar-se al compliment de les lleis i regulacions de l'activitat econòmica i a respectar les lleis de lliure competència.

William Jack Baumol (efecte *Baumol*) reconcilia els anys '70 els interessos socials i econòmics de les empreses, mantenint la compatibilitat de la responsabilitat social amb els interessos dels accionistes.

El concepte RSE no arriba veritablement a establir-se a Europa fins els anys '90, quan la Comissió Europea empra el terme per tal d'aconseguir major cohesió social en la creació de treball. Durant la darrera dècada, ha sofert un fort ressorgiment, trobant-se en ple apogeu. Les principals empreses multinacionals elaboren informes específics i memòries sobre les seves activitats en matèria RSC i moltes d'elles han creat un departament dedicat al seu desenvolupament.

La societat actual fruit del desenvolupament de la societat del benestar ha anat experimentant un canvi de valors que s'ha traduït en una preocupació cada vegada més important per aspectes ètics. El frau, les estafes, la corrupció, les

⁹ Bowen (1953)

agressions al medi ambient, la falta de transparència, etc..., són pràctiques més i més rebutjades per la societat.

La RSC/RSE avui dia està influenciant de forma notable el comportament social de les empreses, i especialment de les grans corporacions. Actualment existeix una tendència cap a un model d'empresa d'acord amb el *"Codi del bon govern de l'empresa sostenible"*¹⁰, caracteritzat per crear valor econòmic, mediambiental i social a curt-llarg termini, contribuint a l'augment el benestar de les generacions presents i futures, tant en l'entorn immediat com del planeta en general.

TENDÈNCIES	MODA	INICIS (aprox.)	DESCRIPCIÓ
QUALITAT I EXCELENCIA	Cercles de qualitat	1960	Gestió democràtica; participació dels treballadors en les decisions operatives i tàctiques.
	Gestió de la qualitat total (TQM) i EFQM	1980	Gestió democràtica; participació dels treballadors en les decisions operatives i tàctiques.
PARTICIPACIÓ ECONÒMICA	Direcció per objectius	1960	Promou presa decisions participativa, col·lectivament en tots els nivells de l'organització i avaluació resultats segons compliment fites marcades.
	Participació en beneficis	1960	Es busca increment productivitat amb: 1) participació beneficis, 2) ocupació garantida llarg termini, 3) ventalls salarials ajustats i 4) drets laborals garantits.
	Participació accionarial	1980	Gestió democràtica. Competitivitat augmenta si les empreses son propietat dels treballadors, amb ESOP o que s'hi acullin.
DEMOCRÀCIA I PARTICIPACIÓ SOCIAL	Formació per al treball en equip	1960	Esperit cooperació: participants aprenguin a tenir consciència de si mateixos i l'efecte sobre els demés. Permet adquirir nous comportaments i col·laboració.
	Equips autogestionats	1980	Gestió democràtica; participació en les decisions operatives, tàctiques i fins i tot estratègiques. Estabilitat del lloc de feina.
	Marketing intern	1990	Els treballadors són clients interns.
	Empresa democràtica	2004	Les persones són inversors en desenvolupament i construcció capital humà (plans carrera, ..) poden demostrar les seves qualitats i desenvolupar-se dins l'empresa.
ÈNFASI EN VALORS	Direcció per valors	1990	Identificació amb els valors. Compromís.
	Responsabilitat social corporativa	1970	Solidaritat i transformació social. Les empreses inclouen en les seves polítiques criteris ètics sense que es considerin una traba en l'objectiu econòmic final.

Tendències en el model de gestió de les empreses.

La RSC ha trascendit els cercles experts més reduïts per instal·lar-se en el debat públic. Kenneth E. Goodpaster y John B. Mathews, Jr., entre altres, han formulat el següent dilema: *"les empreses multinacionals són tan poderoses que és perillós que entrin en debats socials i polítics, però també ho és que només es dediquin a maximitzar els seus guanys. En conseqüència, si entrant en temes socials i*

¹⁰ Nieto, M (2004) Responsabilitat social corporativa: la última innovació en management.

pol.lítics tenen possibilitats d'incrementar els seus guanys, senzillament ho faràn”¹¹.

Avui en dia sembla que els termes *Responsabilitat Social Empresarial (RSE)* o *Responsabilitat Social Corporativa (RSC)* s'estàn imposant com a terminologia més utilitzada. No obstant, expressions com *Sostenibilitat Empresarial*, *Empresa Socialment Responsable*, *Management Sostenible*, etc... són emprades en moltes ocasions. **En aquest treball s'utilitzarà sovint l'acrònim RSE per la seva simplicitat, però també altres expressions anàlogues¹², amb la intenció de no posicionar-se a favor de cap opció concreta.**

1.3. Objectius i limitacions del treball:

On es pretén arribar i quines limitacions es contemplen?

El treball pretén assolir certs objectius, tot i comprendre les limitacions que la complexitat de la temàtica, el format del document i el temps representen. En aquest apartat s'exposen aquests objectius i limitacions.

Objectius

- El treball pretén per damunt de tot avançar en la qüestió que es creu més important: **“és rendible la sostenibilitat per un empresari PIME?”** Un objectiu general és que el treball pogués generar debat al respecte, i possibilitar línies d'investigació.
- Per aconseguir aprofundir en el primer punt s'ha proposat un **Model de Consultoria per a PIME's**, que encaixi amb la seva cosmovisió, no els generi rebuig, i aconseguixi convèncer empresaris a iniciar el camí de l'RSE. Aquest és l'objecte del treball pròpiament.
- Conscients de les dificultats dels petits empresaris, de la limitació dels seus recursos i de la difícil situació actual, s'ha tractat de que el Model sigui **pertinent i adaptat** a aquests condicionants, cosa que es proposa a través dels **factors d'acompliment** que es descriuen al capítol 3.

¹¹ Més endavant en aquest treball entrarem en aquest darrer debat (2.4.) i es farà un repàs de les lèxics, normativa i elements reguladors al respecte (2.3.)

¹² En especial l'expressió “Sostenibilitat Empresarial” utilitzada al títol del treball per l'amplitud de la definició, no limitada als aspectes socials

- d) Tot i haver consultat abundant bibliografia, **s'ha tractat de fugir de plantejaments teòrics**¹³ i comparatius de models preconcebuts a l'estil del *benchmarking*, i s'ha construït la proposta seguint estrictament els raonaments propis. Aquest és un dels valors principals del treball.
- e) Finalment, s'ha intentat contemplar la sostenibilitat empresarial en sentit ampli i holístic, tenint en compte (a diferència d'altres propostes) tots els àmbits d'interès: social, econòmic i mediambiental.



*Objectius del treball TFM
(arreu planeja la pregunta fonamental: és rendible l'RSE?)*

Tots aquests propòsits i objectius són ambiciosos i amb tota seguretat queden lluny de l'abast i les limitacions d'un treball d'aquestes característiques; però aquest reconeixement no resta valor (possiblement l'incrementa) a l'esforç en la seva elaboració, a l'aprenentatge que ha representat i al possible debat i possibles iniciatives que d'ell s'en puguin derivar.

¹³ Es considera que un dels principals errors entre els sectors promotors de l'estratègia sostenible (i en molts d'altres), és el de focalitzar excessivament en les pròpies cosmovisions, convertint el debat en un procés teòric i ideològic, sovint allunyat de la realitat de les persones i les empreses

2 E SCENARI ACTUAL

2.1. *Mercat PIME*

Què és una PIME? PIME's a Catalunya. Perquè PIME's?

Les PIMES o petites i mitjanes empreses, són entitats que exerceixen una activitat econòmica i que compten amb unes certes característiques. Segons les definicions consultades¹⁴, podríem resumir que una PIME és l'empresa que:

- *ocupa menys de 250 empleats*
- *o el volum de negocis no supera els 50 milions d'euros*
- *o el balanç general no supera els 43 milions d'euros.*

Dins la categoria PIME hi trobem també divisions:

- *Microempresa: menys de 10 empleats, menys o igual a 2 milions d'euros en volum o en el balanç general.*
- *Petita: menys de 50 empleats, menys o igual a 10 milions d'euros en volum o en el balanç general.*

¹⁴ Totes les dades que apareixen en aquest capítol, excepte menció específica, s'han obtingut d'IDESCAT.

- *Mitjana: menys de 250 empleats, menys o igual a 50 milions d'euros en volum o 43 milions d'euros en el balanç general.*

A més de les característiques esmentades, en general les PIMES compleixen el següent:

- *L'empresari coneix molt bé la seva empresa, en general està lligat a tota la seva part operativa i coneix al detall cada pas de la seva cadena (clients, proveïdors, fabricant, bancs, etc...)*
- *Són estructures simples i planes, no compten amb sofisticats i de vegades burocràtics organigrames sinó que estan estructurades per cobrir les necessitats del client com a prioritat.*
- *Presenten un petit volum de producció, que els permet millor controlar els estocs o canvis de tendència. Totes aquestes característiques les fa molt flexibles de cara a modificar i personalitzar cada producte o servei al consumidor.*

La seva dimensió a nivell global té una incidència immensa en l'economia mundial, des del món productiu, comercial i de serveis. No és només el que generen a nivell econòmic o el seu volum (70% - 90% dels treballadors als Estats de l'OCDE¹⁵) sinó també les seves necessitats i els seus beneficis intangibles, com la seva flexibilitat per canviar amb les tendències, la seva innovació (compten en principi amb menys recursos financers i han d'acudir a noves idees) i la seva proximitat amb el consumidor o client.

A més, les PIME's afavoreixen més i millor l'accés a col·lectius desfavorits com el de joves, dones, etc... al teixit productiu i al mercat de treball. Si bé ara es comencen a veure aquests beneficis en l'economia mundial, abans eren gairebé oblidats.

A Catalunya hi ha implantat un fort teixit empresarial de petita i mitjana empresa, representant el gruix del potencial productor del país. Aquesta estructura té un arrelament històric important i es manté més o menys constant durant els darrers anys.

Fent una anàlisi de les dades podem veure que la distribució de l'activitat és:

- *Serveis 77,68%*
- *Construcció 14,53%*
- *Indústria 7,79%*

¹⁵ Diari Aproximate (maig 2010)

En la quantitat d'empleats tenim una distribució general molt semblant al total estatal, amb:

- un 93,15% de microempreses (0-10 empleats)
- un 5,48% de petites empreses (10-49 empleats)
- un 0,98% de mitjanes empreses (50-199 empleats)

La condició jurídica es distribueix de la següent manera:

- Persones Físiques un 51,47%
- Societats Limitades un 34,04%
- Societats Anònimes un 4,51%

	Valor			Variació (%)		
	2008 (*)	2009	2010	2008 (*)	2009	2010
Total	635.445	629.362	619.678	..	-1,0	-1,5
Indústria	49.398	48.510	44.776	..	1,8	-7,7
Construcció	118.002	106.410	97.019	..	-9,8	-8,8
Serveis	468.045	474.442	477.883	..	1,4	0,7
Sense assalariats	330.916	339.942	342.967	..	2,7	0,9
1-9	260.999	248.727	240.429	..	-4,7	-3,3
10-49	34.835	32.351	28.498	..	-7,1	-11,9
50-199	6.201	6.014	5.593	..	-3,0	-7,0
200 o més	2.494	2.328	2.191	..	-6,7	-5,9
Persones físiques	327.047	319.551	311.501	..	-2,3	-2,5
Societats anònimes	28.690	27.816	26.687	..	-3,0	-4,1
Societats limitades	216.283	215.881	213.629	..	-0,2	-1,0
Altres	63.425	66.114	67.861	..	4,2	2,6

Empreses Catalunya per sector activitat, nombre assalariats i condició jurídica (novembre 2010)

Els estadístics són molt similars a la resta de l'Estat espanyol en el seu conjunt. Si cal destacar alguna diferència, que potser pot identificar més els catalans de la resta d'Espanya, és en la línia d'indústria en la qual és troba una mica per sobre de la mitjana. En construcció està igual i en serveis per sota. En la resta de dades no s'aprecien grans diferències excepte en les estructures mitjanes (50-200 empleats) que Catalunya compta amb un 0,98%, Espanya amb un 0,70%, sense trastocar el percentatge major que és en les microempreses.

Recentment, l'impacte de la crisi s'ha fet notar en el nombre d'empreses.

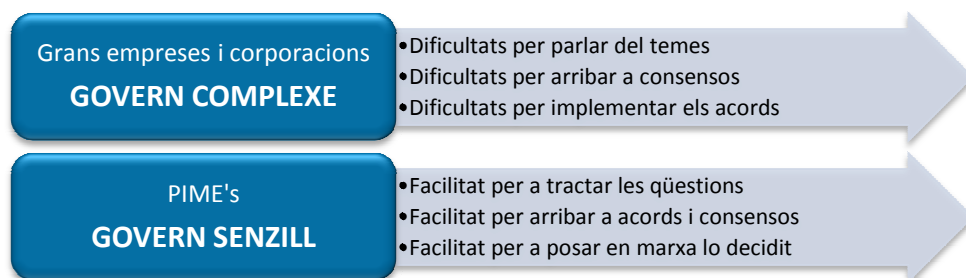
	Valor			Variació (%)	
	2007	2008	2009	2007	2008
Creació de societats mercantils					
Nombre de societats mercantils	26.007	19.696	15.166	-7,2	-24,3
Capital (en milions d'euros)	2.055,3	969,4	1.096,0	24,1	-52,8
Ampliació de capital en societats mercantils					
Nombre de societats mercantils	9.661	9.479	7.777	9,3	-1,9
Capital (en milions d'euros)	10.185,4	8.294,9	8.268,7	51,4	-18,6
Dissolució de societats mercantils	2.555	2.316	2.407	69,3	-9,4

*Impacte de la crisi global en el nombre d'empreses i el seu capital a Catalunya
(Font: Registro Mercantil Central i IDESCAT, novembre 2010)*

Governança: capacitat de decisió

La governança o gestió de les companyies, implica la presa freqüent de decisions per a determinar en cada situació de quina manera, sota quins criteris i des de quina estratègia es vol conduir el devenir de la mateixa. Igual que passa en molts altres àmbits, la gestió és sensible a l'escala i el repartiment de poder: esdevé més complexa conforme augmenta el tamany i la divisió de l'autoritat.

Habitualment, les empreses petites tenen pocs propietaris amb interessos i criteris estratègics comuns contrastats en la seva constitució, i són gestionades per tant amb relativa comoditat. Per contra, el poder i la capacitat de decisió en les empreses grans sol estar repartit entre més propietaris/gestors i requereixen de complexos sistemes de govern i representació per a la seva direcció.



Facilitat de govern, presa de decisions i posta en marxa de les mateixes: PIMES vs grans empreses

L'adopció de criteris RSE en la gestió empresarial és una decisió important que afecta de manera nuclear a la concepció bàsica del model de negoci o empresa, i que té repercussió en la majoria dels àmbits d'activitat corporativa, de manera que aquesta decisió està exclusivament en mans dels màxims responsables en la direcció de la companyia.

Aquesta és una de les raons per les que s'ha triat el mercat PIME com escenari del treball. De cara a la presentació i oferta del *Model de Consultoria*, no només resulta més senzill arribar a l'òrgan veritable de govern i decisió de l'empresa, transmetre-li missatges i posar en marxa qualsevol acord, sino que la decisió acordada i implementada sol difondre's millor per tota l'estructura de la companyia, s'interioritza més en l'ideari de l'empresa, i es percep com més honest i sincer que en el cas de les grans empreses¹⁶.

L'altra raó és la importància del segment PIME a Catalunya, segons les dades oferides al capítol anterior, i la capacitat que se'n deriva de repercutir amb el seu comportament en la resta de la societat donada la seva proximitat.

2.2. Consultoria PIME

Com funcionen com a model d'empresa?

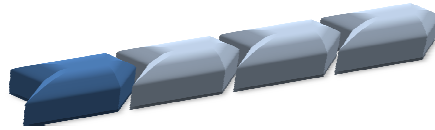
Les empreses consultores dedicades a l'assessorament en *Estratègia i Gestió* (*Estratègia i Operacions* habitualment) acostumen a presentar models bastant similars, centrats en la captació, anàlisi, tractament i manteniment de clients als quals s'ofereix el servei. Aquest fet demostra que la metodologia creada resulta apropiada i funciona. El model que aquí es presenta segueix bàsicament, en aquest sentit, l'esquema d'una consultoria estàndar¹⁷.

Captació

Una consultora comença la seva feina amb la *captació i primer contacte amb clients potencials*. Aquest servei, en mans d'un departament especialitzat, es limita a seleccionar clients amb possibilitat de contractació posterior, i aconseguir la contractació d'un estudi previ d'avaluació per un cost menor. Funcionen com prescriptors. Aquesta fase no s'ha desenvolupat en el treball.

¹⁶ La desconfiança que genera l'estratègia RSE en les grans corporacions es tracte al capítol 2.4.

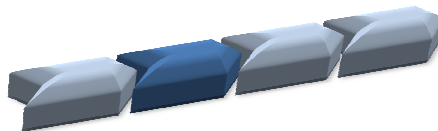
¹⁷ El fet que l'objectiu del nostre Model de Consulta sigui la millora de l'RSE de l'empresa pot significar algun canvi en el perfil de l'empresa contractant, en les seves motivacions o en l'enfocament de les avaluacions i propostes, però la manera d'acostar-se i prestar el servei al client sempre segueix un patró similar.



Primera etapa en la consulta. L'empresari és seleccionat, contactat i s'aconsegueix acordar una primera avaluació general (baix cost)

Anàlisi

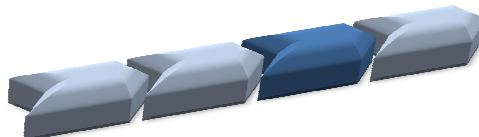
Aquí es produeix l'avaluació contractada en fase anterior. Es tracta d'un exercici d'anàlisi general i l'obtenció d'un veredictes concluent en l'evidència de defectes en el model de l'empresa i la necessitat de valorar-los en profunditat i establir les mesures correctores oportunes en la consulta definitiva. Aquesta fase té un fort component comercial, doncs habilita (o no) la contractació del servei principal, d'elevat cost i dedicació. Equival en el nostre treball al MA (*Model d'Avaluació*).



Segona etapa en la consulta. El consultor realitza una avaluació general de l'estat de l'empresa client i li ofereix un pressupost per a l'anàlisi en profunditat i l'establiment d'un full de ruta

Consulta

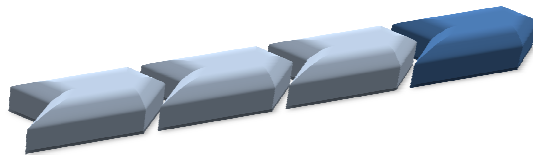
Aquí el consultor entra en profunditat en la matèria, analitza les possibles raons (o els possibles culpables) dels desajustos de l'empresa o insatisfaccions de l'empresari i proposa alternatives per a posar-hi remei. Manté una activitat proactiva i un constant *feedback* amb l'empresa. Finalment ho sintetitza en un *Pla de Gestió* on es detallen els objectius establerts, així com la manera d'assolir-los, el seu cost, els ajuts necessaris, els sistemes de monitorització o els terminis proposats. Per aquest servei cobra la minuta principal. És l'equivalent en el nostre model a la proposta de *Pla Gestor (PG)*.



Tercera etapa en la consulta. El consultor analitza a fons la situació i proposa a l'empresari els objectius i com arribar-hi.

Manteniment

Arribats a aquest punt l'objectiu principal del consultor s'ha assolit. El que queda a partir d'aquí és tractar de millorar la rendibilitat¹⁸ de l'operació amb el client. Se li proposa acompanyament per supervisar la implementació del Pla Gestor (aquesta part s'inclou en la fase PG del nostre Model) i es manté el contacte amb el client (trucades, mail, visites...) i s'estudien noves col.laboracions.



Quarta etapa en la consulta. El consultor manté el contacte amb el client, ajudant-lo en el seguiment del Pla Gestor i/o estudiant noves oportunitats de consulta.

Això que sovint s'anomena *satisfacció de client* o *servei de qualitat* és en realitat un procés elaborat de rendibilitat comercial (networking, enquestes, etc...) amb tècniques de *funnel*¹⁹, una estratègia de realimentació de la fase 1 de prescripció.

Sigui com sigui, en l'àmbit professional aquest conjunt de gestions dins el *back-office* o *ERP* (*Enterprise Resource Planning* o metodologies pròpies de gestió) sol referir-se amb les sigles *CRM* (*Costume Relationship Management*) i pot arribar a representar una part substancial de les noves contractacions. Tampoc s'ha contemplat en el nostre Model.

Balanç

L'èxit de l'operació no radica només en la dificultat de la problemàtica de l'empresa ni en la qualitat o experiència del consultor. Tot el procés de consulta requereix una bona química entre consultor i empresari, de manera que la informació flueixi adequadament entre ells, es generi la confiança necessària i el resultat sigui l'esperat. Això també és extrapolable al nostre model.

¹⁸ sota la premissa de que si ja ha estat captat (o senzillament contactat) prèviament, el cost de tornar a contractar-lo és menor que en nous clients

¹⁹ De l'anglès "embut", per donar a entendre que s'hi afegeixen moltes estratègies al procés

2.3. Guia de recursos disponibles

Què existeix al mercat per a guiar les PIME's cap a l'RSE?

AL mercat hi ha eines per a ajudar les empreses a caminar cap a l'RSE. Per començar a descriure l'escenari d'opcions cal fer una distinció:

- Per un costat hi ha organismes internacionals que s'encarreguen de delimitar el concepte teòric d'RSE. Les seves directrius serveixen d'orientació per a les empreses que decideixen iniciar aquest camí (*Global Compact -Pacte Mundial-* de Nacions Unides o *Global Reporting Initiative -Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global-*).
- Per altra banda, existeixen entitats i iniciatives nacionals especialitzades en RSE, que estan contribuint de forma determinant a crear i difondre una cultura responsable entre les organitzacions que formen el teixit empresarial a cada país.

Normativa a nivell internacional

Com a document decisiu sobre la RSC a Europa, destaquen l'anomenat *Llibre Verd Europeu*²⁰ i la *Resolució del Parlament Europeu*, de 13 de març de 2007, sobre la responsabilitat social de les empreses²¹.

L'article 116 de la llei francesa sobre nova reglamentació econòmica del 2001, fins i tot imposa l'obligació jurídica a les empreses, de informar sobre les seves accions d'índole social. Al Brasil, la coalició presidida per l'esquerrà Luis Ignacio "Lula" da Silva, en la qual participen nombrosos empresaris, ha promogut la RSC i hi ha un projecte de *Llei de Responsabilitat Social* d'octubre del 2003.

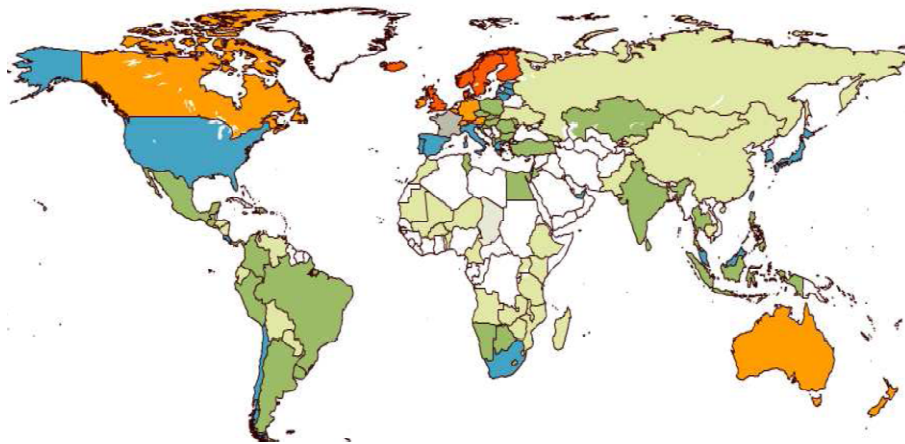
Hi ha normes oficials sobre la RSC com la norma *SA 8000 (Social Accountability Standard 8000)* impulsada pel *Council on Economic Priorities* i aplicada per *SAI*, així com la norma *SGE 21 de Forética*, única norma en el món que certifica globalment la RSC en tots els seus àmbits. La Iniciativa *EFR Empresa de Fundació Másfamilia* incideix especialment en el que es denominaria "Àmbit Social Intern"

²⁰ El Llibre Verd de la Unió Europea de la RSC publicat el 2001, es refereix al concepte de responsabilitat social de les empreses com «la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i ambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els seus interlocutors».

²¹ Tracte qüestions com El debate de la UE sobre RSE, Vínculo entre RSE y competitividad, Instrumentos de la RSE, Mejora de la reglamentación y RSE, Integración de la RSE en las políticas y programas de la UE y la Contribución de Europa a la RSE global

d'una organització, una nova norma sobre conciliació laboral que està creixent en tot l'àmbit de parla hispana.

Segons l'ONG *Accountability* en un rànding dels 108 països on les empreses tenen un major grau de desenvolupament de l'RSE, el 2007 els líders eren Suècia, Dinamarca, Finlàndia, Islàndia, Regne Unit, Noruega i Nova Zelanda.



Els recursos del mercat

En l'àmbit de l'RSE no hi ha un únic model que s'hagi imposat per facilitar la seva implantació. L'RSE està en plena expansió i coexisteixen diverses iniciatives, sistemes i certificacions que una empresa pot triar²². Podem classificar-los en:

1. Eines per demostrar el Compromís amb l'RSE: Pacte Mundial
2. Eines per a la comunicació o reporting als stakeholders: GRI, AA 1000
3. Models o normes (certificables o no): ISO 26000, SA 8000, SGE 21
4. Normes complementàries²³: EFQM, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 8000

1. Eines per demostrar el compromís amb la RSE

Pacte Mundial

Iniciativa internacional proposada el 1999 per Kofi Annan, llavors secretari general de les Nacions Unides en el Fòrum Econòmic Mundial, a Davos. El seu objectiu és aconseguir un compromís voluntari de les entitats de Responsabilitat Social, per mitjà de la implantació

²² A la web de l'OIT (<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>) es pot trobar un bon guió organitzat per àmbits de tota mena

²³ No són estrictament sobre sostenibilitat o RSE, però tracten amb qüestions molt afins

de Deu Principis basats en drets humans, laborals, mediambientals i de lluita contra la corrupció. L'Informe de Progrés és un document elaborat anualment per les entitats signants del Pacte amb el qual es pretén evidenciar el compromís i els avenços aconseguits en la implantació dels deu principis.

2. Eines per a la comunicació o reporting als stakeholders

Global Reporting Initiative (GRI)

Creat per la fundació nord-americana Coalition for environmentally Responsible Economies (CERES), juntament amb el Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient (PNUMA). La seva missió és propiciar l'elaboració de memòries de sostenibilitat per part de les organitzacions, basant-se en el triple balanç (triple bottom line), econòmic, social i mediambiental. La primera guia es va publicar el 1999, sent revisada el 2002. El 2006 es llança la darrera versió, el GR3. S'ha creat una guia d'ajuda, Making the Connection, que relaciona els Deu Principis del Pacte Mundial amb la guia GR3.

Els informes elaborats sobre la base del GRI sostenen 4 principis: Materialitat, Participació, Context de sostenibilitat i Exhaustivitat. Així mateix, segueixen 6 premisses per garantir la qualitat i la presentació adequada de la informació divulgada: Equilibri, Comparabilitat, Precisió, Periodicitat, Claredat i Fiabilitat.

El GRI s'estructura en 3 parts:

- Perfil: informació de l'empresa, desenvolupament de l'organització,...
- Enfocament de la direcció: informació sobre estil de gestió, polítiques socials....
- Indicadors d'acompliment KPI: econòmic, ambiental i social, principals i optatius...

El seu fort són els continguts mediambientals i posseeix com a avantatge una descripció detallada dels possibles indicadors per mesurar la RSE en l'organització. Una altra de les seves virtuts és la possibilitat de comparar informes de RSE entre diferents empreses i entre diferents anys. En el món és una de les eines més utilitzades.

AA 1000

La Accountability (AA 1000), creada per l'Institute of Social Ethical Accountability, és un producte que va veure la llum a finals de l'any 1999. Es centra en millorar i incrementar la forma de retre comptes socials i ètiques per part de les empreses i la de realitzar auditories i informes relatius a aquest tema en el si de les organitzacions. És una norma de procediment que concreta els processos que ha de dur a terme una empresa per respondre per les seves accions, deixant al marge els nivells d'acompliment que esta ha d'assolir en els indicadors socials, ambientals i econòmics. La AA 1000 descriu el conjunt de processos que una empresa ha de seguir per comptabilitzar, administrar i comunicar el seu desenvolupament social i ètic, sense que calgui quin ha de ser aquest desenvolupament.²⁴

²⁴ Quina diferència hi ha entre les memòries de RSE AMB GRI i els de AA1000? Una memòria de RSE amb les directrius de la Guia de la GRI només suposa que la memòria es va elaborar seguint aquesta guia i donant compliment als seus requisits formals, però no garanteix ni la qualitat ni la veracitat de la informació. Per contra, la norma AA1000 garanteix que la informació continguda en la memòria és veraç, pertinent i fiable i satisfà raonablement les expectatives d'informació dels grups d'interès. Va, doncs, més enllà d'una simple auditoria o verificació.

3. Models o Normes (certificables o no)

SGE 21 - Sistema de Gestió Ètica

Forética és una Associació d'empreses i professionals de la Responsabilitat Social nascuda a Espanya i que té com a missió fomentar la cultura de la Gestió Ètica i la Responsabilitat Social dotant les organitzacions de coneixement i eines útils per desenvolupar amb èxit un model de negoci competitiu i sostenible. Aquest document recull el primer sistema de gestió de la responsabilitat social europeu que permet, de manera voluntària, assolir una certificació. La SGE 21 és una norma flexible, preparada per adaptar-se a tot tipus d'empresa, des de micropime fins multinacionals. S'adapta i integra als Sistemes de Gestió actuals, com els basats en ISO 9000 i ISO 14000. S'estructura en 8 Àrees de Gestió, cadascuna de les quals es refereix a cadascuna de les parts interessades en l'empresa. Cadascuna d'aquestes àrees contingudes en la SGE 21 descriu, de forma ordenada, els valors ètics aplicables, la implantació és avaluable objectivament i per tant amb possibilitat de sotmetre's a auditoria.

1. Alta Direcció
2. Relacions amb Clients
3. Relacions amb Proveïdors
4. Relacions amb personal propi
5. Relacions amb l'Entorn social i mediambiental
6. Relacions amb el Accionariat
7. Relacions amb la Competència
8. Relacions amb les Administracions Públiques

Iso 26000 - Internacional Organization for Standarization (ISO)

ISO és un organisme internacional de normalització sense ànim de lucre, oficialment creat el 1947. Està format per organitzacions nacionals de 157 països (AENOR a Espanya). Les seves normes responen a necessitats tant del sector públic com del privat. El 2001 va sorgir en ISO la necessitat de treballar la Responsabilitat Social. Un Grup de Treball, format per organitzacions de tots els sectors de la societat, va començar a treballar en aquest projecte. S'ha publicat un esborrany al setembre de 2009 i la seva publicació definitiva està prevista per al 2010. ISO 26000 conté directrius, no normes que requereixin una certificació. El document afegeix valor a la Responsabilitat Social per aconseguir un consens internacional en la seva definició. És una eina que ajuda a les empreses a passar d'una bona intenció a una bona acció. Estructura Els Seus Fonaments a l'anal. Lisi de 7 Grans capítols: governança de l'organització, drets humans, ambient laboral, concordança amb legislació, medi ambient, Consumidors i comunidades i Desenvolupament local.

SA Social Accountability Internacional (SAI)

SAI és una organització internacional sense ànim de lucre, multistakeholder, dedicada a desenvolupar i implementar normes socialment responsables amb la finalitat de millorar les condicions de treball. El 1997, SAI va llançar la Norma SA 8000 (Social Accountability 8000 Standard), basada en normes laborals de convencions de l'Organització Internacional del Treball (OIT), la Declaració de Drets Humans i la Convenció de Nacions Unides sobre els Drets del Nen. Aquesta norma és una certificació verificable i auditable per terceres parts. És reconeguda a nivell mundial i és una de les més prestigioses en de drets laborals. Ha estat dissenyada basant-se en normes com ISO 9000 o 14000, per la qual cosa és fàcilment integrable en aquests Sistemes de Gestió. Inclou 9 punts d'obligat compliment:

1. Prohibició del treball infantil
2. Prohibició dels treballs forçats
3. Salut i seguretat en el centre de treball
4. Llibertat d'associació i dret a la negociació col·lectiva

5. Prohibició de la discriminació
6. Prohibició de mesures disciplinàries abusives
7. Prohibició de treball abusiu
8. Remuneració justa
9. Sistema de gestió

4. Normatives complementàries

EFQM Model europeu d'excel·lència Empresarial

La seva missió és estimular i ajudar les organitzacions europees a participar en activitats de millora que les portin en última instància, a l'excel·lència en la satisfacció dels seus clients i dels seus empleats, en el seu impacte social i en els seus resultats empresarials.

ISO 9001 Sistema de Gestió de la qualitat

És un conjunt de normes sobre la qualitat i la gestió. La Norma ISO 9001 ha estat elaborada pel Comitè Tècnic ISO/TC176 d'ISO Organització Internacional per a l'Estandardització i especifica els requisits per a un bon sistema de gestió de la qualitat que poden utilitzar-se per la seva aplicació interna per les organitzacions, per certificació o amb fins contractuals

ISO 14001 Sistema de Gestió Ambiental

L'ISO 14001 és una norma internacionalment acceptada que expressa com establir un SGA (Sistema de Gestió Ambiental) efectiu. La norma està dissenyada per aconseguir un equilibri entre el manteniment de la rendibilitat i la reducció dels impactes en el medi ambient i, amb el suport de les organitzacions, és possible assolir ambdós objectius. Va enfocada a qualsevol organització, de qualsevol mida o sector, que estigui buscant una millora dels impactes mediambientals i complir amb la legislació en matèria de medi ambient.

OHSAS 8000 Sistema de Gestió de la seguretat i salut laboral

Es refereix a una sèrie d'especificacions sobre la salut i seguretat en el treball, materialitzades per BSI (British Standards Institution) a la OHSAS 18001 i OHSAS 18002.

(A continuació es mostra una taula creada adhoc per a representar totes aquestes eines)

MODEL DE CONSULTORIA EN SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S
Sostenibilitat, empresa, rendibilitat i competitivitat

Nombre	Año	Organismo creación	Resumen	Implementación	Punto fuerte	Mercado ideal	Auditable	Certificable	Última versión
Herramientas para demostrar el compromiso con la RSC									
	Pacto Mundial	1999	Naciones Unidas	Compromiso voluntario de las entidades de Responsabilidad Social, basándose en los derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.	Social				
Herramientas para la comunicación o reporting a los stakeholders									
	GRI Global Reporting Initiative	1999	CERES y PNUMA	Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad	Medio ambiente		Si Externa	No	GS/2006 (3ª Edición)
Modelos o Normas	AA 1000	1999	Institute of Social And Ethical Accountability	Es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias.	Social				AA 1000/2008
	SGE 21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	2000	FORETICA	Implantar y evaluar la gestión ética y socialmente responsable de las empresas	Triple Bottom line	Cualquiera		Si	SGE 21/2008
	ISO 26000	2010	International Standardization Organization	Guía sobre Responsabilidad Social	Triple Bottom line	Cualquiera		No	ISO 26000/2010
	SA 8000	1997	SAI Social Accountability International	Estrategias de garantía de la calidad (como las utilizadas para la norma ISO 9000) y añaden varios elementos que los expertos internacionales en derechos humanos consideran fundamentales para la vertiente social	Social		Si	Si	SA 8000/2008 (3ª Edición)
	EFQM	1999	Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)	Modelo europeo de Excelencia Empresarial		Cualquiera			2010
Complementarias	ISO 9001	2000	International Standardization Organization	Sistema de Gestión de la calidad		Cualquiera			ISO 9001/2003
	ISO 14001	2004	International Standardization Organization	Sistema de Gestión Ambiental					ISO 14001/2004
	OHSAS 18001	2007	Occupational Health and Safety Assessment Series BSI (British Standards Institution)	Sistema de Gestión de la seguridad y salud laboral.					OHSAS 18001/2007

2.4. Situació actual. Crítiques i dificultats

Quins aspectes de la RSE generen més rebuig o desconfiança?

L'RSE té defensors i detractors. Moltes de les crítiques que es poden trobar sobre la sostenibilitat empresarial tenen impacte i generen dificultats pel seu desenvolupament. Però aquestes mateixes crítiques estan sovint fonamentades i argumentades des de posicionaments racionals, raonables i comprensibles, i presenten una gran oportunitat per analitzar la qüestió amb obertura de mires, fugint de fundamentalismes ideològics.

Les Crítiques

S'ha considerat que per la validesa del treball i amb la voluntat de que sigui un instrument útil, adaptat a la realitat i a les dificultats del mercat, es indispensable parar atenció a les crítiques o al·legacions més freqüents. Aquestes, han estat buscades i seleccionades a través de sondeigs per internet, bibliografia i les respostes que han donat les diferents empreses consultades en l'estudi d'opinió realitzat²⁵. S'han agrupat en cinc temàtiques²⁶:

- a) És una qüestió de marketing per a rentar l'imatge de l'empresa
- b) No es confia en els mecanismes d'acreditació²⁷
- c) L'RSE no aporta beneficis econòmics a l'empresa
- d) Es tracte de qüestions complexes que interfereixen en l'empresa
- e) Només és una moda potenciada per aquells que n'obtenen beneficis

a) Es tracta d'una estratègia de marketing cosmètic.

És veritat tot el que diuen les empreses, sobretot les grans multinacionals, sobre la seva RSE? No es tracte simplement d'un "rentat d'imatge" o de tractar millorar la seva reputació? És lícit que les valoracions RSE serveixin directament per a la valoració de les companyies en mercats bursàtils?

²⁵ Els resultats complets de l'estudi es mostren en l'Anexe 1

²⁶ Les fonts consultades per a conèixer aquestes crítiques són bàsicament tres: les enquestes i entrevistes realitzades amb professionals i experts, articles d'opinió seleccionats a internet i conclusions personals a partir de totes les dades i informació disponibles.

²⁷ Els punts a i b són en realitat dos matisos d'un mateix concepte general: la desconfiança per part de gran part del mercat en la honestedat i veracitat de la manera en que es certifiquen o acrediten les empreses, i per tant en la convicció de que moltes empreses utilitzen aquestes acreditacions deshonestament amb objectius estrictament marquetinians.

Ja hem comentat anteriorment l'opinió de molts professionals al respecte d'aquests dubtes sobre l'honestetat i el poder de les multinacionals i els seus interessos al proclamar la seva RSE²⁸

Juan López de Uralde, director executiu de *Greenpeace* a Espanya, afirma que “no es de rebut que empreses que emeten gasos d'efecte hivernacle ens parlin a les seves memòries només de projectes educatius”, i cita l'exemple d'una de les empreses espanyoles amb més alts valors d'índexs RSE (Endesa) com culpable d'un veritable escàndol ambiental a la Patagònia chilena amb els seus projectes de construcció de repeses²⁹.

Shell va decidir recentment excloure el *Dow Jones Sustainability Index* dels seus indicadors per a determinar part de les bonificacions dels seus executius al ser exclosa de l'índex³⁰.

La *Declaració de Berna* juntament amb *Greenpeace* proposen cada any els *Public Eye Award*, uns premis on denuncien a les companyies més perniciosos pel medi ambient i social, moltes d'elles posseïdores de brillants llocs als rànquings d'empreses sostenibles. *Neste Oil* és la “guanyadora” d'enguany, amb el seu combustible biodiesel anunciat com un exemple de sostenibilitat quan en realitat causa enormes problemes socials i de deforestació a Indonèsia i Malàisia, però amb ella apareixen moltes altres companyies denunciades.



Neste Oli s'anuncia com productor de combustibles ecològics però causa greus perjudicis a l'entorn

²⁸ dilema de Kenneth E. Goodpaster y John B. Mathews, Jr.

²⁹ Compromiso RSE, Customedia, nº1

³⁰ Jose Angel Moreno Izquierdo, “¿Calificadores descalificados?”, Diario Responsable el 28 de octubre del 2010 (www.diarioresponsable.com)

Infonomía assegura també que els directius espanyols opinen que més del 60% de les empreses vinculades a temes de sostenibilitat ho estan només per qüestions d'imatge³¹.

Comfia-CCOO denuncia³² el 2008 en la seva "contramemòria" l'empresa *Indra* per: mentir en els seus informes GRI (indicadors HR4 i HR5) amb pràctiques antisindicals, participar (i negar haver-ho fet) en accions de "Loobying" a través de filials a USA i "arrenjar" els resultats de les seves auditories i memòries RSE amb *Villafañé & Asociados* (qui per cert atorga a l'empresa el premi *Merco*) i *KPMG*, amb qui porta treballant la gens recomanable xifra de 16 anys consecutius. A pesar d'això, *Indra* es trobava inclosa dins el prestigiós índex de Sostenibilitat español *FTSE4 Good Ibex*. En aquest cas, l'ORSC³³ va detectar el frau.

Un comité del Senat dels Estats Units afirmava que la farmacèutica americana *GlaxoSmithKline*, beneficiada amb un premi pel seu ajut a països més pobres, coneixia la relació entre la seva medicació per a diabètics i els atacs de cor, i que inclús va intimidar a científics independents³⁴.

Finalment, en l'estudi d'opinió realitzat amb empresaris PIME el resultat al preguntar "Creo que es un tema más para empresas grandes con muchos departamentos, bien para lavar su imagen, bien para practicar marketing a lo grande" va ser:

Totalment d'acord: 5,56%
Bastant d'acord: 22,22%
Bàsicament d'acord: 16,67%
Coincideixo poc amb l'opinió: 27,78%
No hi estic gens d'acord: 27,78%

Pot ser casual, però la realitat és que la presència de multinacionals amb activitats conflictives és una evidència als rànquings d'empreses sostenibles (veure taula en pàgina següent).

Possiblement la lluita contra aquests abusos i intromissions hauria d'anar cap a la creació de normativa i legislació contundentes que atenguessin els processos de

³¹ Infonomía y Universidad UAB (2009), Sostenibilitat i Innovació a Espanya.

³² <http://www.comfia.net/rse/html/11811.html>

³³ Observatorio para la Responsabilidad Social Corporativa

³⁴ www.cumpetere.blogspot.com

certificació (obligació de certificacions externes,...) i el control de la utilització de l'RSE en les campanyes de comunicació de les empreses (distinció entre empreses sostenibles - global i profundament identificades amb els criteris RSE - i empreses que senzillament compleixen els requisits en alguna àrea concreta³⁵,...) Es té també la sensació que l'entrada en joc de les administracions públiques i de control de la competència és imprescindible.

Company Name	GICS Industry Group	Country	
			RANK
STATOIL ASA	Energy	NORWAY	1
JOHNSON & JOHNSON	Pharmaceuticals, Biotechnology	UNITED STATES	2
NOVOZYMES	Materials	DENMARK	3
NOKIA OYJ	Technology Hardware & Equipmen	FINLAND	4
UMICORE	Materials	BELGIUM	5
INTEL CORP	Semiconductors & Semiconductor	UNITED STATES	6
ASTRAZENECA PLC	Pharmaceuticals, Biotechnology	BRITAIN	7
CREDIT AGRICOLE SA	Banks	FRANCE	8
STOREBRAND ASA	Insurance	NORWAY	9
DANSKE BANK A/S	Banks	DENMARK	10
GENERAL ELECTRIC CO	Capital Goods	UNITED STATES	11
ENCANA CORP	Energy	CANADA	12
VIVENDI	Media	FRANCE	13
NITTO DENKO CORP	Materials	JAPAN	14
TNT NV	Transportation	NETHERLANDS	15
NOVO NORDISK	Pharmaceuticals, Biotechnology	DENMARK	16
DEXIA SA	Banks	BELGIUM	17
WESTPAC BANKING CORP	Banks	AUSTRALIA	18
ORIGIN ENERGY LTD	Energy	AUSTRALIA	19
NESTE OIL OYJ	Energy	FINLAND	20
VESTAS WIND SYSTEMS A/S	Capital Goods	DENMARK	21
ROCHE	Pharmaceuticals, Biotechnology	SWITZERLAND	22
AEON CO LTD	Food & Staples Retailing	JAPAN	23
T&D HOLDINGS INC	Insurance	JAPAN	24
HSBC HOLDINGS PLC	Banks	BRITAIN	25
KESKO OYJ	Food & Staples Retailing	FINLAND	26
TATA STEEL LTD	Materials	INDIA	27
AGILENT TECHNOLOGIES INC	Pharmaceuticals, Biotechnology	UNITED STATES	28
Johnson Controls Inc	Automobiles & Components	UNITED STATES	29
SONY CORP	Consumer Durables & Apparel	JAPAN	30

30 empreses més sostenibles del món
(Corporate's Knight Global 100 Most Sustainable Corporations, anunciat a Davos el 29 de gener de 2011)

³⁵ No es parlaria d'empreses sostenibles sino que una empresa podria dir que alguna àrea concreta compleix amb els estàndards d'alguna norma RSE

b) Poca confiança en la seva valoració (certificacions, premis, acreditacions,...)

La desconfiança en el poder i l'autoritat és quelcom arrelat, inherent a la societat organitzada, que s'accentua amb la comunicació pública de cada nou cas de corrupció. Sovint els índexs de popularitat i credibilitat dels governants no arriben o tot just passen de l'aprovat. L'RSE i els mecanismes per a acreditar-la o certificar-la no en són una excepció.

Té sentit que empreses amb activitats que perjudiquen objectivament la salut o el medi ambient (tabaqueres, licoreres, petrolieres,...) siguin premiades internacionalment només per les seves pràctiques RSE en aspectes com els seus pagaments, la gestió dels seus recursos humans o els seus mètodes de producció? Quin valor té que una companyia sigui exclosa d'un índex si és immediatament admesa en un altre?

La informació que entreguen les empreses als organismes certificadors és confidencial. Té sentit qualificar de "responsable" una empresa que considera que la seva informació sobre sostenibilitat és "confidencial"?

És lògic que la nova llei de sostenibilitat permeti les acreditacions basades exclusivament en el que les pròpies empreses diuen que fan en RSE? Qui controla la veracitat del que diuen els certificadors?

Té algun sentit que les empreses aportin dues valoracions d'auditories externes realitzades per empreses diferents amb resultats oposats i contradictoris³⁶?

Finalment, en l'estudi d'opinió realitzat amb empresaris PIME ningú es va mostrar totalment en desacord amb l'enunciat "*Muchas empresas con actuaciones poco éticas exhiben sus memorias de RSC y compromisos éticos o en contra de la corrupción, lo cual da una idea del escaso valor del tema*":

Totalment d'acord: 11,12%

Bastant d'acord: 50%

Bàsicament d'acord: 27,78%

Coincideixo poc amb l'opinió: 11,12%

No hi estic gens d'acord: 0%

³⁶ Com per exemple en el cas de l'estat de comptes del FC Barcelona el juliol de 2010

Hi ha força desconcert i falta de consens entre els organismes que participen en l'RSE. Uns només acrediten, els altres certifiquen, altres promouen bons principis, uns permeten l'autoavaluació, alguns no verifiquen la informació,... Per exemple, GRI promou bons principis pero no verifica. Es com si fèssim l'examen d'accés a la universitat, emplenèssim el formulari i ens posèssim nosaltres la qualificació, passant a ser acreditats a continuació per la propia universitat.

En el fons d'aquesta crítica hi ha raons de pes que tenen a veure amb la justícia, el sentit comú, la transparència i la corrupció, i que caldria acometre amb valentia i rigor. Haurien de tractar-se incidint de manera estricta en els processos d'acreditació i certificació: auditoria estricta, limitació de la duració dels càrrecs i obligació de reciclatge pels certificadors externs, obligació de consens amb més d'un organisme certificador,... A més, caldria realitzar un exercici d'unificació de criteris per a minimitzar la sensació de desordre existent.

c) No aporta beneficis econòmics

Alguns autors³⁷ consideren que hi ha relació directa entre l'acompliment social/ambiental i l'econòmic.

També és freqüent exposar la suposada rendibilitat de l'RSE com un increment de la competitivitat de l'empresa a través de l'eficiència i la disminució de costos³⁸, la diferenciació, el control de riscos, la retenció del talent³⁹, la millor percepció d'imatge per part dels mercats... De fet, hi ha estudis que asseguruen que no només és un guany d'intangibles, sino que es pot, per exemple, millorar el rendiment energètic per unitat de producció o millorar sensiblement la relació amb proveïdors⁴⁰.

Podem comentar inclús exemples⁴¹ concrets de l'èxit d'empreses que han adoptat criteris RSE en la seva gestió:

37 Orlitzky, Marc; Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes (2003). «Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis» (PDF). Organization Studies (London: SAGE Publications)
<http://www.finanzasostenibile.it/finanza/moskowitz2004.pdf>

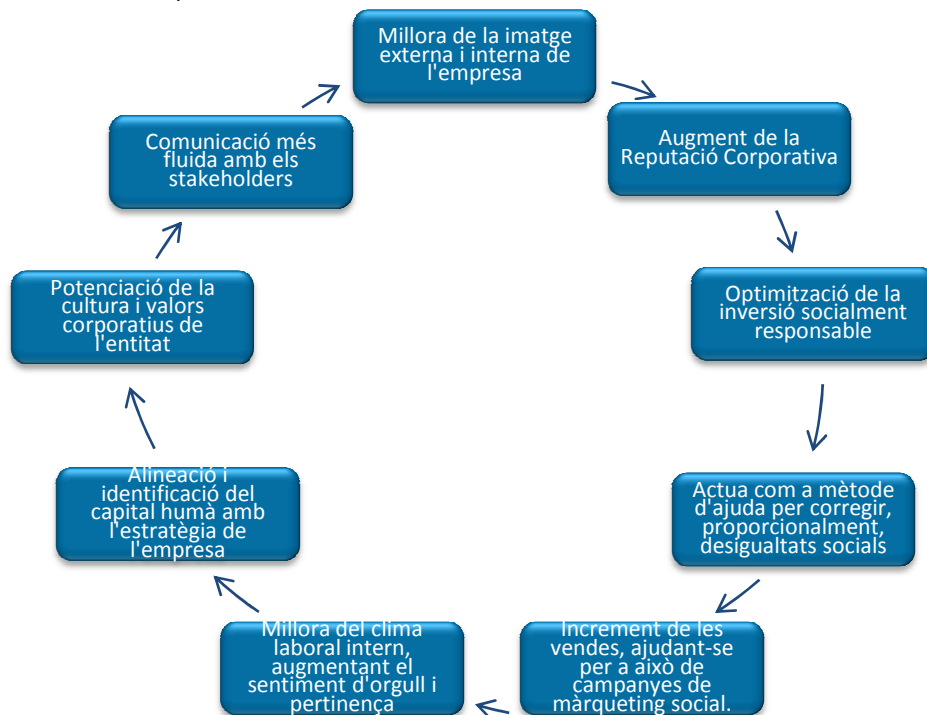
38 Practiques que milloren la relació entre factors de producció (capital, personal, treball,...), d'ecoeficiència,...

39 Bhattacharya, C.B., Sankar Sen and Daniel Korschun (2008), "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent," MIT Sloan Management Review, 49 (2), 37-44; «The Good Company», The Economist, 20-01-2005

40 Informe Forética 2008

41 Font: Comissió Europea Direcció General d'Empreses.

- En l'àmbit laboral: L'empresa Meblo Jogi va introduir un pausa de 10 minuts, dues vegades al dia, per als treballadors a través d'un programa dissenyat per un fisioterapeuta, a canvi va obtenir l'augment de la satisfacció, motivació, fidelitat i productivitat dels treballadors.
- En l'Àmbit mediambiental: L'empresa Lippemeier va utilitzar procediments i equips sostenibles. Va construir un edifici, on va instal·lar panels solar i també aprofita les aigües pluvials per netejar els equips. A canvi va obtenir, com avantatge competitiva, una millor posició de l'empresa davant els bancs (que valoren positivament els aspectes econòmics i intangibles). A més a més, aquesta millora li ha permès beneficiar-se de publicitat gratuïta gràcies a l'extensa i positiva cobertura de la premsa local.
- En l'Àmbit social: L'empresa Matusewicz va subvencionar una sala informàtica per al centre d'educació i formació de Lwowek Slaski. També va patrocinar una banda de música local "Gryfow Brass Band", a canvi va obtenir el reconeixement de totes les parts interessades. Els ha permès establir relacions cordials amb la regió i beneficiar-se del recolzament públic.



Habituals beneficis imputables a l'adopció de l'estratègia sostenible

Font: Muñoz, Lucio A. (Gestión de la RSC en la Pyme como ventaja competitiva y factor diferenciador) 2007

Fins i tot la resolució del Parlament Europeu de 2007 fa esment de l'RSE com element que aporta competitivitat a les empreses.

Realment es pot parlar de beneficis econòmics en l'estratègia RSE o els beneficis es limiten a l'àmbit social i mediambiental? És veritat que la retenció del talent, el millor posicionament dins el mercat o les millores en els processos de gestió suposats al'RSE representen a llarg termini un benefici econòmic? És quantificable aquest benefici? Podem dir que l'RSE és en realitat un cost per l'empresa? Té sentit plantejar-se una iniciativa econòmicament desfavorable en temps de crisi?

Molts no creuen en els suposats beneficis de l'RSE, en especial els propis empresaris. Més exactament, els empresaris poc convençuts de l'estratègia RSE exigeixen rendibilitat econòmica que es pugui estimar i posteriorment mesurar, i solen definir com *"intangibles difícilment valorables"* el que els empresaris sensibles als criteris sostenibles esgrimeixen com guanys i avantatges.

Infonomía, per exemple, diu al seu informe 2008 que més del 60% dels directius no veu cap benefici tangible en l'adopció d'estratègies sostenibles.

"No tot el que es pot comptar compta, ni tot el que compta es pot comptar." Aquesta cita, atribuïda comunament a Einstein, reflecteix de manera molt gràfica la problemàtica que enfronten les pràctiques responsables dins de les empreses, sobretot quan els que insisteixen en els beneficis mesurables i en el curt termini, anteposen la cita alternativa, anònima, que "només es pot gestionar el que es pot mesurar". Segons aquests, si no ho podem mesurar, no ho podem gestionar i llavors el millor és no fer res que no sigui mesurable. L'argument de que cal fer-ho perquè és lo correcte no és sostenible.

Però lamentablement, la percepció personal de l'autor des del seu coneixement del món empresarial i també arràn de les enquestes i entrevistes mantingudes durant el procés d'elaboració del treball és que aquestes argumentacions són suficients, avui dia, només per aquells empresaris que, per alguna raó, tenen una certa sensibilitat cap als plantejaments sostenibles.

En l'estudi d'opinió realitzat amb empresaris PIME s'ha comprovat aquesta tendència. Per exemple, el resultat al preguntar *"Los proveedores y los clientes se basan fundamentalmente en el precio. No se consiguen sustancialmente ninguna mejora en esos casos por el hecho de ser más"* va ser:

Totalment d'acord: 33,33%

Bastant d'acord: 5,56%

Bàsicament d'acord: 16,67%

Coincideixo poc amb l'opinió: 33,33%

No hi estic gens d'acord: 11,11%

I respecte a la pregunta “A los propietarios les interesa en realidad la rentabilidad económica. Es muy difícil que lleguen a sensibilizarse en estas cuestiones” van respondre:

Totalment d'acord: 16,67%

Bastant d'acord: 22,22%

Bàsicament d'acord: 27,78%

Coincideixo poc amb l'opinió: 27,78%

No hi estic gens d'acord: 5,56%

Durant el treball es va mantindre contacte proper amb diversos professionals i experts en RSE, així com empreses que publiciten la imatge de la seva empresa com a model de sostenibilitat i que tenen implantats des de fa molts anys sofisticats models, amb in comptables premis, acreditacions i certificacions que així ho confirmen⁴². A pesar d'això, cap d'ells tampoc va ser capaç de quantificar-ne els beneficis econòmics obtinguts per la seva estratègia RSE respecte els que no haurien obtingut sense ella.

Cap professional ni empresari va ser capaç d'aportar dades quantificables sobre els beneficis econòmics obtinguts per l'estratègia RSE, ni metodologies contrastades per a calcular-los

Per promoure pràctiques responsables cal ampliar al camp del mesurable i buscar esquemes de quantificació, encara que moltes vegades no arriben a expressar-se en termes monetaris. I bona part del problema és que el mesurament també costa, però l'invertir en mesurament pot resultar rendible si es poden demostrar beneficis.

Aquest punt és particularment important des del punt de vista de l'autor. Es coincideix amb l'opinió exposada anteriorment de que els suposats beneficis de l'RSE són difusos i poc concrets. També es té l'absoluta convicció de que si es pogueren demostrar i quantificar els beneficis econòmics, mitjançant un escrupulós procés de valoració de les diferents àrees, les oportunitats, el coneixement real de l'impacte de cada qüestió en el balanç de l'empresa i les

⁴² El comentari no és gratuït. Algunes d'aquestes empreses no només dediquen esforços i recursos molt importants a la qüestió, sino que el primer argument de presentació en el mercat és exactament el de ser una empresa sostenible i fins i tot són membres fundadors d'algunes de les organitzacions RSE més importants a nivell nacional.

possibles sinèrgies entre cada factor, la gran majoria de l'empreses oblidarien les seves objeccions i decidirien provar el camí sostenible⁴³.

Un altre important enfocament complementari podria ser el de contemplar realment els beneficis socials i mediambientals com a beneficis econòmics mitjançant processos de valorització com els que ja existeixen en el cas mediambiental⁴⁴. Si es parla d'un triple compte de resultats la manera més raonable de fer-ho és utilitzant els mateixos paràmetres.

d) És un tema ferragós, complexe i poc clar

Un estudi internacional del *Pacte Mundial*⁴⁵, dos dels principals conflictes que existeixen pel compromís amb l'RSE són la dificultat per a prioritzar les estratègies internes i la percepció de que l'aplicació de l'RSE és un tema complexe i molest.

A l'empresari li resulta habitualment difícil realitzar l'exercici d'imaginació per comprendre com podrà ser l'empresa sostenible i com integrar la sostenibilitat a la seva empresa. Això s'ajunta amb la por al que és desconegut o amb la resistència al canvi.

Joaquín Garralda, professor d'Estratègia de l'Instituto de Empresa y Secretari de la Red Española del Pacto Mundial afirma que *"les grans companyies es preocupen avui molt més per evitar riscos, ja que existeix una resistència molt forta a aprofitar oportunitats que són incertes a llarg termini"*⁴⁶

Entre les dificultats que amb més freqüència assenyalen els empresaris⁴⁷, destaca fonamentalment la manca d'informació. Aquest dèficit de coneixements i assessorament sobre com establir i aplicar criteris de RSE, afecta tant a la dimensió econòmica com a la dimensió social (al voltant del 35% de les

⁴³ Aquest punt és possiblement un dels centres de major interès per a possibles noves línies d'investigació, amb enorme potencial pel canvi.

⁴⁴ Per exemple els treballs de Diego Azqueta sobre valorització de bens ambientals (Introducción a la Economía Ambiental, Mc Graw Hill, 2002)

⁴⁵ UN Global Compact, Annual Review, 2007

⁴⁶ Compromiso RSE, Customedia, nº1

⁴⁷ Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (Crana) 2010

empreses) i, en menor mesura, també a la dimensió ambiental (el 19% de les empreses cita el desconeixement com una dificultat en aquesta dimensió).

En les nostres entrevistes, aquesta és una de les argumentacions més utilitzades pels petits i mitjans empresaris. La majoria disposa de pocs recursos (econòmics i de personal) i tots les processos que presenten una certa burocràcia els espanten, fins i tot qüestions més afiançades en el món empresarial com els processos de certificació de qualitat, al·legant en ocasions que la metodologia complexa acaba provocant una sensació incòmode de desafecte contrària al que es buscava.



L'RSE és vista per diversos sectors de la societat com quelcom difús, complexe i poc clar

En l'estudi d'opinió realitzat amb empresaris PIME el resultat al preguntar “Si hubiera ayudas de la Administración en cuanto a los costes que genere y los métodos que requiera lo valoraría” va ser:

Totalment d'acord: 22,22%

Bastant d'acord: 22,22%

Bàsicament d'acord: 22,22%

Coincideixo poc amb l'opinió: 27,78%

No hi estic gens d'acord: 5,56%

La unificació de criteris entre les propostes del diferents organismes, la creació de sistemes simplificats adaptats a les característiques dels petits empresaris (objectiu fonamental d'aquest treball), la disposició per part de l'Administració d'ajudes econòmiques i en formació... Totes aquestes qüestions repercutirien positivament en la difusió de l'estratègia sostenible a les PIME's.

e) Es tracte senzillament d'un negoci per a uns pocs interessats

Pel que fa a les certificacions, la discussió i posterior aprovació de la Guia no certificable ISO 26000 ha excitat a institucions públiques i privades dedicades a oferir certificacions sobre RSE. S'està desenvolupant una gran indústria al voltant d'aquest tema, que es preveu explotarà en els propers anys, com en el cas de la indústria de preparació de reports fa uns quants anys.

El mateix ha succeït en l'àmbit acadèmic, on institucions públiques i privades s'afanyen a presentar al mercat tota mena de productes (màsters, post-graus, cicles,...) vinculats a la temàtica sostenible. En aquest sentit, existeix també l'opinió (compartida per l'autor) de que molts formadors professionals, partint d'unes premisses correctes i prometedores sorgides de conflictes i necessitats de la societat, cometien sovint l'error de tancar-se en les seves pròpies valoracions, entrant en una espiral d'estudis i anàlisis que a pocs interessen o ajuden. Aquest error seria fàcilment compensable, incorporant a l'àmbit docent les experiències de professionals en actiu que aportessin la visió pràctica i objectiva amb exemples reals de la seva activitat.

En l'estudi d'opinió realitzat amb empresaris PIME el resultat al preguntar "*La sostenibilidad es básicamente rentable para los que la divulgan y logran venderla a empresas sensibles al mensaje o que quieren lavar su imagen*" diu que gairebé el 70% del enquestats estava d'acord amb l'enunciat i ningú rebutjava la tesi de forma absolutament contundent:

Totalment d'acord: 16,67%
Bastant d'acord: 5,56%
Bàsicament d'acord: 44,44%
Coincideixo poc amb l'opinió: 33,33 %
No hi estic gens d'acord: 0%

Les Dificultats

Una bona pregunta per a reflexionar en la línia dels objectius d'aquest treball és

*si l'RSE és un instrument eficaç
per a millorar la competitivitat i el posicionament de les PIME's...
perquè està tan poc extés?*

Aquí es proposen algunes raons:

- Moltes empreses la practiquen en realitat a la seva manera, però poc sistematitzada i sense difondre-ho, per falta de recursos. Amb una petita empenta es podria millorar molt perquè hi ha voluntat.
- Per a que doni veritablement fruits cal que estigui ben insertada en l'estratègia, no a través d'iniciatives disperses. I això passa sovint quan no és l'empresari el promotor de la iniciativa.
- De vegades hom tracte de començar de forma massa brusca i decidida, sense haver assentat prèviament els ciments conceptuals i això genera confusió i rebuig.
- Oblidar la realitat PIME. Les PIME tenen particularitats que cal tindre en compte⁴⁸.
- Voler començar de zero, desaprofitant estructures que ja existeixen, com sistemes de qualitat. Les PIME's tenen pocs recursos, i cal tractar de rendibilitzar-los.
- Prevalència de l'afany de protagonisme enlloc de valorar guanys compartits. Iniciatives sectorials o de mercats concrets podem resultar bones opcions.
- Confusió en el missatge sobre quins beneficis i oportunitats ofereix l'estratègia sostenible.

⁴⁸ Aquest és el principal objectiu d'aquest treball

Al marge d'aquestes qüestions existeixen per a cada cas diferents enfocaments que representen altres dificultats amagades⁴⁹.

Per tancar el capítol, es volen destacar tres consideracions que es consideren molt importants:

- a) Amb certa preocupació, es considera el perjudici que l'actitut d'alguns dels promotors RSE i moltes de les crítiques que pateix representen en quant a desprestigi i devaluació de termes com "sostenibilitat" o "responsabilitat social", a la manera en que anteriorment va passar amb tot allò "ecològic" o "verd". Si realment aquestes expressions han de significar alguna cosa més enllà d'una manera de "transmètre" una imatge", sembla necessari controlar-ne l'ús (i abús) que hom en fa⁵⁰.

⁴⁹ Aquestes són les principals dificultats que esgrimeixen els empresaris navarresos al ser interrogats sobre l'RSE (2010): DIMENSÍO ECONÒMICA Manca d'informació - assessorament sobre com establir criteris d'RSE 34,7%, Naturalesa de l'empresa dificulta la progressió en certs aspectes del bon govern 30,7%, Conjuntura econòmica actual de crisi (impedeix inversions per falta de liquiditat, crèdits, tresoreria, dependència de pagaments de clients.) 26,7%, La petita grandària de l'empresa impedeix la negociació amb proveïdors i entitats financeres (imposen condicions) 13,9%, Manca de temps 13,9%, DIMENSÍO AMBIENTAL La legislació és molt estricta i es modifica constantment: Manca d'informació (desconeixement requisits legals) - formació - assessorament 21,8%, Manca personal / temps: Recursos humans 19,8%, Cost econòmic associat al certificat / millores ambientals 18,8%, Desconeixement 18,8%, Manca de sensibilització / exigències per l'empresa o grups d'interès 12,9%, Dificultats tècniques 11,9%, Dificultat per exigir als proveïdors els requisits ambientals (escàs poder de negociació) 6,9%. DIMENSÍO SOCIAL Manca d'informació - desconeixement sobre com aplicar models concrets - no es coneixen indicadors ... 35,6%, Tipus d'activitat / empresa dificulta la contractació de dones / persones discapacitades / gestió de la SST ... 25,7%, Grandària de la empresa dificulta flexibilitat, conciliació ... 14,9%, Cost econòmic 13,9%, Falta de conscienciació / implicació en directius i / o treballadors (PRL) 11,9%, Dificultat en la implicació dels treballadors 9,9%, Situació actual de l'empresa dificulta un procés de canvi a curt termini 8,9%, Excessiva burocràcia en PRL, poca adaptació a característiques concretes de l'empresa 7,9%, Manca de Pla Estratègic, no hi ha estipulacions sobre política de conciliació, política de igualtat, política de fidelització de clients ... 6,9%, Manca de proveïdors locals / dificultat de contactes 4,0%

⁵⁰ Es presenta a continuació un llistat de definicions o possibles percepcions pel terme RSE des de l'àmbit social o professional que han estat proposats amb ironia⁵⁰. Evidentment el llistat no és seriós, sino en clau d'humor, però resulta interessant de considerar, doncs en el fons amaga la realitat amb que molts perceben l'RSE i en conseqüència en desconfien. És un bon punt de reflexió. *RS Corporativa: Lo que se debería hacer, RS Cacofónica: Lo que se hace año tras año, sin saber porqué, RS Calculada: Lo que se hace después de calcular si conviene, RS Caliente: Lo que se hace porque es lo último de la moda, RS Cambiante: Lo que se hace dependiendo desde donde sopla el viento, RS Castrada: Lo que queda después de quitar lo importante, RS Célibe. Lo que se hace cuando no se hace nada, RS Cínica: Buena parte de las responsabilidades empresariales. RS Clara: No existe, RS Completa: Tampoco existe, RS Coaccionada: Lo que se hace después de que te presionaron, RS Cobarde: Lo que se hace cuando no se atreven a hacer lo que deben RS Colectiva: Lo que se hace si los demás lo hacen, RS Colegiada: Lo que se hace cuando todos están de acuerdo, o sea, nada, RS Comercial: Lo que se hace porque rinde beneficios. RS Comprada: Lo que se hace con alguna ONG patrocinada, RS Comprensible: Lo que se hace si te entienden, RS Conceptual: Lo que se piensa hacer, pero que no se hace, RS Confundida. Lo que se hace cuando no tienes ni idea de qué hacer, RS Contingente: Lo que se hace solo si se dan cuenta. RS Convaleciente: Lo que se hace en situación de crisis, RS Convincente: Lo que se hace y te sale bien, RS Coreografiada: Lo que se hace con ayuda de la agencia de publicidad, RS Cotillera: Lo que no se hace, pero se dice que se hace, RS Cuestionable: Lo que se hace y no se debería hacer, RS Culta: Lo que se hace después de estudiarlo mucho.*

- b) És important remarcar que la inmensa majoria de les crítiques que reb l'RSE tenen a veure amb la manera d'implantar-la, en les corrupcions i abusos que tenen lloc durant aquests processos o en els escassos resultats que ofereix, però mai van dirigits als principis ni fonaments que la sustenten.
- c) Finalment cal destacar l'excel·lent tasca que molts empresaris fan en la gestió de les seves PIME's, on malgrat no ser-ne conscients o no divulgar-ho, desenvolupen estratègies i conductes perfectament aliniades amb l'RSE⁵¹.

⁵¹ Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente. Peter Drucker (1909-2005)

3 FACTORS CLAU D'ACOMPLIMENT

Els **factors clau d'acompliment** o **KPI (key performance indicators)** originalment en anglés, són indicadors molt útils emprats per les companyies per a mesurar el rendiment d'un procés. Medeixen quantitativament el grau en que s'està aconseguint (acomplint) el que s'ha proposat.



Exemple de representació gràfica dels KPI pel cas del Cicle de Vida

La seva elecció pot arribar a ser molt complexe, però si és encertada, podem dir que si durant el procés la valoració dels seus KPI és alta o positiva, el projecte està funcionant bé i s'estàn assolint els objectius⁵².



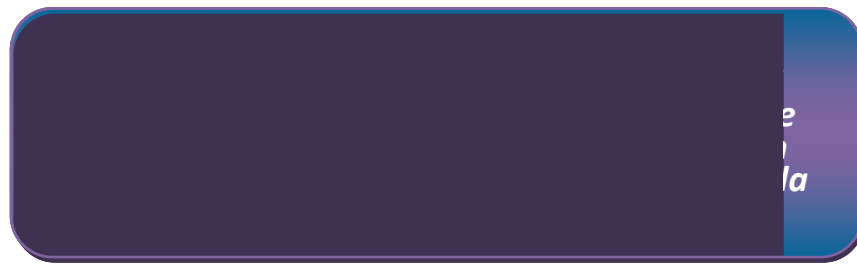
Els KPI són valors, ratis, índexs, etc... indicadors de l'acompliment d'objectius

Però què entenem nosaltres per KPI en el nostre Model? Hi haurà qui critiqui l'elecció d'aquest terme per a l'objecte que es pretén, i no li faltarà raó...

Una de les característiques principals dels KPI és la seva “*mesurabilitat*”. S’han de poder quantificar, i els seus valors numèrics són el que aporta informació. En el nostre cas els KPI no són (molts d’ells) quantificables amb xifres, ni tampoc es pretén que així sigui. La valoració de en quina mesura s’estàn acomplint queda a criteri (i responsabilitat) del propi consultor.

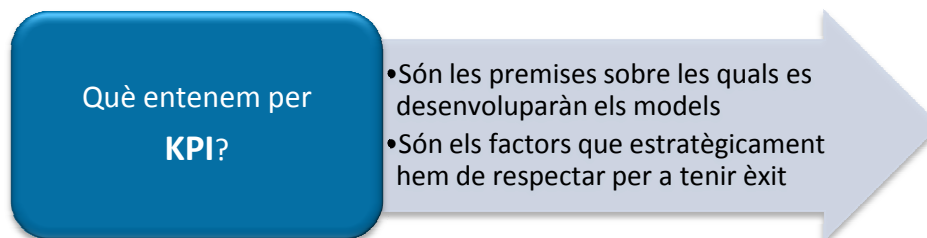
Potser hauria estat més apropiat parlar de “*principis*” o “*criteris*” estratègics que ha de respectar l’enfocament de la consulta, però el costum d’utilitzar-los i la importància capital que es pretén donar a les qüestions que es llisten a continuació com a garantia de l’èxit de la consulta ens ha decidit per usar el terme.

⁵² Per exemple, durant el procés de consulta s'establiran objectius amb l'empresari. La manera de mesurar l'acompliment dels objectius (com va evolucionant el seu estat cap a l'estat final desitjat), es a dir, el seu seguiment, es pot fer de diverses maneres. Per exemple, mitjançant indicadors quantificables que s'aniran valorant periòdicament. Aquests indicadors es poden considerar (de fet ho són) com KPI's: són una mesura del grau d'acompliment dels objectius i són quantificables.



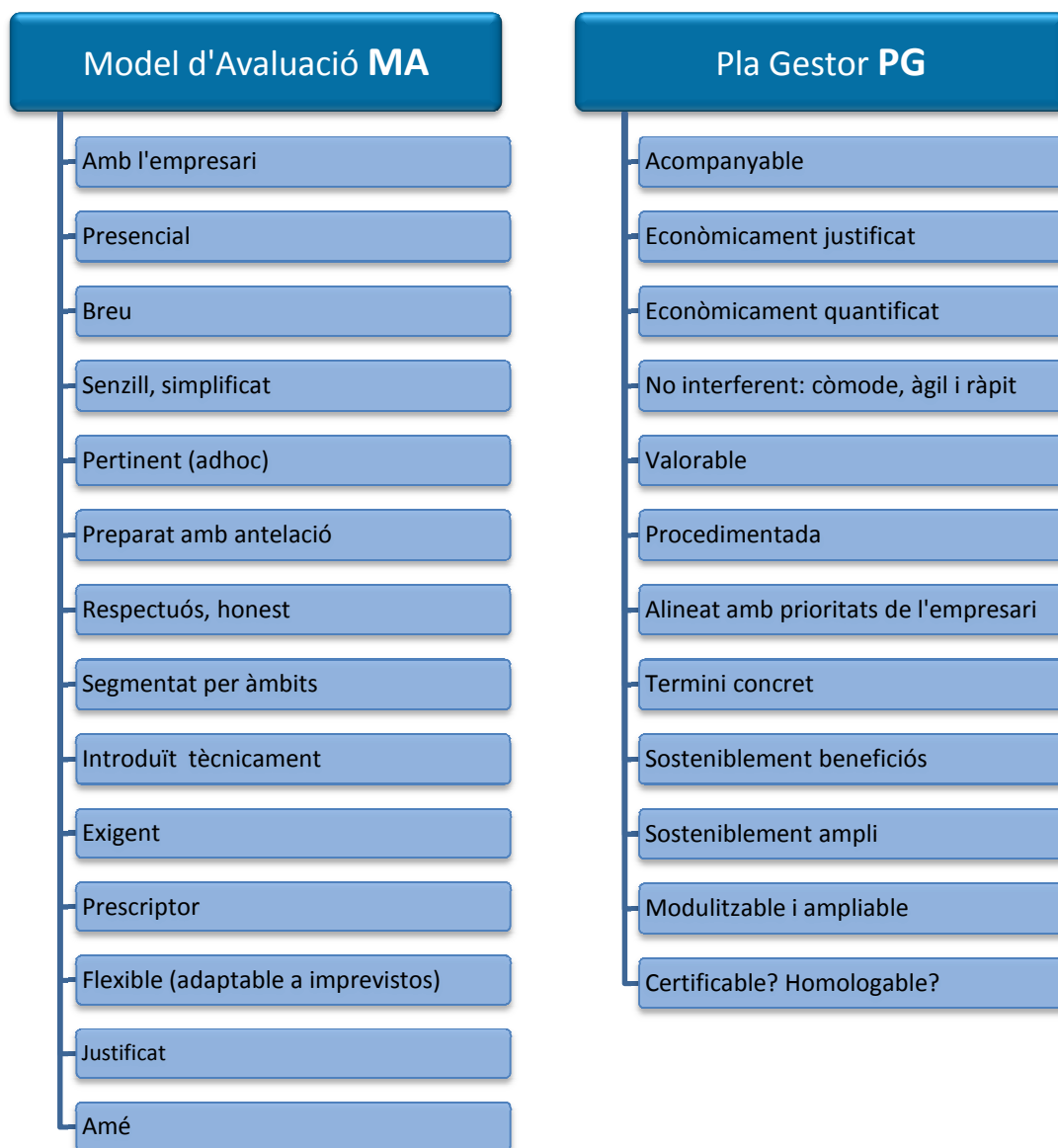
El treball pretén centrar els KPI's en qüestions estratègiques i de metodologia del servei a l'empresa, perquè es considera que ***gran part del valor d'aquest treball radica precisament en que aporta opinió i llum a l'enfocament concret (estratègic i metodològic) que se li ha de donar a la consulta pel fet de destinar-se a empresaris PIME.*** Per tant, els KPI que es proposen a continuació defineixen de fet la manera en que s'ha de plantejar la consulta. La premisa és que si es compleixen i respecten aquests principis, el resultat serà positiu.

Dit d'una altra manera, els KPI són les punts d'atenció que ha de considerar el consultor a l'abordar el Model, els valors fonamentals que ha de respectar per a que sigui útil i atractiu a l'empresari, s'adapti a la realitat de la situació actual i el perfil PIME, aportí algun guany a nivell de sostenibilitat, etc...



Per a seleccionar i definir els KPI s'han considerat tant les crítiques que s'han analitzat i exposat en el capítol anterior (confusió entre els recursos RSE del mercat, escassa validesa de la comunicació RSE, ús cosmètic de les memòries de sostenibilitat, complexitat del terme,...) com l'opinió dels experts consultats i dels empresaris PIME enquestats en el sondeig d'opinió realitzat durant el procés (destinatari final del Model), així com l'experiència prèvia de més de quinze anys en contacte professional amb empresaris.

Donat que el Model es presenta dividit en dues fases (MA i PG), els KPI's s'han seleccionat i es presenten separats per a cada una d'elles. S'exposen a continuació en forma de gràfic.



Identificació dels KPI per a cada una de les fases del Model⁵³

53 No s'ha cregut necessari ni pertinent discriminar els KPI en funció de la seva importància, tot i que possiblement alguns ho són més que d'altres, de manera que l'ordre en el que apareixen en el gràfic no té res a veure amb això.

En quant a la Fase d'Avaluació FA

És fonamental aconseguir sempre la **Implicació de l'empresari**. Cal rebutjar, en principi, qualsevol altre interlocutor, excepte en el cas d'organigrames complexos, on després de conèixer l'empresari es pot tractar amb el màxim responsable gestor. No només és una qüestió que tingui a veure amb les dificultats a l'hora d'aconseguir la contractació (si l'empresari no n'està convençut serà impossible...) o en les facilitats o dificultats que puguin aparèixer durant el procés d'implantació del PG (depenent de l'actitut de l'empresari la informació serà més o menys fàcil d'obtenir,...) sino que és absolutament determinant en el grau de penetració que tindrà l'RSE en la companyia, si perdurarà i millorarà, o pel contrari si s'anirà diluïent o se'n farà un ús equivocat, etc...

Conèixer l'empresari, les seves motivacions, la seva cosmovisió al respecte de l'RSE, els seus plantejaments de futur, aconseguir posicionar-lo en una postura positiva i ferma, etc... és indispensable si no es vol obtenir un escàs resultat de la consulta (en el millor dels casos) o fins i tot provocar el trencament de les negociacions.

El model, haurà per tant d'**incorporar un enfocament comercial intel·ligent i meditat, per tal d'aconseguir no només la contractació dels serveis, sino que l'empresari compregui, assumeixi i faci seus, dins d'un ordre, els principis sobre els quals es planteja l'estratègia RSE.**

L'avaluació ha de ser **Presencial**. S'ha d'evitar deixar els documents per a que els empleni l'empresa, cosa lamentablement habitual que denota una certa falta de professionalitat i provoca desafecció des de l'inici, i que no pot més que empitjorar⁵⁴. És preferible perdre la venda que actuar d'aquesta manera. Això no te res a veure amb les accions de promoció, CRM, etc...

El temps és un dels actius més importants per l'empresari. Aconseguir que ens atengui és difícil (un percentatge del 2% d'èxit en la contractació és habitual i freqüent en la consulta tradicional, i això vol dir realitzar 100 gestions comercials per a aconseguir 2 contractacions...) de manera que caldrà dur l'entrevista ben **Preparada amb Antel.lació**, amortitzar el temps buscant el millor moment per a

⁵⁴ Hi ha interessants opcions a través d'internet per a la consulta RSE online i no es descarta que pugui resultar positiva, però en qualsevol cas la gestió comercial de productes o serveis que no es considerin de primer consum requereix d'un component presencial important i ineludible.

la reunió (si cal esperar potser val la pena abans que precipitar-se), ser **Breu**⁵⁵ i presentar un document **Senzill** (l'empresari PIME sol ser pràctic i no gaire amant de les normes acadèmiques sino més bé del que veu en el dia a dia, de manera que cal evitar tecnicismes i guarniments innecessaris) i **Amé** (aspecte agradable, gràfics entenedors,...), fácil de negociar.

El to **Respectuós** no cal matitzar-lo (es sobrentén), però cal que sigui honest per a que l'empresari percebi que l'interés principal del consultor no és facturar sino ajudar l'empresa a guanyar competitivitat, i ha de ser ben balancejat i ferm (des de la professionalitat, no des de la rigidesa) perquè cal plantejar el document de manera **Exigent** de forma que realment es puguin establir objectius ambiciosos en el pla sostenible (valoritzar la consulta) i facilitar la contractació del Pla Gestor (carácter **Prescriptor**).

Valors habituals d'eficàcia comercial al mercat de la consultoria es troben al voltant del 2% de contractacions d'avaluació i del 50% de seguiment amb Pla Gestor

En base a consultes realitzades per l'autor

La millor manera de ser ordenats en els plantejaments i fer-los entendre a l'empresari serà estructurant el document d'avaluació de manera que estigui **Segmentat** per àmbits (ambiental, econòmic, social), i molt possiblement caldrà **Introduir** l'empresari en certs conceptes tècnics o definicions (de la manera més senzilla possible, no es pot pretendre fer un curs...)

Caldrà preveure qualsevol contratemps durant la negociació, tenint la possibilitat de variar el rumb o plantejament inicial. Això significa que el document ha de ser **Flexible**. Aquesta flexibilitat ha de permetre, per exemple, redirigir el plantejament si veiem que l'empresari no acceptarà uns objectius massa exigents, però també altres qüestions com aprofitar l'estructura que ja existeixi a l'empresa (per exemple, si ja existeix una norma de qualitat implantada) i partir d'ella sense haver de generar tota una nova estructura.⁵⁶

⁵⁵ Fer gala de la màxima de que allò que és bo, si és breu és doblement bo, o apuntar-se a la cuatriada clar-concret-concís-complet

⁵⁶ Una possibilitat que no s'ha explotat però que podria ser interessant és plantejar les entrevistes mitjançant claus dicotòmiques que conduixin l'entrevistat en la direcció correcta en funció de les respostes que vagi donant.

Un factor molt important és l'adequació de la proposta a l'empresa amb qui negociem. Ja s'ha dit abans que cal informar-se adequadament sobre el client, i això és precisament per a plantejar un document **Pertinent**, en el sentit de que estigui perfectament dissenyat pel target de client que tenim davant⁵⁷. Això fa referència no només a conèixer prèviament com és l'empresa i com haurem de treballar amb ella, sino a saber fer una bona síntesi durant l'avaluació de quines coses cal que millori, quines ha d'eliminar i quines fa correctament i cal potenciar.

Per últim, com a resum de tot l'exposat i com consideració de primer ordre, el propi consultor ha de mostrar el màxim compliment dels criteris RSE, representar un exemple. I el primer exemple és que la seva consulta no només ha de ser una entrada d'ingressos per a ell, sino una eina útil per a l'empresari que li reporti beneficis; ha d'estar **Justificada**.

En quant al Pla Gestor PG

Abans d'entrar a comentar els KPI cal deixar clar que el Model que es presenta està dissenyat per a ser conduït per l'empresa però **sempre amb la col.laboració i supervisió del consultor**.

El primer dels KPI que cal considerar es la **Rendibilitat Econòmica** de la proposta del PG. Aquesta qüestió és, com ja s'ha subratllat, absolutament fonamental avui dia. Sembla quedar ben clar que les dificultats econòmiques ocasionades per la crisi (o a l'inrevés) atorguen prioritat absoluta al factor econòmic dins els

⁵⁷ Ajustar el full de ruta a la realitat i particularitats de cada empresa: què és el que l'empresa fa millor i pitjor? En què podria millorar l'empresa de manera que amb menys esforç s'obtingués més guany? / Conèixer la motivació de l'empresa en el camí Sostenible i basar la proposta en conseqüència: Un perfil legalista. En ell la pregunta per la RSE es planteja en relació amb la normativa vigent i el seu compliment, en tots els àmbits (pensem en qüestions com els impostos, la seguretat en el treball, els drets laborals, els drets dels consumidors, les regulacions mediambientals,...) / Un perfil instrumental. En ell la pregunta per la RSE remet a una intel·ligent gestió del risc i, consegüentment, de la reputació. És una forma d'egoisme il·lustrat en la qual s'assumeix la RSE si-i només si-prevé conflictes o millora les relacions amb els diversos stakeholders. / Un perfil sectorial o funcional. En ell la pregunta sobre la RSE es planteja com una àrea corporativa de creixent importància, però sense relació directa o necessària amb el nucli del negoci de l'empresa, i en la qual es busquen beneficis immediats, i prioritàriament per a l'empresa (certes aproximacions al patrocini i al mecenatge, una visió estreta de l'acció social de l'empresa ...). / Un perfil estratègic. En ell la pregunta per la RSE és un component essencial de l'estratègia corporativa i es dissemina en tots els àmbits de l'empresa: des del govern fins al desenvolupament de productes, des de la comunicació i la rendició de comptes a les relacions de partenariat, des de la formació als sistemes de retribució. / Un perfil d'identitat, innovació i diferenciació. En ell la pregunta per la RSE inclou un component de visió, compromís i lideratge social, que és coherent amb els propis valors corporatius (que no tan sols es formulen i reelaboren, sinó que sustenten i impregnen les polítiques de l'empresa), i que en qüestions que es relacionen amb aquests valors l'empresa s'involucra en vincles a llarg termini amb altres actors socials.

resultats. Un exemple d'aquestes afirmacions el tenim en el resultat de les enquestes. Més del 40% dels enquestats mostraven alguna reticència (no estaven absolutament d'acord) amb una afirmació tan senzilla com la següent⁵⁸: *“Si no representa un perjuicio para la Cuenta de Resultados, el mero hecho de obtener beneficios sociales para diversos colectivos o medioambientales ya me satisface”*

Aquest benefici econòmic no només haurà de quedar degudament **Justificat** sino també apropiadament **Quantificat**. Sense cap mena de dubte, aquest és el punt més complex de tota la consulta i d'aquest treball, i en la pròpia opinió, un excel·lent element d'estudi en profunditat per a investigació. S'ha de ser capaç d'establir en primer lloc les àrees on es preveu el benefici (o l'estalvi), els indicadors o elements que reportin els ingressos (o estalvis), els factors que modularàn aquests guanys, la previsió de la seva evolució i les sinèrgies que s'estableixen entre tots ells. Es tracte d'un treball ingent, metòdic, analític i complex, on caldrà investigar relacions i desenvolupar fórmules i algorismes que al final aportin xifres concretes.



Importància del factor "Benefici Econòmic" i oportunitats que representa en comparació a d'altres.

⁵⁸ Noti's que l'enunciat ni tan sols suggereix que hi hagi cap cost ni esforç per a l'empresari

Aconseguir xifres concretes que l'empresari pugui incorporar a les seves previsions de caixa serà sense cap mena de dubte l'impuls més important aconseguir mai per a fer accessible l'RSE a una gran quota de mercat.

La resta de factors són de gran importància, però com a conclusió de tot el treball d'investigació i sondeig realitzat, queden definitivament en un segon terme per darrera de la qüestió econòmica.

Per començar cal parlar de la **Interferència Mínima** que ha de representar amb els processos i procediments que ja estiguin implantats a l'empresa. Idealment el PG hauria de funcionar sol, sense requerir personal, medis ni temps. És evident que això és impossible, i fins i tot moltes vegades la pròpia implementació del PG implicarà canvis en com feia fins ara les coses l'empresa, però tot el que s'acosti a aquesta situació serà un encert.

L'empresari ha tingut el valor de crear la companyia a partir dels seus recursos, temps i empena. Sol fer les coses d'una manera determinada, amb un estil personal que el diferencia dels demés. Això adquireix més importància quan es tracte de petites empreses, que "transmeten" l'aroma del seu propietari en tot el seu model de gestió. S'ha de tractar sempre de mantindre's **En línia amb l'Empresari**, adaptar-se a ell i transmetre al PG l'essència del propietari.

Una cosa que es troba en la pròpia definició dels factors d'acompliment KPI és que han de ser **Quantificables**. Això mateix ho podem traslladar al PG. La seva creació implica uns objectius a assolir i un camí estratègic mitjançant una evolució per arribar-hi. Fer el seguiment (monitorització) d'aquesta evolució i poder mesurar els resultats o objectius parcials que es van assolint és una de les qüestions fonamentals. Això es farà mitjançant la definició i implementació d'indicadors, però en aquest punt s'ha estat molt curós per evitar que la simplificació que representa la valoració d'indicadors (tan senzill com fer una operació i posar el valor a una casella), no allunyi als implicats sobre les raons que els han dut a realitzar aquesta anàlisi i el valor dels resultats de les seves medicions. Per tant es proposa un sistema intermig amb indicadors però també amb valoracions qualitatives.

El termini d'implantació serà tan breu com sigui possible, i en qualsevol cas sempre **Pre-establert**. Acotar la planificació amb etapes i revisions parcials dins un timing raonable és sempre mostra de professionalitat i compromís amb l'empresari. Per a això s'utilitzaran eines de seguiment habituals de projectes com els diagrames de Gantt, els quadres de comandament o les matrius de

desagregació, però sempre adaptant-les per a que siguin senzilles, intuïtives i requereixin poca dedicació.

Tal com s'ha esmentat respecte el MA, el Pla Gestor ha de proposar amb la prudència comprensible, objectius **Exigents**, contemplant escenaris de futur que signifiquin un fort avanç en valor sostenible en cadascun dels àmbits (**Ampli**). La base sobre la que es soporta tota l'argumentació (i un dels principals valors del Model com es veurà més endavant) és el canvi de paradigma des d'una visió *shareholder* (prioritzar els beneficis dels propietaris) cap a una *stakeholder*⁵⁹ (integrar els beneficis per a la resta de grups d'interès).

No només per una senzilla qüestió comercial, sino també en la línia de mantenir la intensitat de les empreses en el seu camí RSE i de la regla de la millora constant, és important que el PG que es disenyï sigui **Ampliable** i **Modulable**, deixant la porta oberta no només a plantejar objectius més ambiciosos en el futur⁶⁰, sino a corregir-los a la baixa si s'escau durant el seu seguiment.

Finalment es va considerar la pertinença o no de que el Model fos acreditable, auditable o certificable. Aquest fet aconsellaria utilitzar una metodologia pre-condicionada, a l'haver de ser extrapolable a altres recursos que existeixen al mercat (per exemple indicadors equivalents GRI). Després de valorar la qüestió, considerant els beneficis que això podria aportar i també els dubtes i rebutjos que genera a nivell personal la mala utilització de les eines RSE en el mercat, es va concloure que la versió actual sí respectaria la possibilitat d'homologació o equiparació, però tractant de ser fidel a la premisa de generar un document nou partint de zero.

⁵⁹ Es vol insistir en que dubtosament aquest llenguatge sigui comprensible i del gust de la majoria d'empresaris PIME. Normalment serà preferible utilitzar paraules més entenedores.

⁶⁰ La formació del personal de l'empresa pot ser un bon acord beneficiós per a empresari i consultor.

4 EL MODEL ESCOLLIT: E3r⁶¹

El Model, ja definit a través de la identificació dels KPI que s'ha fet en el capítol anterior, ha aconseguit l'objectiu principal que s'enunciava al principi del treball, i ja té una personalitat, un estil, un mètode propi, que ha vingut determinat i caracteritzat per la concepció de com s'ha de plantejar la consulta al nostre target de client: les PIME.

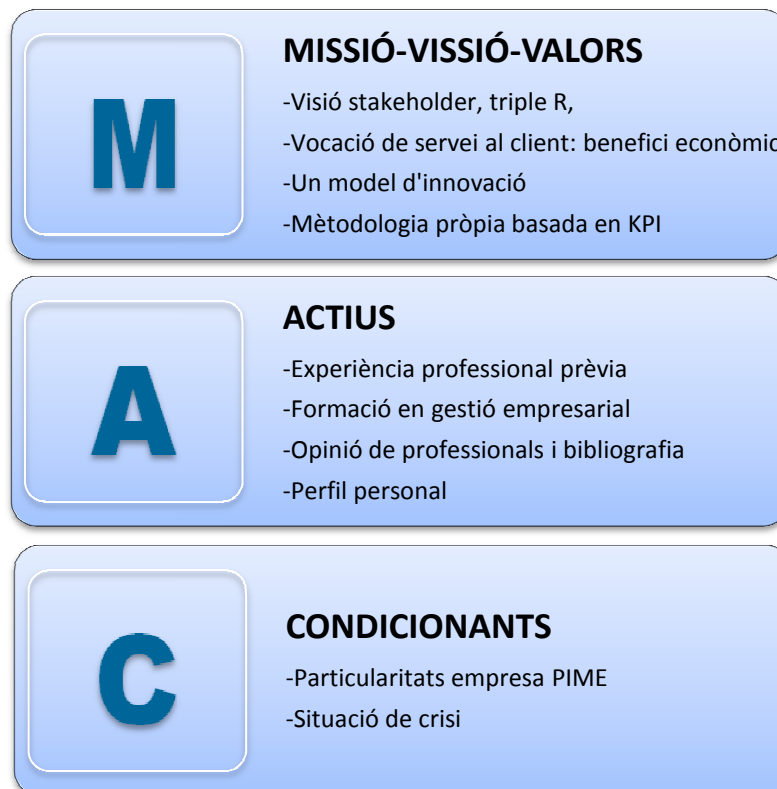
Per tal d'emfatitzar aquesta personalitat del Model, s'ha cregut interessant donar-li un nom. A l'hora de triar-lo s'ha pensat que era preferible que fós curt, i s'ha cregut convenient que el nom expressés alguna part important de l'essència del Model, així que s'ha arribat a la selecció del nom E3r: empresa basada en un triple resultat (econòmic, social i mediambiental).

E3r = empresa 3 resultats

⁶¹ En els Annexes finals es poden trobar algunes planelles de referència que podrien utilitzar-se en el Model.

A l'hora de definir el Model E3r, s'ha comptat amb tres referències o eixos principals:

- Un punt de partida, de tipus conceptual: una visió, una missió i uns valors com a definició del negoci o projecte, la seva personalitat i els seus objectius, alguns d'ells exposats a través dels KPI's i tots ells sòlidament fonamentats en una cosmovisió particular a favor de la difusió de la sostenibilitat
- Uns determinats actius: de què es disposa per a crear el Model? Experiència prèvia, formació, ajudes d'experts, bibliografi, aportacions del propi perfil personal,...
- Uns condicionants: que ens afecten en la manera d'afrontar el procés de creació de l'eina (la situació de crisi, les particularitats del mercat PIME o els altres recursos que el mercat oferta amb finalitats similars).



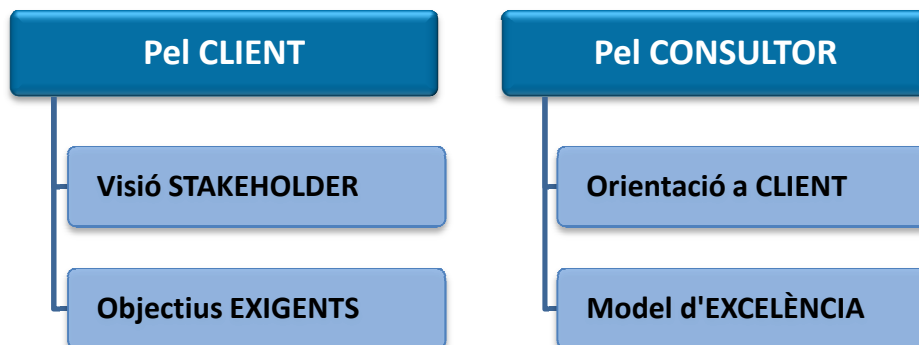
Metodologia "MAC" pel disseny del Model

En els capítols anteriors s'ha fet una extensa introducció als objectius bàsics del Model (que resulti útil i beneficiós a l'empresari,...), a l'evolució històrica de l'RSE com escenari, a les crítiques i dificultats que sovint reb per part de la societat com avís del que cal evitar i hem identificat els KPI com punts d'atenció a nivell estratègic i metodològic que han definit el nostre Model. Tot això representa la visió i la missió que l'autor te del projecte.

En aquest punt, doncs, només resta destacar ben clarament els **Valors** fonamentals del Model, el conjunt de principis, creences i regles que regulen la gestió del Model i en són el suport de la seva cultura.

Aquests valors són:

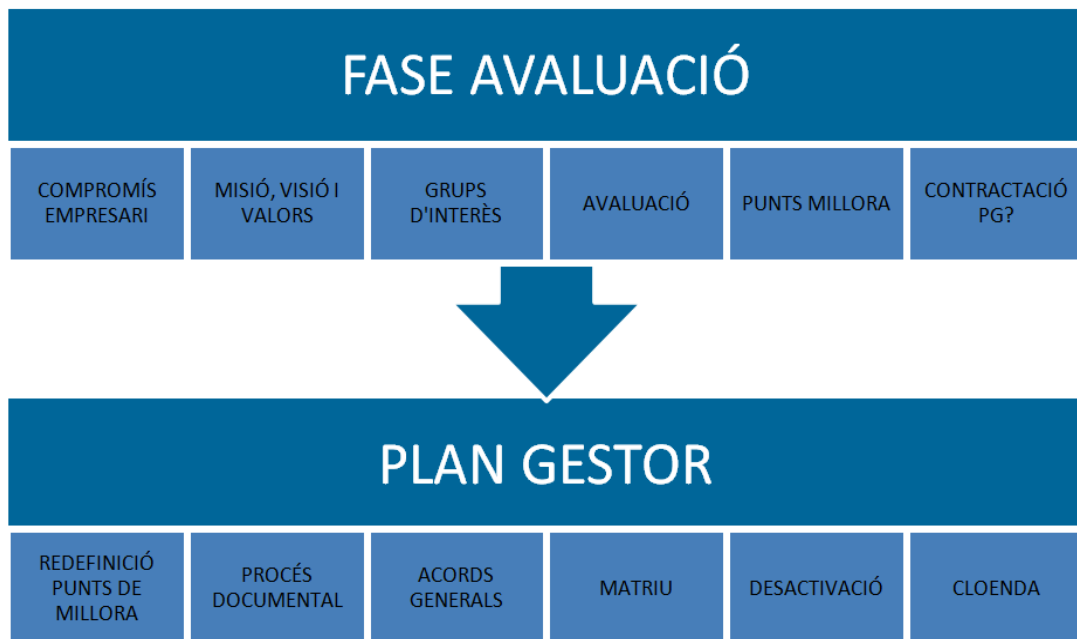
- **Visió stakeholder:**
Les propostes a l'empresari es centren en el canvi de visió shareholder (desde la perspectiva de la propietat) cap a a la visió stakeholder (des de la perspectiva de tots els grups d'interés)
- **Exigència:**
El Model tracta de ser exigent en els objectius: aconseguir veritablement millores quantificables que representin un veritable benefici pels grups d'interés i un increment de la rendibilitat i la competitivitat de l'empresa
- **Orientació al client:**
La proposta de canvi a l'estratègia sostenible es planteja com una estratègia dins la innovació, amb l'objectiu de convertir l'empresa en una font permanent d'oportunitats, avantatges i beneficis pel client
- **Model d'excel·lència en la gestió:**
El conjunt d'estratègies, mesures, propostes i metodologies que formen part del Model es resumeixen i s'integren en un treball constant de recerca i innovació cap a l'excel·lència en el model de gestió.



Valors del Model

El Model

El Model consta de dues fases.



Model de Consulta en dues fases

4.1. Fase d'Avaluació

Anàlisi de la sostenibilitat d'una PIME

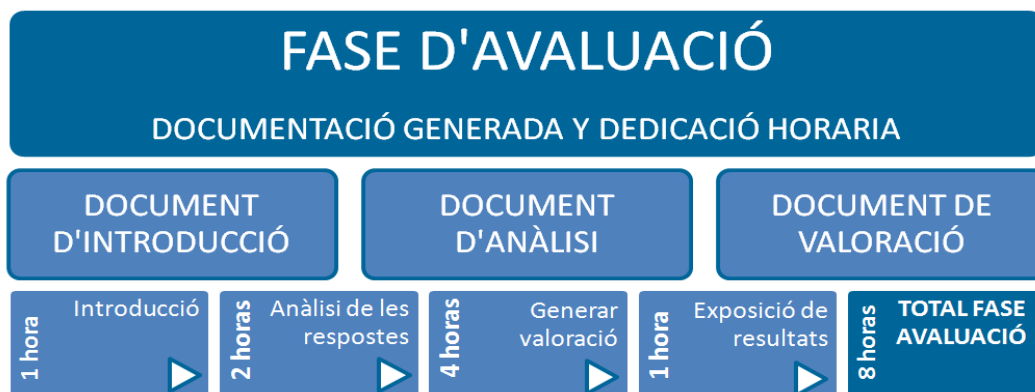
La **Fase d'Avaluació** es el procés que realitzarem com a consultors especialitzats en Sostenibilitat Empresarial – RSE per a dur a terme l'entrevista amb l'empresari i realitzar l'anàlisi de la situació de l'empresa client en l'àmbit RSE (en quin punt es troba, a quin nivell coneix l'RSE, què se li pot oferir, quina disposició mostra,...) i de les possibilitats de millora que es poden plantejar.

L'eina bàsica de recolçament en aquesta fase és un document (paper o arxiu informàtic -Excel-) format per 3 capítols (*Introducció, Anàlisi i Valoració*) que ens ajudarà a realitzar l'avaluació amb l'empresari PIME.

El format es intuïtiu en base a preguntes i respostes que requereixin la menor dedicació en formulació i valoració, com el d'una enquesta, similar a les utilitzades en el l'estudi d'opinió als empresaris realitzat amb anterioritat, però amb la inclusió d'algunes qüestions que ha de desenvolupar l'empresari i més proporció de respostes que requereixen valoració qualitativa, de manera que l'anàlisi serà no només quantitatiu.

La valoració numérica de preguntes o afirmacions va en un rang de 0 a 10 segons hi hagi acompliment/correspondència nul·la o absoluta.

La reunió d'Avaluació es limita a 1h. L'anàlisi de les respostes a 2h, la generació de la valoració que s'entrega a l'empresari a 4h i la reunió per exposar els resultats 1h. En total, sense tindre en compte els desplaçaments o imprevistos, resulten 8h de consulta.



Quadre dedicació horària FA

La valoració econòmica (factura a l'empresari) proposta és de 180€/h, impostos apart⁶². Això vol dir que l'empresari pagarà 1.440€ (més impostos) pel servei de l'Avaluació. El contracte (compromís de pagament) s'ha de signar prèviament o a l'inici de la Introducció (com s'ha advertit anteriorment, el sistema de prescripció de la consulta no s'aborda aquí, tot i que es mencionarà la possibilitat de contacte previ en el que s'anomena dia d0).

⁶² La Consultoria Estratègica sol facturar-se per hora. Els preus de mercat estan avui dia a Barcelona al voltant dels 200€-300€ per a empreses mitjanes. Es poden trobar preus inferiors amb dificultat i no hi ha límit per la banda alta de la forquilla. El preu proposat és inferior al de mercat perquè es considera que l'RSE encara no està considerada com una eina que impliqui beneficis.

Día 0

Abans de procedir a emplenar el Model en la primera reunió o dia 1 (d1), l'empresari ha d'haver comprés els principis fonamentals de l'RSE⁶³ i haver-los acceptat com l'estratègia que vol adoptar. Això pot ocórrer perquè l'empresari ja conegui el model RSE i estigui convençut d'iniciar la transició, o per qualsevol altra raó.

De no ser així, cal suposar que el consultor s'ha de reunir prèviament amb l'empresari i exposar-li el concepte RSE i el Model E3r. Això ho farà amb el primer document: *Introducció*. A nivell estratègic, en el document no només s'exposen els criteris RSE elementals, sino també els beneficis que aporta el seu seguiment, i això implica, segons els KPI del Model, una explicació de l'origen dels beneficis econòmics que es poden obtenir. La valoració de la condició definitiva de l'empresari (si està preparat o no per a realitzar l'anàlisi) queda a criteri del consultor, i és condició *sine quae non* per a procedir amb la FA.

Aquesta reunió no es factura, i no hauria de superar els 30 minuts:

- Presentació personal (5min)
- Video RSE (5min)
- Presentació metodologia FA/PG (5min)
- Proposta FA (5min)
- Dubtes i comiats (5min)
- Desajustos (5min)

En el cas d'acceptar la proposta per a l'Avaluació, s'ha de signar el contracte i entregar a l'empresari el llistat de dades que caldrà utilitzar el d1 (breu, concís i de fàcil localització).

Dia 1

El *Document d'Avaluació* ha de ser llegit (día1) i emplenat personalment per l'empresari⁶⁴, acompanyat del consultor, que l'anirà assessorant i emplenarà les caselles corresponents de percepció del client. Moltes de les qüestions queden

⁶³ Es proposa un document senzill (Anexes) consistent en un conjunt de màximes que defineixen els principis de la Sostenibilitat Empresarial en cada àmbit (econòmic, social i mediambiental)

⁶⁴ S'ha treballat en el diseny per a que fos intuïtiu i exposés tota la informació de la manera més clara possible. L'objectiu és que sigui un document de fàcil acomesa.

només apuntades en aquesta reunió, i és missió del consultor desenvolupar-les posteriorment per a presentar-les a l'empresari el d2.

Aquesta és l'evolució normal del d1:

- Dades de l'empresa i l'empresari (5min)
- Recordatori d0 i motivacions pel canvi RSE (5min)
- Establiments missió, visió i valors de l'empresa client (10min)⁶⁵
- Definició grups interès (*stakeholders*: impacte, significància,...)⁶⁶ (15min)
- Valoració de l'estat inicial (EI) de l'empresa⁶⁷ (15min)
- Càlcul valor indicadors específics (5 per cada àmbit)⁶⁸ (10min)
- Desajustos (5min)

Treball extern (entre d1 i d2)

L'interval d1-d2 no ha de superar una setmana, i idealment el procés té lloc entre dilluns i dijous (o divendres) de la mateixa setmana⁶⁹.

El consultor ha de repassar la informació obtinguda el d1 i processar-la amb l'ajuda del *Document d'Anàlisi*. Així obté totes les dades que el permeten abordar el document que presentarà a l'empresari: el *Document de Valoració*.

Aquesta part del procés és important en el sentit que el consultor hi aplica els seus coneixements i expertesa per a obtenir un producte de valor. Els criteris de valoració no seran sempre exactes i els criteris del consultor seran fonamentals per a que la visió *shareholder* integrant tots els grups d'interès i l'exigència de l'avaluació per a imaginar escenaris de millora de la sostenibilitat tinguin el pes adequat.

⁶⁵ Aquest punt és estratègicament fonamental. Es planteja mitjançant un senzill joc i permet no només obtenir bona informació sino plantejar la reformulació a l'empresari si s'escau.

⁶⁶ Aquí s'establirà també la relació de cada grup amb cada àmbit en forma de matriu. Es pretén amb tot això destacar aquells punts d'interès i significància d'entre la resta.

⁶⁷ Àmbits econòmic, social i mediambiental. Valoracions quantitatives i qualitatives. Cada qüestió ha d'incloure la màxima informació en el mínim espai i no requerir d'aclariments.

⁶⁸ Han de poder ser calculats in situ, i per tant la informació que requereixen ha de ser de fàcil accés

⁶⁹ En el cas que l'empresari decideixi contractar el PG la majoria de fonts consultades proposen com necessari (excepte raó justificada), que signi un Acord de Compromís, on s'expliciti la seva voluntat no només de contractar el PG sino de seguir en el futur els criteris d'RSE aplicant els recursos necessaris,... Des de la nostra perspectiva no es considera encertada l'exigència d'aquest compromís.

Dia 2

Es presenten les conclusions a l'empresari, mitjançant l'entrega d'un informe (*Document de Valoració*). Es portaran sempre 3 còpies en previsió de que hi hagi convidats a la reunió.

L'inici d'aquesta reunió aporta molta informació al consultor. Determinats aspectes (com que l'empresari convidi a algú més, l'atenció que ens dispensi, si compleix el termini acordat perquè tingui lloc,...) ens informaran sobre les possibilitats de la mateixa, i per tant cal obtenir el màxim d'informació abans de començar-la.

Un dels objectius principals en aquesta reunió és que l'empresari ens contracti el Pla de Gestió (PG). Cal dur el contracte preparat, i en cas que s'acordi la contractació es signarà en el mateix moment.

L'evolució de la reunió és la següent:

- Introducció, valoració general (5min)
- Valoració de cada àmbit⁷⁰ (5 x 3 = 15 min)⁷¹
- Discussió general i aportacions de l'empresa (20min)
- Proposta de contractació del PG (10min)
- Signatura (si s'escau) de contractació del PG
- Comiat
- Desajustos (10min)

La informació es presenta bàsicament de forma gràfica, amb anàlisi quantitativa i qualitativa, formats intuitius i poc text, destacant entre tota la informació uns pocs punts claus i evitant informació excessivament tècnica (ambdúes coses per evitar que es desviï l'atenció per excés d'informació). La part d'exposició de dades mai ha de superar la meitat del temps disponible (el que cal és argumentar).

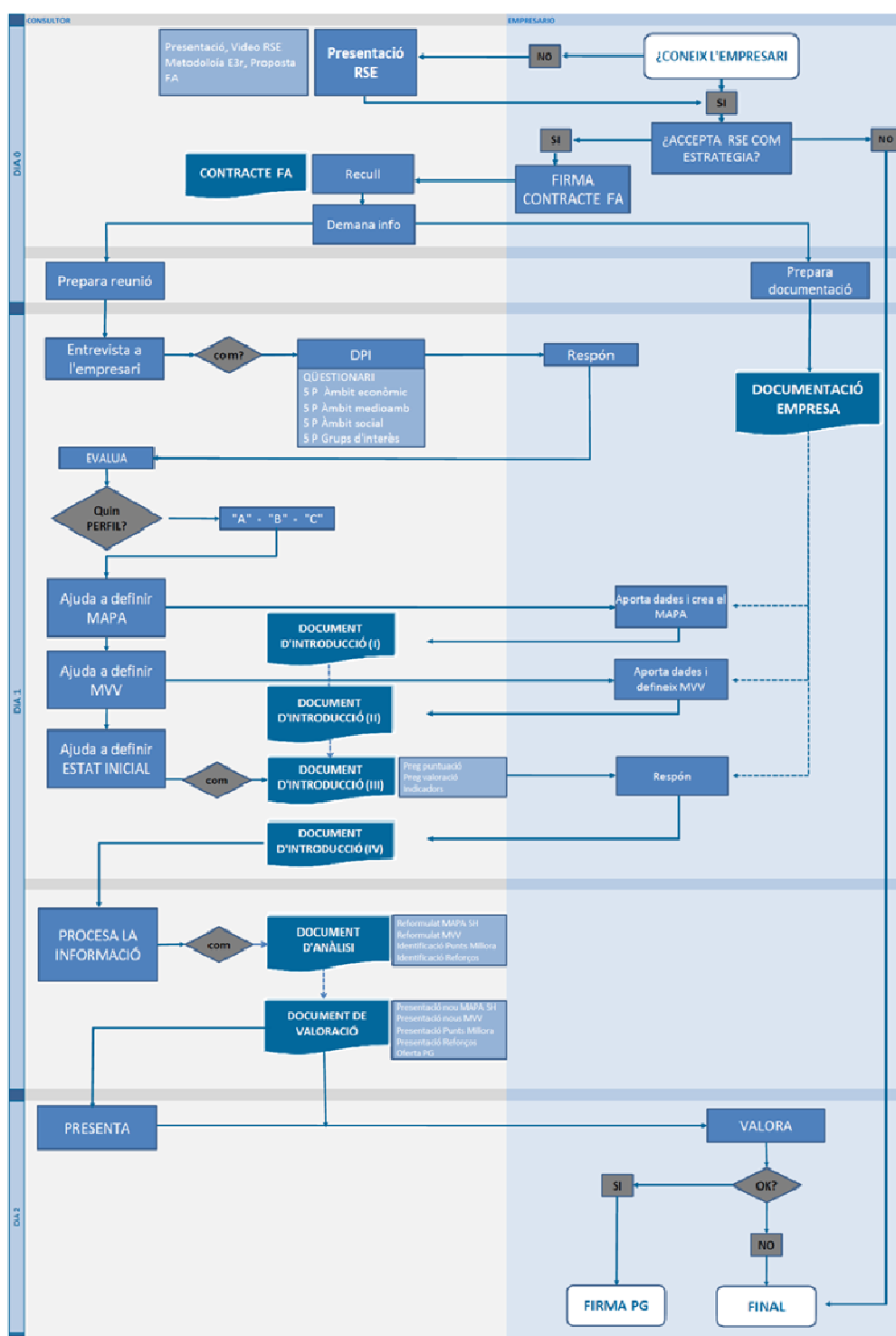
Al marge de valoracions globals, el més important és que els resultats mostrin clarament els **Punts de Millora** sobre els que caldria treballar. Idealment destacaràn de la resta de la informació (es visualitzaran de manera intuitiva), serán pocs i serán molt concrets.

Arribat aquest punt es pot donar per acabada la Fase d'Avaluació.

⁷⁰ Punts forts, punts de millora i possibles escenaris de futur. En els punts de millora s'expliciten les dificultats, oportunitats, recolçaments i requeriments identificats. Reforçament del punts forts amb valor igual o superior a 80%

⁷¹ No s'aporten solucions. S'exposen les qüestions a millorar (valoracions inferiors al 30%)

MODEL DE CONSULTORIA EN SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S
Sostenibilitat, empresa, rendibilitat i competitivitat



Fase d'Avaluació del Model de Consulta

4.2. Pla Gestor

Ajudar a la PIME a definir objectius i com arribar-hi

Si ens trobem en aquest punt significa que l'empresari ha donat un pas molt important en el camí cap a la sostenibilitat. Això ha de significar una gran responsabilitat per a nosaltres.

El PG consistirà en la proposta concreta d'objectius mesurables⁷² que millorin la sostenibilitat de l'empresa en tots els àmbits, i tot el que s'en deriva d'aquest fet.



Etapes del Pla Gestor PG

Per tant, el PG comença recuperant els *Punts de Millora* identificats en la fase anterior i redefinint (**Redefinició dels Punts de Millora**) a través d'un procés d'estudi on es consideren les seves prioritats, urgències, quins grups d'interès impliquen, etc... Tot això té lloc mitjançant una metodologia concreta, no gaire

⁷² Partint dels Punts de Millora identificats en la FA

diferente de les que es poden trobar al mercat però aplicant com sempre el filtre dels KPI per a que resulti senzilla, intuïtiva,...

A continuació té lloc la recerca de la informació necessària per a fixar els objectius (s'estableixen lògicament de comú acord amb l'empresari), la seva definició en detall i el plantejament de l'estratègia que es seguirà. Tot això s'aconsegueix fixar després d'un període de feedback amb l'empresari i altres responsables de l'empresa. Aquest període (l'anomenem **Procés Documental**) i servirà per a valorar les possibilitats reals de l'empresa i ajustar el pla.

Durant aquest temps, el consultor requerirà mantindre's en contacte amb personal de l'empresa i conèixer amb cert detall alguna informació (visitar instal·lacions, obtenir dades,...) Una de les qüestions fonamentals és que el consultor sàpiga identificar amb claredat, rapidesa i amb la màxima precisió la informació que requerirà i que planteja la manera d'obtenir-la amb la menor interferència possible amb l'empresa⁷³.

A continuació (i també simultàniament durant el *Procés Documental*) tindrà lloc la discussió i definició dels **Acords Generals**. Els *Acords Generals* inclouràn:

- els **Objectius** acordats⁷⁴,
- l'estratègia i recursos necessaris per a assolir-los
- i el timing definit

Aquí es genera un document important de referència posterior contínua, que anomenem **Matriu de Desagregació del Projecte** (o Pla). Aquest document en format gran taula inclou tota la informació que defineix el que s'ha acordat: quins objectius s'han fixat, quin timing s'ha establert, qui és el responsable o contacte,... En el cas que s'estableixi algun interlocutor amb el consultor per part de l'empresa es revisarà la *Matriu* cada setmana i es proposaran les mesures correctores que calguin.

La *Matriu* inclou annexes fonamentals per a realitzar el seguiment en endavant, com per exemple els indicadors que s'utilitzaran, la freqüència amb que s'hauràn

⁷³ Novament aquí hi ha valoracions que dependran de les circumstàncies i de la intuïció del consultor, però cal entendre que una intromissió externa sol produir rebuig en tota empresa, i que sovint també pot ser aprofitada per personal poc atent com a motiu de distracció que pot generar conflictes. S'ha de ser molt curós amb aquesta qüestió, i balancejarà correctament professionalitat amb proximitat.

⁷⁴ Existeix tota una metodologia pensada a tal efecte, basada en processos de selecció de projectes, due diligences i procés SMART (specific, measurable, achievable, realistic & time-bound) tot i que no s'ha inclòs.

de fer les medicions, qui serà el responsable, el diari d'incidències i correccions, etc...

CONSULTOR					
EDG					
ADM					
COM					
MAN					
VEN					
MAR					
PER					

[illegible]

Model adaptat i simplificat de matriu de desagregació de projecte

El següent pas és el més llarg en duració, i correspon a l'etapa de Seguiment o **Monitorització**. S'ha optat, com en la resta del Model, en un sistema esquemàtic i modular que es repeteix cada setmana, i en el que el temps es reparteix aproximadament de la següent manera:

- 1 día visita empresa⁷⁵,
- 1 día reports i comunicacions,
- 3 días treball d'elaboració i desenvolupament.

Durant el període de *Monitorització* s'han previst reunions periòdiques amb l'empresari. És possible que aquest estigui permanentment implicat en els avenços (lo qual seria bon senyal), però també cab la possibilitat de que per una o altra raó (que és preferible que sigui l'excés de feina i no el desinterés) estigui desconectat. Aquestes reunions tenen caràcter informal, serveixen per a mantenir el lligam i actualitzar la situació, i poden agendar-se *ad libitum*, però han de tenir lloc com a mínim cada 45 dies.

75 Preferiblement és el divendres, i s'aprofita per a fer el feedback i presentar report i minuta.

Es vol insistir de nou en dos factors fonamentals que ja s'han esmentat amb anterioritat:

- *En el món de la consulta la proximitat amb el personal de l'empresa, i en especial amb l'empresari, és de suma importància. No només facilita les coses i fa fluida la comunicació sino que propicia sinèrgies a través de la participació dels empleats que sol oferir molt bons resultats. Per tant és important que la consulta tingui previst i propicii el contacte freqüent entre consultor i staff.*
- *Les interferències amb les rutines habituals de l'empresa sempre acaben generant conflicte. El Model ha considerat en cada moment que les interferències siguin mínimes. Aquesta és per exemple una de les raons per les que s'exigeix que el major pes de la consulta el dugui el consultor (i no només per a justificar la minuta). Cada projecte i empresa són diferents, i el Model no pot definir amb absoluta precisió aquest punt, però cal tindre'l sempre present.*

Un mes i mig abans del moment establert en el timing per a la consecució dels **Objectius** i finalització del procés s'activarà l'etapa de **Desactivació**. Aquesta etapa serveix per preparar el final del PG, quan s'haurà de fer la valoració de l'acompliment dels **Objectius**, treure valoracions i, desitjablement, felicitar-se.

L'etapa de **Desactivació** es caracteritza per tres coses:

- S'incrementa de nou el contacte amb la propietat (si havia disminuït) per tal de que hi hagi temps de replantejar qualsevol aspecte.
- S'incrementa el volum de reports i documentació que cal anar generant o comprovant de cara a la valoració final.
- S'incrementa el contacte amb els grups d'interés (de fet es convida a que participin en el procés de valoració final)⁷⁶

Arribat el moment es produirà la avaluació final de tot el procés, el que hem anomenat **Cloenda**. Cal suposar que el PG ha sigut exitós i que la majoria dels objectius s'han assolit. En aquest escenari, es proposa la possibilitat de convidar als grups d'interés a participar en la presentació dels resultats.

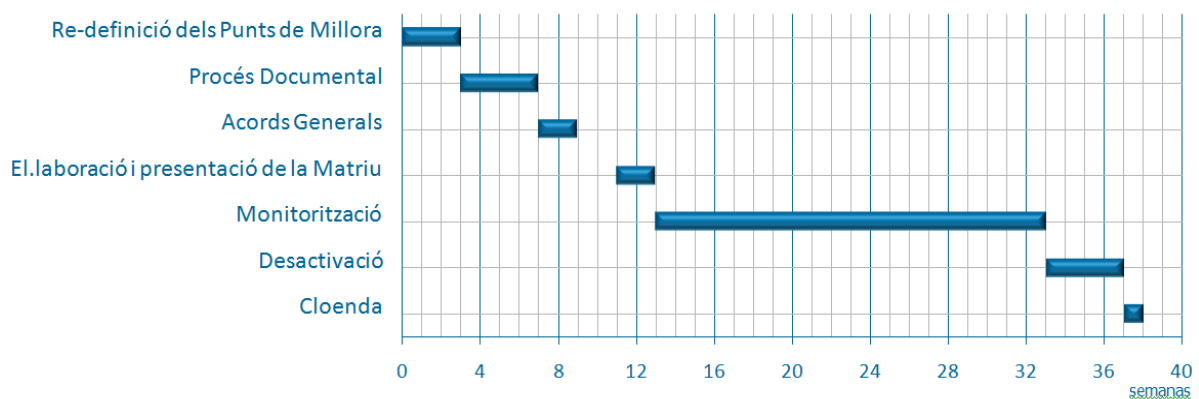
Pel que fa a la dedicació horària⁷⁷ i el cost⁷⁸ del PG podem establir els següents valors orientatius, tenint en compte que segons l'empresa i l'abast de les propostes que es puguin plantejar pot haver-hi un marge de diferència.

⁷⁶ Aquest pun té interessant. Si bé durant tot el procés és possible que s'hagi mantingut el contacte amb els stakeholders, la valoració final és un punt determinant, doncs es fa balanç de tota la feina realitzada, i és aquí on poden veure els esforços duts a terme i obrir el diàleg encara més amb l'empresa.

⁷⁷ La dedicació horària normal s'estableix en 2h/dia (en cas de requerir-se una visita és suficient). Si es mencionen setmanes es consideren 5 dies/setmana (10h) i si es parla de mesos es consideren 4 setmanes/mes (40h)

⁷⁸ El cost per hora és el mateix que l'establert per la FA (180€/h)

En qualsevol cas s'estableix un període màxim d'un any natural per al procés global de PG, i el contracte especificarà les diferents etapes, els terminis i la dedicació horària estimada per a cada etapa. El cobrament es farà setmanalment mitjançant la presentació de la minuta corresponent, en la que s'especificarà i justificarà, si fos necessari, la diferència horària (i per tant de l'import) respecte les previsions. El quadre d'imports es realitzarà mensualment amb un breu informe o comunicació de l'estat dels avenços.



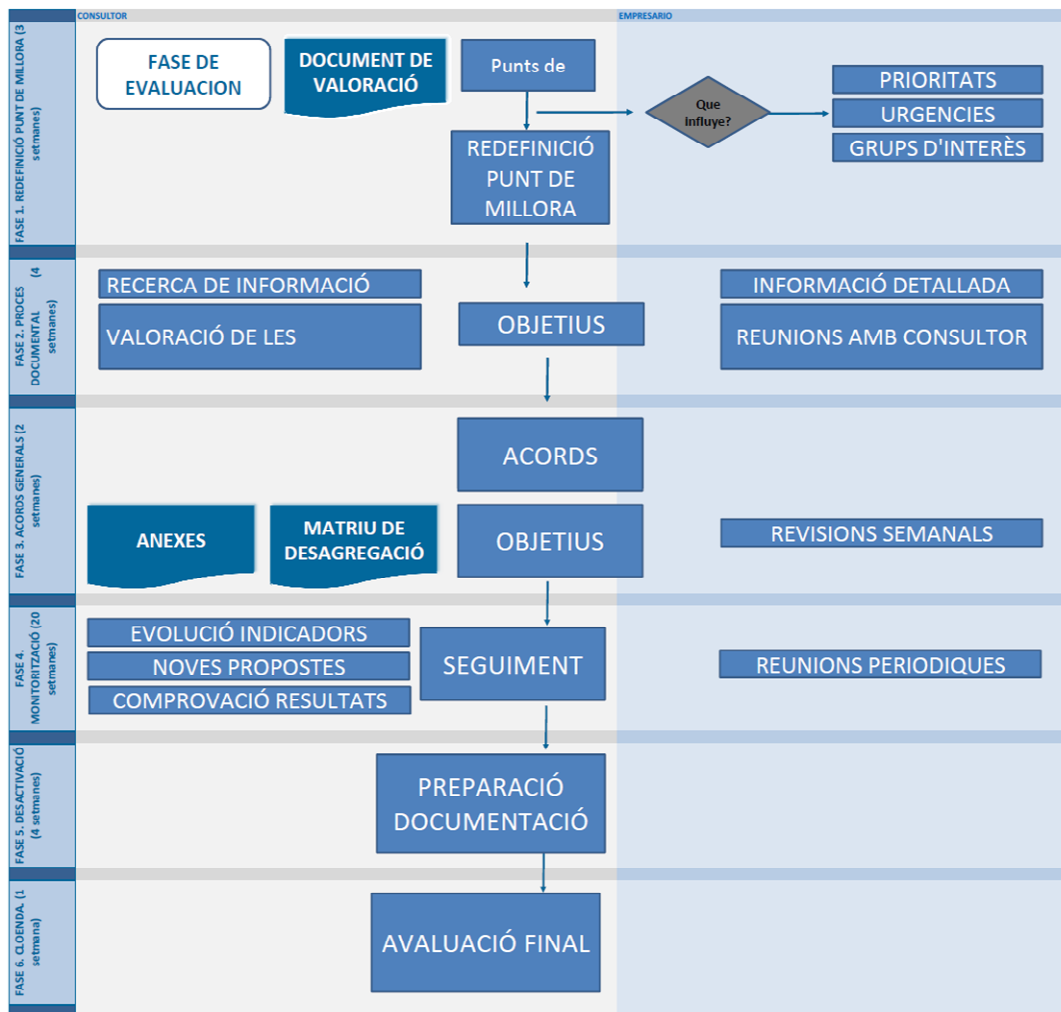
Aquest podria ser l'esquema del calendari d'un PG estàndard (9 mesos)⁷⁹:

Import de la consulta:

9 mesos = 36 setmanes = 360 hores = 64.800€

⁷⁹ Des del moment de la contractació fins l'inici del treball (re-definició dels Punts de Millora) no hauria de passar més d'una setmana

MODEL DE CONSULTORIA EN SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S
Sostenibilitat, empresa, rendibilitat i competitivitat



Esquema orientatiu del fluxe de procés del PG

5 CONCLUSIONS

L'elaboració d'aquest treball ha representat un aprenentatge important, afavorit per les consultes realitzades i els contactes mantinguts, però també per l'esforç realitzat per a concentrar tota la informació en un document unitari amb un objectiu concret.

Al final d'aquest camí hi ha idees, conceptes, imatges i sensacions⁸⁰ que han quedat com una empremta, i que processant-los per darrera vegada ens aporten les següents conclusions⁸¹.

Pot donar la sensació de que el balanç global és negatiu, i la veritat és que no és cert, en sentit literal. Un dels objectius del treball que s'ha anat repetint durant tot el treball, era el de ser realista i crític. Això no ha de significar ser pessimista, però sí s'ha volgut entrar en profunditat en la realitat de les coses, i allunyar-se del terreny teòric. Això s'ha fet introduint conviccions personals sobre la realitat

⁸⁰ I inevitablement totes les crítiques que s'ha llegit durant aquests mesos

⁸¹ Es pot assimilar doncs el terme a valoracions personals.

del món empresarial, i escoltant i atenent amb actitud oberta les crítiques que sovint s'exposen contra l'RSE. Però sobretot s'ha fet a través d'un diàleg crític, incisiu i molt sincer amb tots els professionals que s'ha contactat, des dels participants en el sondeig d'opinió fins els experts amb qui s'ha mantingut converses i reunions, passant per l'empresa amb qui es va realitzar una immersió durant un mes. Tot això ha aportat una visió bastant objectiva del que succeeix en el món PIME, del que es pot plantejar i del que es suposa que seria ben acollit.

La percepció empresarial de l'RSE encara és borrosa...

En l'àmbit empresarial considero que encara queda un (llarg?) camí fins arribar a que les empreses vegin l'RSE com una eina veritablement profitosa. La rendibilitat econòmica és un factor determinant avui dia, i lamentablement no hi ha arguments sòlids i ordenats que els justifiquin de manera diferenciada al que podria ser un sistema de qualitat. No obstant, la situació de crisi generadora d'impulsos, l'actitud proactiva de molts empresaris en la foscor i la confiança en el perfil innovador de les noves generacions d'empresaris i emprenedors fan pensar que potser en els propers anys acabarem veient la seva difusió.

De la teoria a la realitat sempre hi ha un tram...

He comprovat que algunes empreses llueixen espectaculars eslògans corporatius que fan referència a la seva sostenibilitat, se'n senten orgullosos, atesoren multitud de premis i reconeixements, disposen de certificacions i acreditacions, i fins i tot formen part d'institucions reguladores en l'àmbit RSE; però aquestes mateixes organitzacions:

- presenten de vegades organigrames piramidals, "virtuals" i complexos, on les decisions no són exactament consensuades, on s'observen actituds gairebé servils entre subordinats i superiors, on el govern no és veritablement transversal (per no dir radicalment vertical) i on les responsabilitats i els càrrecs es confonen i no sempre es respecten
- abusen en alguns casos (almenys en la meua opinió) de l'etiqueta de la sostenibilitat com a mitjà de màrketing per a promocionar-se;
- acumulen demandes judicials (que procuren no donar a conèixer) per acomiadament improcedent per part dels empleats que han hagut d'acomiadar arran de la crisi econòmica;
- amaguen de manera conscient la participació accionarial en la propietat, i per suposat no la comparteixen amb els empleats;

- presenten mancances greus en la formació dels empleats que desenvolupen activitats que afecten a la sostenibilitat, llevat de la que poden oferir des de la pròpia organització sense cap acreditació que els qualifiqui per a tal fi;
- a pesar de difondre un missatge de rendibilitat en la seva experiència RSE, resulta impossible aconseguir una sola dada contrastable de que s'ha obtingut un benefici econòmic, fora dels habituals intangibles tantes vegades comentats.

Totes aquests comentaris no pretenen en absolut criticar aquestes empreses, a les que s'agraeix enormement no només la deferència d'haver-nos permès conèixer-les millor, sino en molts casos haver acceptat el repte de deixar-nos entrar fins les entranyes de la seva organització amb actitud gairebé inquisitòria. Ben al contrari, i en la gran majoria dels casos (és cert que no pas en tots), coneixedor amb certa profunditat de les dificultats de la gestió de les companyies, els comprenc i disculpo. El que es pretén explicar amb aquests exemples, és que si aquestes empreses, amb ferma voluntat per a realitzar el camí sostenible, tenen tantes dificultats per a aconseguir l'èxit, quant més complicat serà el camí si no hi ha total convicció. Per altra banda, en canvi, això ens demostra que hi ha molta feina per fer que ens està esperant

L'aspecte econòmic és fonamental

No cal insistir massa en el que pot ser la conclusió més clara del treball. Ja s'ha comentat anteriorment en el capítol de crítiques i dificultats, en els KPI, en el disseny del Model,...i s'ha deixat clar que els empresaris i professionals contactats opinen d'igual manera.

Tots els indicadors demostren que sense benefici econòmic es pot fer una bona feina, però es pot abarcar una part minúscula del mercat, mentre que si hi hagués manera de demostrar els beneficis i adquirir el compromís, el mercat s'ampliaria exponencialment.

Només resaltar dues qüestions:

- Demostrar que es poden obtenir beneficis amb l'RSE no ha d'implicar exclusivament un increment en la facturació. Valoritzar econòmicament el beneficis intangibles (que gairebé tothom accepta) mitjançant un sistema conversor és una manera perfectament vàlida i potser molt més senzilla.

- Per a avançar en el punt anterior es considera que caldria subvencionar i incentivar línies d'investigació exigents i professionalitzades (clarament orientades a objectius) per arribar a obtenir eines en la línia de les que ja existeixen per a la valoració de béns ambientals.

Hi ha exemples que afonen la credibilitat de l'RSE

És absolutament comprensible l'argumentació d'alguns empresaris al respecte de l'abús que es fa del terme sostenible o RSE, i més encara de la impunitat i cinisme amb el que moltes empreses en treuen benefici amb un rentat de la seva imatge.

Durant tot el treball s'ha parlat d'aquesta qüestió amb profusió. Només es volen afegir dos exemples coneguts en primera persona (a la bibliografia se'n poden trobar dotzenes d'exemples), fent-ho amb la discreció i respecte suficient com per no aportar els noms de les empreses.

El primer exemple es tracte d'una empresa amb un *curriculum vitae* en sostenibilitat de primera classe. Compta amb certificacions i premis, i a pesar d'això he tingut la confirmació de que ha utilitzat mecanismes per a l'adjudicació de projectes que no es poden qualificar d'il·legals, però que en qualsevol cas disten molt del que defensen en les seves memòries RSE.

El segon cas és el d'una empresa que conec en profunditat i amb la que he estat en contacte durant anys. Conec perfectament, per citar alguns exemples, l'extrema verticalitat del seu sistema de govern, l'abús que es fa de manera reiterada dels drets dels seus treballadors, l'incalculable perjudici mediambiental de moltes de les seves actuacions o la posició de dominància que utilitza per a negociar abussivament amb els seus proveïdors contractes que els perjudiquen. No obstant això, l'empresa llueix a la seva comunicació corporativa tota mena d'eslògans i falses afirmacions sobre la seva sostenibilitat i el seu compromís amb el medi ambient.

És evident que es tracte d'una qüestió complexa en el sentit més ampli de l'expressió, però també és cert que en aquest escenari resulta molt difícil convèncer a molts empresaris.

Els KPI's són el segell i la personalitat del Model E3r

Tot model té els seus punts forts i febles, els trets que el caracteritzen. L'esforç al desenvolupar aquest Model, com es ve repetint des del primer capítol, és que sigui útil, realista i adaptat al segment PIME. Els elements fonamentals que atorguen al model aquesta essència estan descrits i inclosos en el KPI's. Ells són els que doten de personalitat al Model E3r per a distingir-lo. En realitat, el Model E3r de consulta en sostenibilitat empresarial queda definit a través dels seus KPI's.

La crisi pot ser una bona oportunitat

Ja s'ha comentat en diversos moments durant el treball, i es vol recordar aquí. La situació actual ha obert un debat, real i a l'abast de tothom, sobre la viabilitat del sistema i els valors actuals del comerç, l'empresa i l'economia (bon terme el de *viabilitat*, utilitzat sovint en management i que escau a la perfecció per a referir-se a les possibilitats de supervivència i progrés). Des d'aquí es considera que aquest debat i aquesta incertesa són un punt excel·lent d'oportunitat per a presentar l'RSE com un instrument d'innovació sostenible.

Finalment, amb la intenció d'afegir un punt de vista optimista i aportar arguments de debat, s'exposen a continuació algunes reflexions que es consideren interessants. Algunes resulten més òbvies, d'altres són plantejaments més radicals, innovadors o profunds que han sorgit en algun moment durant les moltes converses que s'han mantingut amb professionals i experts de tota mena:

Què hauria de millorar per a impulsar l'RSE?

- *la intervenció més decidida de l'Administració (amb ajuts en la formació i la divulgació),*
- *la unificació de criteris (o l'aclariment de l'oferta per a l'empresari) per part dels principals organismes reguladors RSE,*
- *l'aposta decidida i conjunta en contra de l'abús cosmètic de l'RSE per part de les grans empreses*

Idees innovadores

- *normalització (en quant a normativa) dels agents certificadors vinculada a canvis en els processos de certificació (instauració i jurament de codis ètics professionals, obligatorietat de certificacions consensuades,...)*
- *prohibició de l'ús de les memòries RSE com elements de comunicació corporativa*
- *prohibició de la denominació "empresa sostenible": limitació de les certificacions a àrees concretes, de manera que les empreses només pogueren dir que compleixen els criteris sostenibles en un àmbit o altre, però mai que són "empreses sostenibles"*
- *retirada de les certificacions a les empreses que tinguin com activitat principal per als seus ingressos activitats objectivament perjudicials per a la salut, el medi ambient o el desenvolupament social*
- *prohibició de que aquest tipus d'empreses (petroleres, tabaqueres,...) patrocïnèssin institucions de caire sostenible (fundacions, centres de formació,...) o convertir en obligacions no publicables el finançament a accions que fomentin la sostenibilitat com a compensació per a les seves activitats*

6 ANNEXES

S'acompanyen a continuació els següents annexes:

- 6.1. Enquesta/Sondeig a empresaris PIME sobre Sostenibilitat Empresarial**
- 6.2. Entrevistes amb experts**
- 6.3. Exemples de Planelles pel Model**

6.1. Enquesta a PIME's sobre Sostenibilitat Empresarial

Què opina l'empresari? Coneix la RSE? Està d'acord amb ella?

Durant el procés d'elaboració d'aquest treball es va realitzar un sondeig entre empresaris⁸² PIME per tal de tindre informació real sobre el seu nivell de coneixement de la matèria⁸³ i la seva percepció al voltant dels avantatges o l'interés que els suscita. Aquesta experiència es va prolongar entre els mesos de setembre 2010 i febrer 2011.

Es van seleccionar 25 empreses a través dels contactes disponibles. Totes elles són adequades en quant al seu perfil PIME. De les 25 empreses, finalment, es van poder recopilar dades només de 18⁸⁴. La mostra seleccionada, tot i ser sesgada per provenir de contactes personals, és interessant perquè hi són representats perfils diferents en tots els sentits (l'activitat de l'empresa, el seu tamany en volum de facturació o empleats, la seva distribució geogràfica per tota Espanya o fins i tot el perfil dels seus representants (edad, gènere, estat civil,...))

El procediment va consistir en valorar numèricament (de 1 a 5, segons s'estigués menys o més d'acord amb l'enunciat proposat) 39 preguntes que s'exposaven per a la seva reflexió. Les preguntes es van desenvolupar lliurement⁸⁵, agrupades en blocs temàtics amb una breu descripció prèvia com a introducció que servia per a ubicar els participants amb els principis RSE en cas que no els coneguèssin:

- *Què és l'empresa sostenible?*
- *En quines àrees i com es concreta l'estratègia sostenible?*
- *Què guanyen els empresaris amb l'estratègia sostenible?*
- *Quina valoració final en fa?*

⁸² La identitat dels participants ha estat mantinguda en secret per respectar el dret a la intimitat⁸², tot i que molts d'ells van mostrar-se obertament disposats a donar-se a conèixer. Només es facilita el perfil de cadascun per a poder tindre una referència sobre l'enquesta.

⁸³ Tots ocupen un lloc decisiu a nivell de la planificació estratègica dins les seves companyies (socis, directors generals o propietaris únics).

⁸⁴ Entre les empreses que no van poder entregar la documentació en el termini acordat cal destacar la de l'empresa amb la que es va realitzar un procés d'immersió durant un mes amb diverses reunions i aprofundint en el seu coneixement i experiència RSE. A més, aquesta empresa havia assumit el rol de model o patró per a comparar els seus resultats amb la resta.

⁸⁵ No hi va haver temps per a consultar models sociològics de consulta (com havia estat la intenció),

Dins cada bloc temàtic es feien valoracions referents als tres àmbits de la sostenibilitat (Ec, So i Ma) així com a l'enfocament *stakeholder* (Sh). Com és habitual en aquesta mena d'enquestes, algunes preguntes es formulàven amb enunciats o matissos diferents en més d'un moment.

L'objectiu del sondeig era conèixer fonamentalment:

- el nivell de coneixement que tenen de la matèria
- la seva opinió personal sobre la utilitat de l'RSE
- molt especialment si consideren que és econòmicament rendible
- si independentment de que l'adoptin, tenen cosmovisió RSE
- si en cas de tindre facilitats estarien disposats a provar-ho

	SECTOR	UBICACIÓ	FACTURACIÓ	EMPLEATS
1	Educació	Esplugues		50-100
2	Consultoria y Management	Sant Cugat	0,07	3
3	Editorial	Valladolid	8	110
4	Correduria Assegurances	Barcelona		3
5	Immobiliària	Tot l'Estat ⁸⁶	8,5	130
6	Agència publicitat	Barcelona		
7	Consultoria estratègica	Barcelona		5
8	Producció ganadera	Castelló	11	57
9	Serveis jurídics	Barcelona	15	140
10	Consultoria financera	Madrid	8	24
11	Enginyeria operacions	Màlaga	3	80
12	Distribució	Barcelona	16	82
13	Transport i Logística	València	7	38
14	Instaladora electricitat	Barcelona	1	8
15	Despatx arquitectura	València	0,25	5
16	Comerç	Terrassa	0,1	1
17	Consultoria	Barcelona	0,2	3
18	Arquitectura	Valladolid	0,04	1
19	VALOR DE REFERÈNCIA ⁸⁷			

*Participants en el sondeig PIME (facturació corresponent a 2010 en M€)
El nombre d'ordre que es mostra és el que s'utilitza posteriorment per a la documentació gràfica.*

⁸⁶ Seu a Barcelona

⁸⁷ Empresa amb respostes "ideals" per als plantejaments RSE

Desenvolupament

Es van enviar per email les enquestes als empresaris. Tot seguit es mostra el contingut de les preguntes i comentaris sobre els quals calia que es pronunciessin. Les preguntes apareixen classificades en 4 blocs amb una introducció teòrica.

El temps per emplenar els qüestionaris va ser aproximadament de 14 minuts, segons els enquestats. Al final se'ls donava la possibilitat d'ampliar la informació amb valoracions que vulguessin desenvolupar. Només van optar per atendre aquest apartat 6 dels 18 participants (un terç) i en la majoria dels casos ho van fer per justificar o raonar les seves respostes. Cal dir que les explicacions van ser de gran interès, amb raonaments de certa profunditat i bastant comprensibles.

BLOC 1: QUÈ ÉS L'EMPRESA SOSTENIBLE?

*Una empresa tradicional tiene como objetivo (y como responsabilidad de sus gestores) producir beneficios económicos sobre el capital que arriesgan sus propietarios. Los propietarios de la **empresa sostenible** añaden a ese objetivo otros dos: los sociales y los medioambientales, al considerar que la actividad que les proporciona los beneficios económicos implica y afecta a otros grupos de interés (o **stakeholders**), al margen de a ellos mismos. Los **stakeholders** incluyen a empleados, proveedores, clientes, administraciones, competencia, comunidad en general y el entorno medioambiental. El empresario sostenible entiende que esas afectaciones implican una responsabilidad, y la asumen añadiendo nuevos objetivos a sus resultados. Eso es conocido como **triple cuenta de resultados**.*

1. Estas cuestiones son más bien ideológicas. Lo que las empresas requieren realmente es competitividad en todas sus áreas.
2. Me encaja el tipo de empresa descrita, básicamente estoy de acuerdo con los principios y planteamientos que se exponen
3. La situación medioambiental del mundo está dramatizada, y en cualquier caso los culpables son públicamente conocidos. No veo bien que yo deba modificar mi actitud por ello.
4. Creo que mi empresa es una importante fuente de oportunidades para el desarrollo de mi entorno social, y entiendo que deba colaborar en ello
5. No creo que mi empresa tenga ninguna responsabilidad sobre sus proveedores, clientes o la sociedad en que se encuentra.
6. Creo poco en teorías de gestión empresarial. La realidad diaria muestra el camino de lo que de verdad necesita cada empresa.

BLOC 2: EN QUÈ ES CONCRETA L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL SOSTENIBLE?

*En el **àmbito económico y de gestión**: transparencia, compromiso y comunicación; desarrollo de su comunidad; gobierno corporativo transversal; participación y creatividad; profesionalidad y excelencia; innovación y uso de nuevas tecnologías. En el **àmbito social**: oportunidades de relación/beneficios/developmento para todos sus stakeholders (desde empleados hasta competencia). En el **àmbito medioambiental**: reducir la huella ecológica (acciones y divulgación). En los tres casos existe la decisión firme de ir más allá de lo estrictamente exigido por la ley, con el afán de mejora permanente. Para su implementación se puede optar por metodologías personalizadas (códigos de gestión, memorias, protocolos,...) o utilizar guiones desarrollados por diversos organismos internacionales (OCDE, GRI, ISO 26000,...) Su certificación es absolutamente voluntaria y carece de valor legal.*

MODEL DE CONSULTORIA EN SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S

Sostenibilitat, empresa, rendibilitat i competitivitat

7. *Creo en que mis empleados pueden aportar mucho a mi empresa, así que fomento al máximo su autonomía y creatividad participativa en la Dirección*
8. *Permitiría que mis empleados ocupen un pequeño porcentaje de su jornada retribuida ayudando en una asociación local*
9. *Con medidas sencillas (reciclar el papel y cartuchos de impresión, normas responsables de uso de iluminación o climatización,...) es suficiente. Ir más allá me parece pedir demasiado.*
10. *Contrataría un estudio energético para revisar mis instalaciones y mi modelo de gestión, y plantear medidas de consumo responsable y eficiente.*
11. *Considero conveniente informarse de las condiciones de la banca ética, y anteponerla a otras fuentes en igualdad de condiciones*
12. *Los residuos y/o las emisiones contaminantes no son la CAUSA de los problemas del medio ambiente. Son realmente el EFECTO. La CAUSA son ciertas políticas de empresa*
13. *Creo interesante realizar el mapa de mis stakeholders y valorar las relaciones con mi empresa para tratar de incentivar las oportunidades de desarrollo*
14. *Puedo inferir algo de las opiniones de mis empleados, clientes o proveedores..., pero quien realmente sabe lo que necesita mi empresa somos yo y mi equipo directivo*
15. *Debo satisfacer honestamente necesidades de mis clientes; focalizar en promoción agresiva para lograr ventas, al margen de la necesidad real y la calidad de mi oferta es poco ético*
16. *No comparto la opinión de que el contrato social (discapacitados,...) sea una oportunidad. Me parece más bien que es complicarse la vida.*
17. *Dar participaciones de la empresa a mis empleados u ofrecerles parte del salario en ventajas sociales (seguro médico, guardería, transporte...) son buenas estrategias*
18. *Me parece bien tratar de contratar siempre los productos o servicios que requiera a empresas de comercio justo o que garanticen su producción de manera sostenible*
19. *No debo contratar suministros de ningún tipo sin comprobar que se han producido de forma legal, y también ética y medioambientalmente válida. Es mi responsabilidad*
20. *La transparencia sobre la filosofía empresarial y los objetivos de mi empresa (posicionamiento, dimensionado, mercado,...) es estratégicamente un acierto y no un riesgo*
21. *Siempre que exista beneficio económico en el resultado operativo, debe preverse el destino de una parte del mismo a acciones sociales*
22. *De modo más o menos consciente, mi empresa obtiene permanentemente provecho y se apoya constantemente en el entorno y la comunidad local, ya que se asienta en ella*
23. *Me parece bien que se establezcan principios de competencia honesta y que se detallen las prácticas ilícitas no permitidas en mi empresa*
24. *Creo interesante establecer y promocionar vínculos con otras empresas y organizaciones de mi sector/localidad (intercambios, clústeres, agrupaciones,...)*

BLOC 3: QUÈ HI GUANYA L'EMPRESARI?

Se trata de una decisión voluntaria, y el beneficio es precisamente la satisfacción por lograr los beneficios sociales y medioambientales que se sumen a los económicos. No obstante, suelen apuntarse otros beneficios derivados de la gestión sostenible, englobados fundamentalmente en una mejora en la percepción que el mercado y los inversores tienen de la compañía y en la mejora en las relaciones con los "stakeholders": fidelización de los empleados y retención/atracción del talento, fluidez de las relaciones comerciales con proveedores, ampliación y consolidación del mercado de clientes, mejoras en productividad y resultado económico, reconocimientos y apoyo de las Administraciones, etc...

25. *La adopción de criterios de gestión empresarial sostenible o RSC deberían por lógica implicar que el mercado valorase más a esas empresas*
26. *La sostenibilidad es básicamente rentable para los que la divulgan y logran venderla a empresas sensibles al mensaje o que quieren lavar su imagen*
27. *La relación entre el teórico nivel de satisfacción del personal y los mejores resultados está mitificado. El personal siempre quiere, lógicamente, mejores condiciones.*
28. *Los proveedores y los clientes se basan fundamentalmente en el precio. No se consiguen sustancialmente ninguna mejora en esos casos por el hecho de ser más sostenible.*
29. *Las Administraciones apoyan cada vez más las iniciativas en la dirección de la sostenibilidad. Siempre es inteligente adaptarse cuanto antes si es posible*

30. Si no representa un perjuicio para la Cuenta de Resultados, el mero hecho de obtener beneficios sociales para diversos colectivos o medioambientales ya me satisface
31. A los propietarios les interesa en realidad la rentabilidad económica. Es muy difícil que lleguen a sensibilizarse en estas cuestiones

BLOC 4: QUINA VALORACIÓ EN FA?

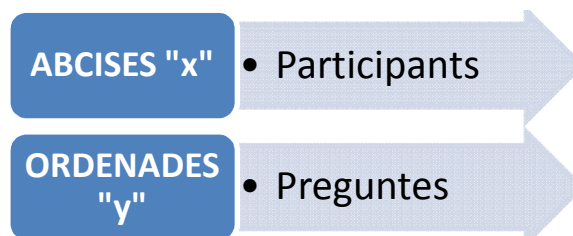
32. Creo que es un tema más para empresas grandes con muchos departamentos, bien para lavar su imagen, bien para practicar marketing a lo grande.
33. Creo que este proceso forma parte de la innovación en la gestión empresarial, imprescindible si queremos evolucionar, y por tanto hay que intentarlo
34. Tengo previsto analizarlo con más detalle con un experto, y si los costes y recursos necesarios no comprometen mi actividad lo pondré en marcha.
35. Hace 20 años nos hubiera parecido raro separar la basura, pagar por emitir CO2 o invertir en calidad y normas ISO. Esto es lo mismo: en unos años será imprescindible.
36. La lectura de todas estas valoraciones no ha modificado esencialmente mi opinión al respecto de la Sostenibilidad en la gestión de empresa
37. Muchas empresas con actuaciones poco éticas exhiben sus memorias de RSC y compromisos éticos o en contra de la corrupción, lo cual da una idea del escaso valor del tema
38. Me parece un compendio de cuestiones poco concretas, agrupadas en algo que se quiere vender como lo correcto que hay que hacer, pero sin valor real ni forma definida.
39. Si hubiera ayudas de la Administración en cuanto a los costes que genere y los métodos que requiera lo valoraría.

Resultats

Els resultats obtinguts en el sondeig es mostren a continuació (taula o gràfic)⁸⁸.

Els números en **Abcises (eix "x")** corresponen amb el llistat de **Participants**. El **nº19** es correspon amb el **Valor de Referència** -el que seria la resposta ideal per a una empresa amb criteris i implantacions adequades d'RSE-. El valor **M** és la **Mitjana** de les respostes i no inclou la resposta de **Referència**.

En **Ordenades (eix "y")** sempre es mostra el nº corresponent a cada **Pregunta** segons el llistat exposat anteriorment.



⁸⁸ Per a poder interpretar els resultats cal tenir al davant el llistat dels participants i el llistat de preguntes perquè apareixen en les taules i gràfics identificats amb el seu número de referència.

S'ha evitat utilitzar estadístics complexos perquè es considera que tractant-se d'un senzill sondeig d'opinió allunyen l'espectador de l'objectiu principal que és valorar les respostes dels participants.

Resultats en bloc

En aquest primer apartat es presenta la taula de resultats general, la taula de resultats en blocs temàtics que agrupen més d'un enunciat i resposta (en cada cas s'exposa com s'ha calculat el valor) i alguns gràfics al respecte.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	REF
1	1	1	2	5	2	2	3	2	4	4	2	3	2	4	2	4	1	3	1
2	3	5	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	5	5	4	5
3	1	1	1	2	2	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1
4	5	5	5	1	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5
5	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1
6	3	5	1	5	4	1	2	4	4	3	1	3	3	5	2	1	2	2	1
7	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5
8	5	3	2	1	4	1	4	2	2	1	3	1	1	1	1	2	4	5	2
9	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	1
10	5	4	2	1	4	4	2	3	2	2	4	2	1	5	2	5	2	4	5
11	5	4	3	4	4	5	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	5	4	5
12	5	5	5	2	1	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5
13	4	5	4	4	2	5	2	2	2	2	4	1	1	1	3	4	5	3	5
14	2	2	1	4	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	2	2	2	2	1
15	5	1	5	5	4	2	2	4	2	4	5	4	4	2	4	2	1	4	5
16	1	1	1	3	1	2	1	3	2	3	1	3	3	2	3	2	1	1	1
17	5	5	5	5	5	5	4	2	2	5	4	3	3	5	3	5	5	2	5
18	5	5	5	3	3	4	4	3	2	2	5	3	3	3	3	5	5	4	5
19	5	2	5	1	3	3	4	3	2	2	4	5	5	5	5	2	4	5	5
20	5	5	5	3	5	4	4	4	2	4	5	3	4	1	4	5	5	4	5
21	5	5	5	1	3	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	5	4	5
22	5	4	4	5	5	3	3	5	2	4	4	4	2	3	3	4	4	3	5
23	5	5	5	5	5	5	3	5	2	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5
24	5	5	5	4	5	5	3	5	2	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
25	5	3	3	5	3	5	4	4	3	7	4	3	4	3	4	5	5	4	5
26	2	2	4	2	2	3	3	3	3	5	3	5	3	3	2	5	3	2	1
27	3	1	3	5	1	2	2	3	3	3	5	4	4	4	2	4	3	2	1
28	2	1	3	5	2	2	2	4	3	5	5	5	5	5	2	3	1	2	1
29	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	5	2	5	5	3	5
30	5	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5	5	5	4	2	5	5	3	5
31	3	1	4	5	4	2	2	4	3	5	4	5	3	3	2	3	2	2	1
32	1	1	3	3	1	2	2	3	4	5	1	4	4	4	2	2	1	2	1
33	5	5	2	3	4	5	4	3	4	2	4	3	4	2	3	5	5	5	5
34	5	5	2	1	2	5	3	2	4	2	3	2	3	2	2	4	1	3	5
35	5	5	2	2	3	5	3	3	4	2	4	2	3	2	3	5	5	5	5
36	2	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	5	2	1
37	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	2	1
38	2	2	3	5	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	1	2	1
39	2	5	4	5	2	5	3	3	4	2	1	2	4	3	3	4	5	2	5

*Taula amb resultats generals (participants en abcises, preguntes en ordenades)
Es recorda que les respostes van desde gens acord (1) fins total acord (5) amb l'enunciat*

MODEL DE CONSULTORIA EN SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S
Sostenibilitat, empresa, rendibilitat i competitivitat

	REF	M	Contar "1"	Contar "3"	Contar "5"
1	1	2,6	4	3	1
2	5	3,7	0	7	5
3	1	1,8	9	2	0
4	5	3,7	1	4	6
5	1	1,6	12	0	0
6	1	2,8	5	4	3
7	5	4,2	0	3	9
8	5	2,4	6	2	3
9	1	2,1	4	3	0
10	5	3,0	2	1	4
11	5	3,2	1	5	4
12	5	3,6	1	4	4
13	5	3,0	3	2	4
14	1	2,4	2	4	0
15	5	3,3	2	0	5
16	1	1,9	9	6	0
17	5	4,1	0	3	11
18	5	3,7	0	7	7
19	5	3,6	1	3	8
20	5	4,0	1	2	8
21	5	2,9	2	3	5
22	5	3,7	0	5	5
23	5	4,3	0	2	11
24	5	4,2	0	2	9
25	5	3,8	0	6	6
26	1	3,1	1	8	3
27	1	3,0	3	6	2
28	1	3,2	3	3	6
29	5	3,7	0	5	4
30	5	4,2	0	4	11
31	1	3,2	2	5	3
32	1	2,5	6	3	1
33	5	3,8	0	4	7
34	5	2,8	2	4	4
35	5	3,5	0	5	7
36	1	3,7	1	1	4
37	1	3,6	1	5	2
38	1	2,8	2	6	1
39	5	3,3	1	4	5

Taula de "Nivell de Resposta". Es valora aquí la proporció de respostes "fortes" Es mostra també la resposta de referencia (aquí sí està considerada en el recompte) i el valor mig de les respostes. Es poden identificar les preguntes que generen més dubtes o indiferència (major proporció de 3) o aquelles on els empresaris es mostren convençuts de la seva opinió.

L'acord o aliniació amb qüestions a les que s'aludia en diverses ocasions durant l'enquesta es van agrupar de la següent manera:

BLOC QUE ES VALORA	PREGUNTES QUE CONSIDERA
A -Acord en termes generals	1, 2, 5, 25, 31, 35, 36, 37
B -Intenció d'iniciar la transició a RSE	13, 26, 32, 33, 34, 38, 39
C -Acord amb les premises Gestió/Econòmic	6, 11, 15, 19, 20, 21, 23, 28, 29
D -Acord amb les premises RRHH i Personal	7, 14, 17, 27
E -Acord amb les premises Mediambientals	3, 9, 10, 12
F -Acord amb les premises Socials	4, 8, 16, 18, 22, 24, 30

El valor atorgat a cada resposta és equivalent. Existia la possibilitat de donar valors preferents a residuals a respostes diferents. D'aquesta manera el que es pota conseguir es personalitzar la valoració segons el criteri de l'autor i aquelles qüestions a les que dona major importància. En aquest estudi s'ha descartat aquesta possibilitat però això no implica que en un futur i amb més temps pugui tenir sentit tindre-ho en compte.

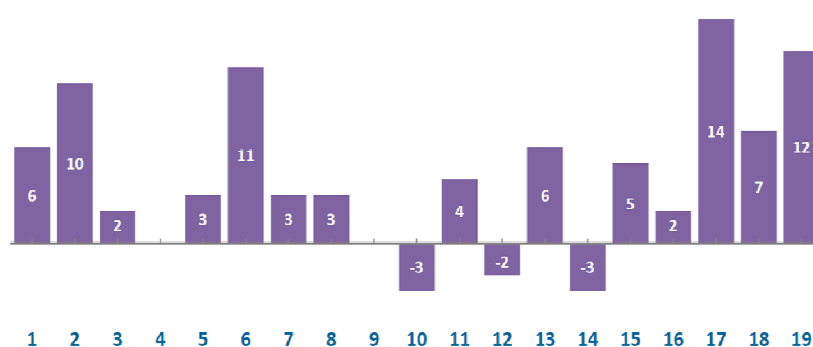
L'algoritme de càlcul, per tant, és una senzilla equació on es sumen o es resten les puntuacions de cada resposta en funció de si s'acosten o s'allunyen del criteri o plantejament RSE bàsic. Per exemple, en l'enunciat "*Creo que es un tema más para empresas grandes con muchos departamentos, bien para lavar su imagen, bien para practicar marketing a lo grande*", les respostes resten puntuació (l'RSE no és en absolut això, malgrat algunes empreses en facin un ús abusiu), de manera que el participant que no hi està en absolut d'acord restarà 1 punt, mentre que el participant que hi estigui totalment d'acord hi restarà 5.

Els resultats que es van obtenir van ser els següents:

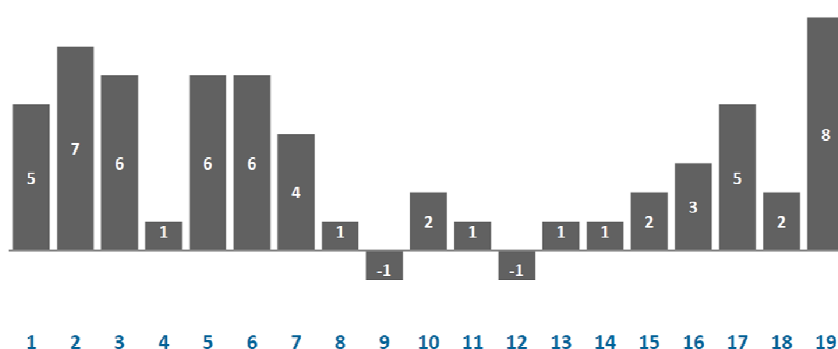
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	REF	M
A	6,0	10,0	2,0	0,0	3,0	11,0	3,0	3,0	0,0	-3,0	4,0	-2,0	6,0	-3,0	5,0	2,0	14,0	7,0	12,0	3,8
B	11,0	15,0	2,0	3,0	5,0	13,0	5,0	0,0	3,0	-6,0	5,0	-4,0	2,0	-2,0	4,0	8,0	11,0	7,0	17,0	4,6
C	29,0	19,0	28,0	13,0	21,0	24,0	17,0	16,0	8,0	10,0	22,0	16,0	17,0	13,0	16,0	22,0	28,0	24,0	33,0	19,1
D	5,0	7,0	6,0	1,0	6,0	6,0	4,0	1,0	-1,0	2,0	1,0	-1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	5,0	2,0	8,0	2,8
E	8,0	7,0	5,0	-2,0	0,0	4,0	0,0	4,0	-2,0	-1,0	4,0	2,0	0,0	4,0	2,0	6,0	3,0	4,0	8,0	2,7
F	29,0	26,0	25,0	16,0	24,0	21,0	19,0	20,0	13,0	15,0	24,0	16,0	16,0	15,0	13,0	23,0	28,0	19,0	29,0	20,1
G	88,0	84,0	68,0	31,0	59,0	79,0	48,0	44,0	21,0	17,0	60,0	27,0	42,0	28,0	42,0	64,0	89,0	63,0	107,0	53,0

A continuació es mostren alguns gràfics on es pot valorar les posicions de cada participant en cada bloc. Observi's en cada cas la columna 19, ja que correspon al valor de referència, el que obtindria l'empresa totalment aliniada amb l'RSE.

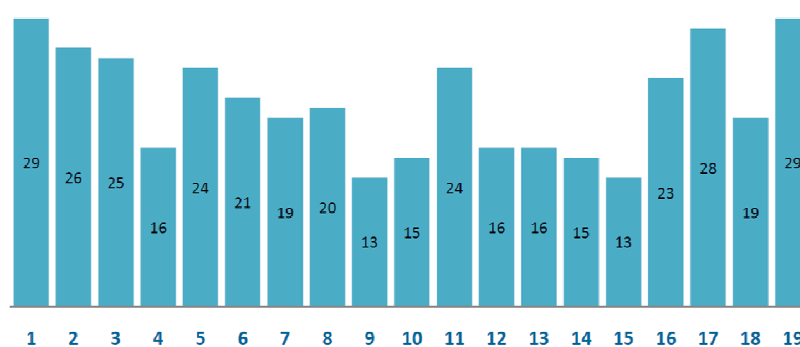
Acuerdo con las premisas básicas de la S.E.



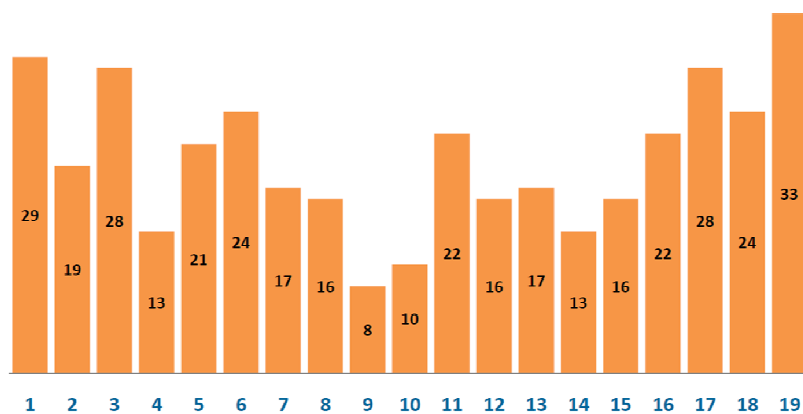
Coincidencia con el enfoque de gestión de personal



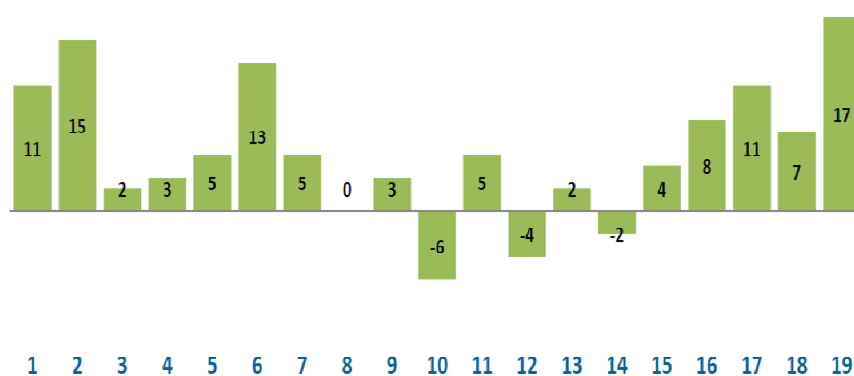
Coincidencia con enfoque social



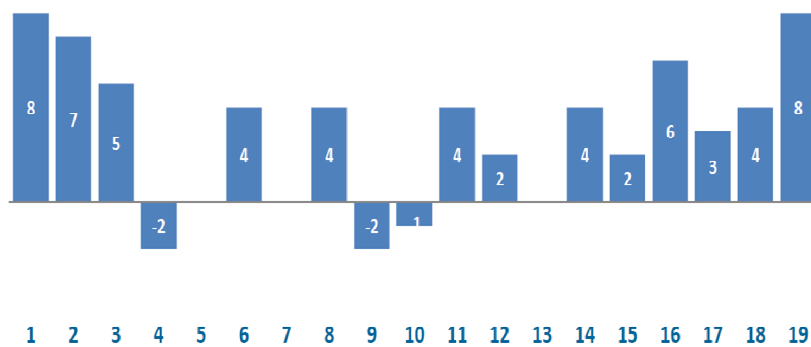
Coincidencia con el modelo de gestión y económico



Intención de iniciar transición hacia sostenibilidad



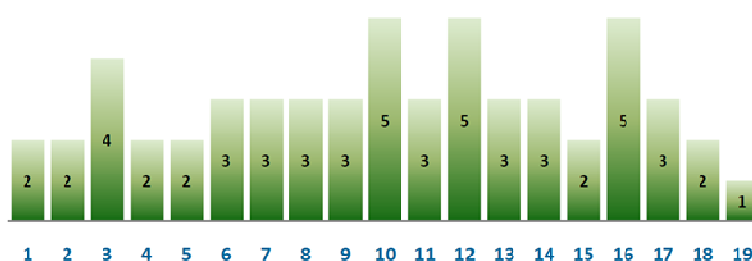
Coincidencia con el enfoque medioambiental



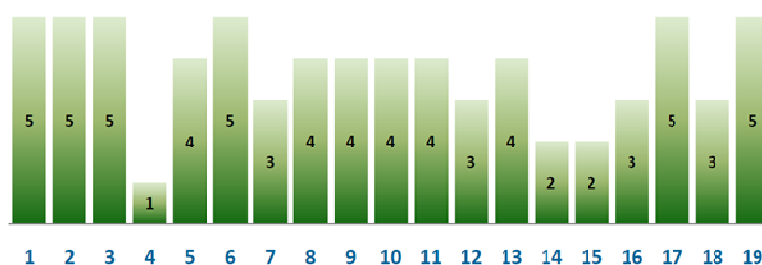
Resultats per Resposta

També s'han analitzat algunes respostes concretes per la informació que es considera que aporten. Primer es mostren les opinions de tots els participants i després es mostren per a algunes els resultats agrupats per categories (quants han contestat amb un 1, un 2, un 3, un 4 ó un 5).

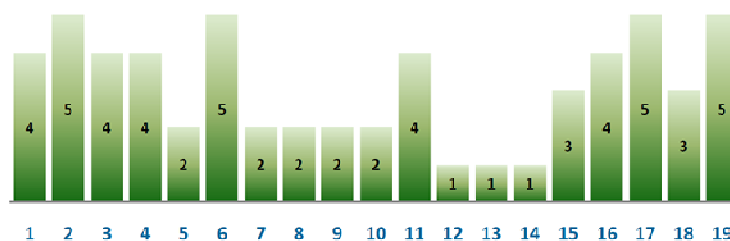
Enun26: Només benefici pels divulgadors



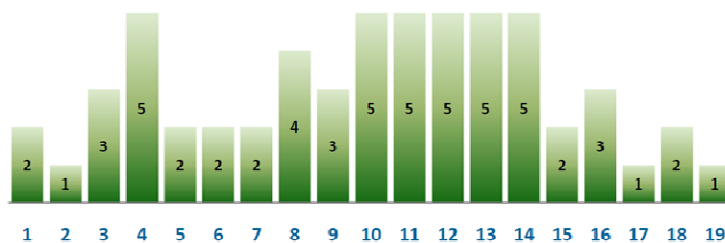
Enun4: soc oportunitat per l'entorn, he de col.laborar-hi



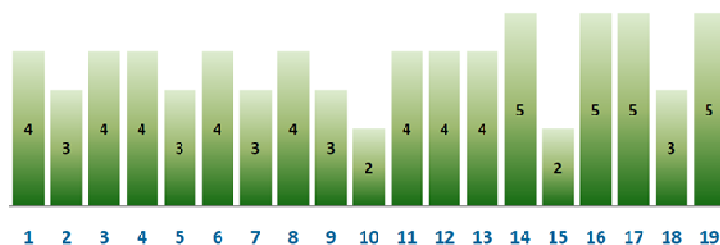
Enun13: Interés mapa stakeholders



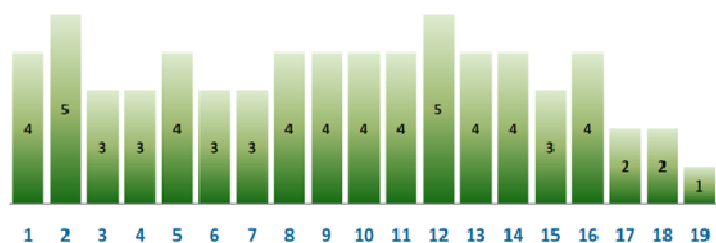
Enun28: el que mana és el preu



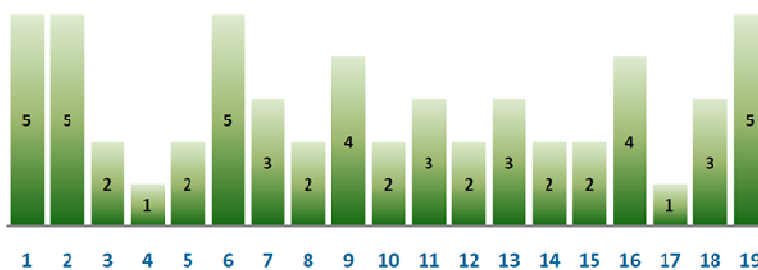
Enun29: l'Administració ho recolça



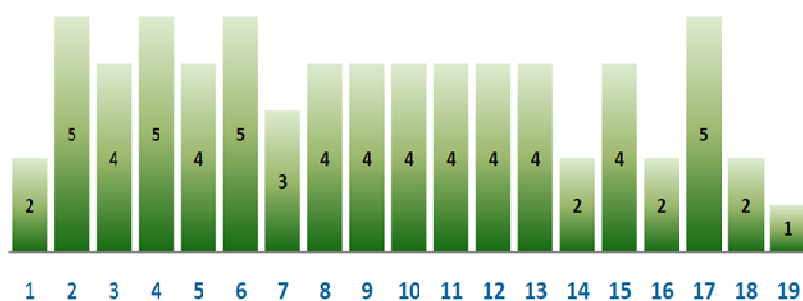
Enun37: és "marketing cosmètic" de les transnacionals



Enun34: penso en fer-ho si puc

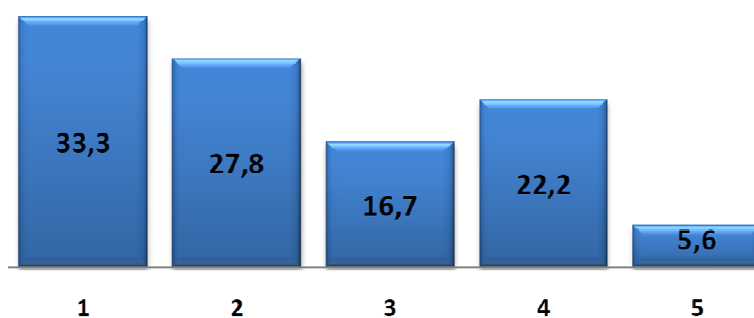


Enun36: no he variat d'opinió

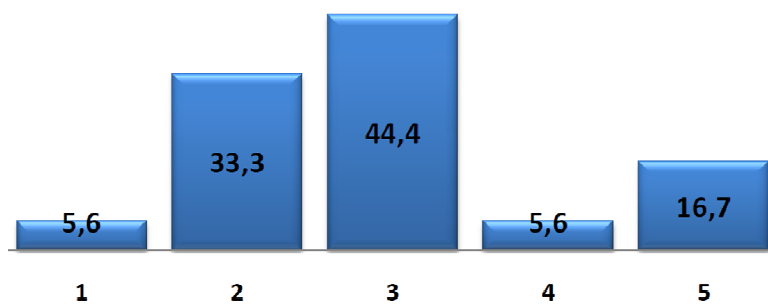


Preguntes amb respostes agrupades:

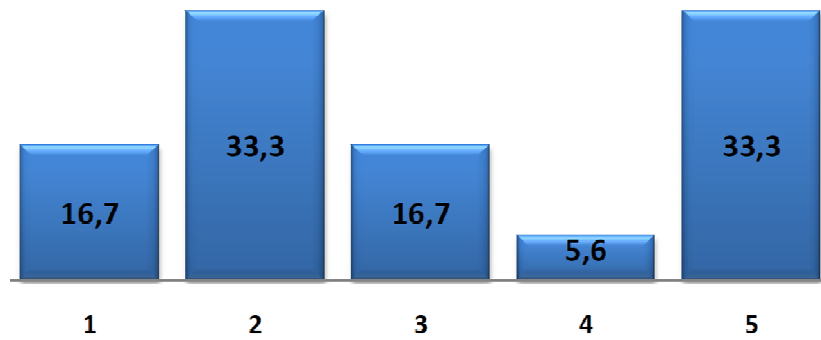
Enun32: és una qüestió cosmètica



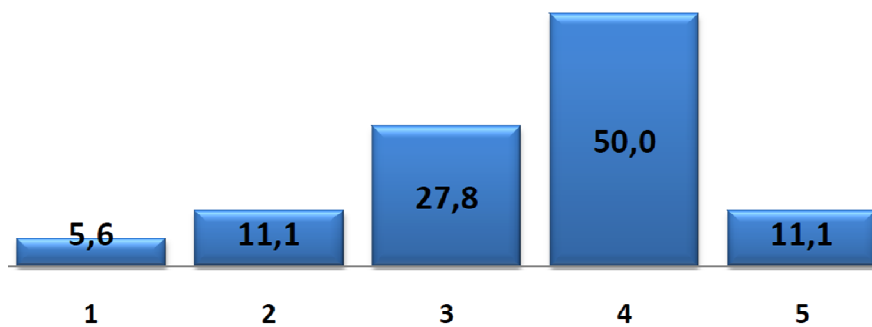
Enun26: només benefici a divulgadors



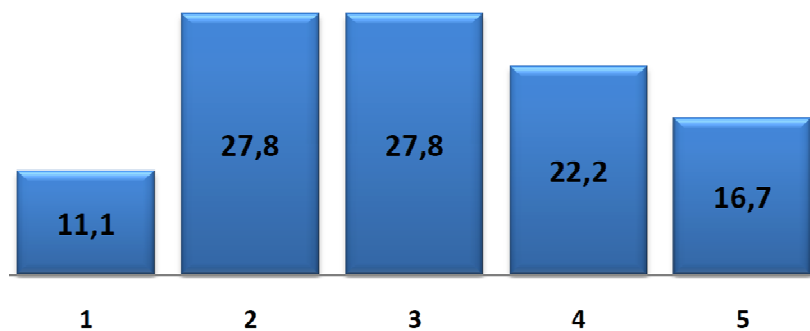
Enun28: el que mana és el preu



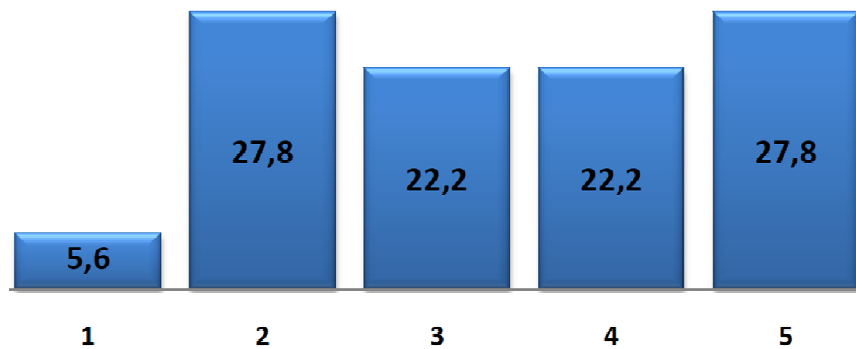
Enun37: és marketing de les transnacionals



Enun31: no crec que els empresaris s'hi apuntin



Enun39: si l'Administració ajudés m'ho pensaria



Conclusions sobre l'enquesta

Al llarg del document s'han utilitzat constantment en els raonaments les conclusions i percepcions obtingudes de l'enquesta.

Aquí se n'han volgut destacar les següents, en referència al procés metodològic en sí mateix. De fet, el procés de l'enquesta és una mena d'assaig per a la consultoria.

En aquest sentit, tot ha representat un aprenentatge, no només la informació obtinguda de les respostes.

1. La sensació general és de poca receptivitat. Tots els participants eren contactes disponibles de l'autor i, per tant, coneguts de primer o segon grau. Encara així, i a pesar de la mínima dedicació que requeria l'enquesta (14 minuts), en diverses ocasions ha calgut "perseguir" i insistir prou per a obtenir els resultats⁸⁹. Les persones (i els empresaris en són) tenim dificultats per a organitzar (gestionar) el nostre temps i prioritzar les tasques. Aquesta és una qüestió a tenir molt en compte en la consultoria.
2. És una apreciació possiblement condicionada per conviccions personals, però la realitat és que la majoria dels casos en que ha calgut més insistència o no s'ha aconseguit la participació dels empresaris eren

⁸⁹ I en 7 casos no ha estat possible: 3 han arribat fora de termini i 4 no ho han fet.

persones amb perfil suposadament proper a l'RSE. Això em fa pensar en dues coses: en l'habitual crítica que argumenta que les persones que defensen la sostenibilitat estan poc connectats a la realitat, i en la importància que ha de tenir l'enfocament professional i orientat a client i resultats de la consulta, ja que la majoria d'empresaris "entenen" bé aquest idioma.

3. Algunes respostes em fan pensar que no s'han entès bé les preguntes. Per exemple, un participant conegut, amb alta receptivitat, experiència i aliniació amb els criteris RSE, ha respost amb un "1" (gens d'acord) a la pregunta sobre si està pensant fer el camí RSE. Obviament ha respost així perquè no li cal pensar-ho (ja ho està fent) però llavors la resposta dona la sensació de que no pensa fer-ho, i la conclusió és errònia.
4. Poden haver errors. S'ha comprovat el sistema de fórmules per a les valoracions, però és possible que algun resultat en forma de gràfic no encaixi, com en la taula 1, on el participant 17 apareix com més d'acord amb els plantejaments generals de l'RSE que el valor 19 de referència que hauria de tenir la màxima puntuació. Per falta de temps no s'ha pogut comprovar tota la informació, però en qualsevol cas la gran majoria és correcta.
5. Es comprova també que al plantejar les qüestions amb diferent enunciat i ànim, es condiciona la resposta del participant. Això es pot comprovar per exemple al comparar les preguntes p4-p5, p32-p37 o p29-p39, on cada parella fa referència a la mateixa qüestió, però molts participants han contestat de manera poc coherent ambdúes preguntes.
6. La conclusió del que es diu en els punts 3 i 5 és que la selecció de les preguntes (com enfocar-les,...) és important, i s'ha d'estudiar molt bé abans de presentar-la a l'empresari.
7. Com es pot comprovar en la taula de participants que es mostra al principi del capítol, alguns d'ells van declinar mostrar la seva facturació, inclús amb la promesa de confidencialitat. Això és una mostra de la dificultat de penetració d'alguns conceptes RSE com per exemple la transparència i exposició pública de resultats i estratègia corporativa. Curiosament, només 2 dels 18 enquestats (11%) van mostrar alguna objecció a la transparència sobre la informació de la pròpia empresa, i no són ells els que van deixar de donar l'import de la seva facturació.

6.2. Entrevistes amb experts

Durant el procés del treball es va tindre l'oportunitat de conèixer a diversos experts en l'àmbit de l'RSE. L'entorn i circumstàncies en que es va produir l'encontre i les característiques de l'encontre són diferents en cada cas. A uns els he tractat durant hores (encara els tracto) mentre d'altres van significar una breu trobada. Aportar tota la informació que va brotar durant aquests encontres fora impossible.

De tots ells he après coses i de tots ells n'he tret una imatge positiva i optimista.

A continuació acompanyo la opinió d'un d'aquests experts a qui, al marge d'haver tractat, he formulat algunes preguntes concretes. Aquest professional correspon amb el participant 17 del sondeig d'opinió.

També s'inclouen algunes conclusions i reflexions personals del que han estat algunes reunions amb alguns d'aquests experts.

Participant 17 **(Soci Director, Consultoria. Expert en RSE)**

¿Cuáles cree usted que son los 3 puntos que más valora hoy en día la PYME sobre la RSE?

Diferenciación. Poner en valor su forma de actuar cercana al territorio.

¿Qué cree que debería mejorar, enfatizar, corregir o modificar el tradicional enunciado de la RSE para ser mejor aceptado y más adoptado por las PYME's?
El poder mostrar el resultado económico positivo de apostar por la RSE.

¿Cómo puede rebatir el argumento de muchos empresarios cuando deciden no creer en la RSE al ver que empresas culpables de corrupción, consumo irresponsable de recursos, abuso de autoridad de mercado o contaminación, muestren sus memorias de RSE y diseñen una imagen exterior de empresas éticas?

Es necesaria la auditoria externa o por los grupos de interés para reafirmar las informaciones que se comunican.

¿Tiene datos reales y contrastables sobre empresas que apliquen con éxito estrategias RSE en España?

Si, en proceso de análisis para obtener el estudio el Balance + de la RSE para escépticos.

¿La RSE es realmente rentable para una PYME desde la perspectiva económica? ¿Tiene pruebas verdaderamente contrastables sobre ello?

La percepción es sí, pero es difícil estudiar los resultados positivos de las actuaciones RSE al relacionarlas con el entorno u otros factores de la empresa. Es por eso que creemos en la necesidad del estudio en el que estamos trabajando.

¿Qué le puede decir al empresario que se resiste a implantar procesos de gestión RSE, e incluso de calidad, por los inconvenientes y lastres que su burocracia genera?

El hacerle ver que no es burocracia sino invertir en la calidad y mejora constante de su empresa, junto con un sistema de gestión ético que facilite la sostenibilidad del negocio a medio y largo plazo..

***Reunions amb experts
(Reflexions personals)***

Aquestes són algunes de les percepcions, sensacions o conclusions que he tret com a bagatge del meu contacte amb diversos professionals. Totes elles són matissos, sutileses i sensacions personals i, per tant, absolutament subjectives. Encara així, he considerat oportú afegir-les al treball.

La principal reflexió que m'ha provocat el contacte amb professionals i experts del món RSE és bastant prosaica: ningú d'ells es guanya la vida amb comoditat (ningú d'ells té un salari destacable). Aquesta observació té una excepció: els docents. La docència sembla ser avui en dia el refugi per als que volen treballar en aquest sector i obtenir-ne algun benefici econòmic.

La segona reflexió és la percepció d'un cert allunyament entre els defensors de l'RSE i els empresaris que en teoria han d'aplicar els seus criteris. Crec que existeix poc coneixement real o que hi ha poca capacitat, en termes generals, de comprendre les dificultats de l'empresari PIME (més encara en la situació de crisi actual) i per tant detecto certes dificultats en la comunicació. Crec que els professionals RSE haurien de fer un esforç per adaptar el seu discurs als

empresaris (aquest treball és precisament un exemple d'aquesta intenció) focalitzant en els beneficis que se li poden oferir i sense prejudicis condicionants⁹⁰.

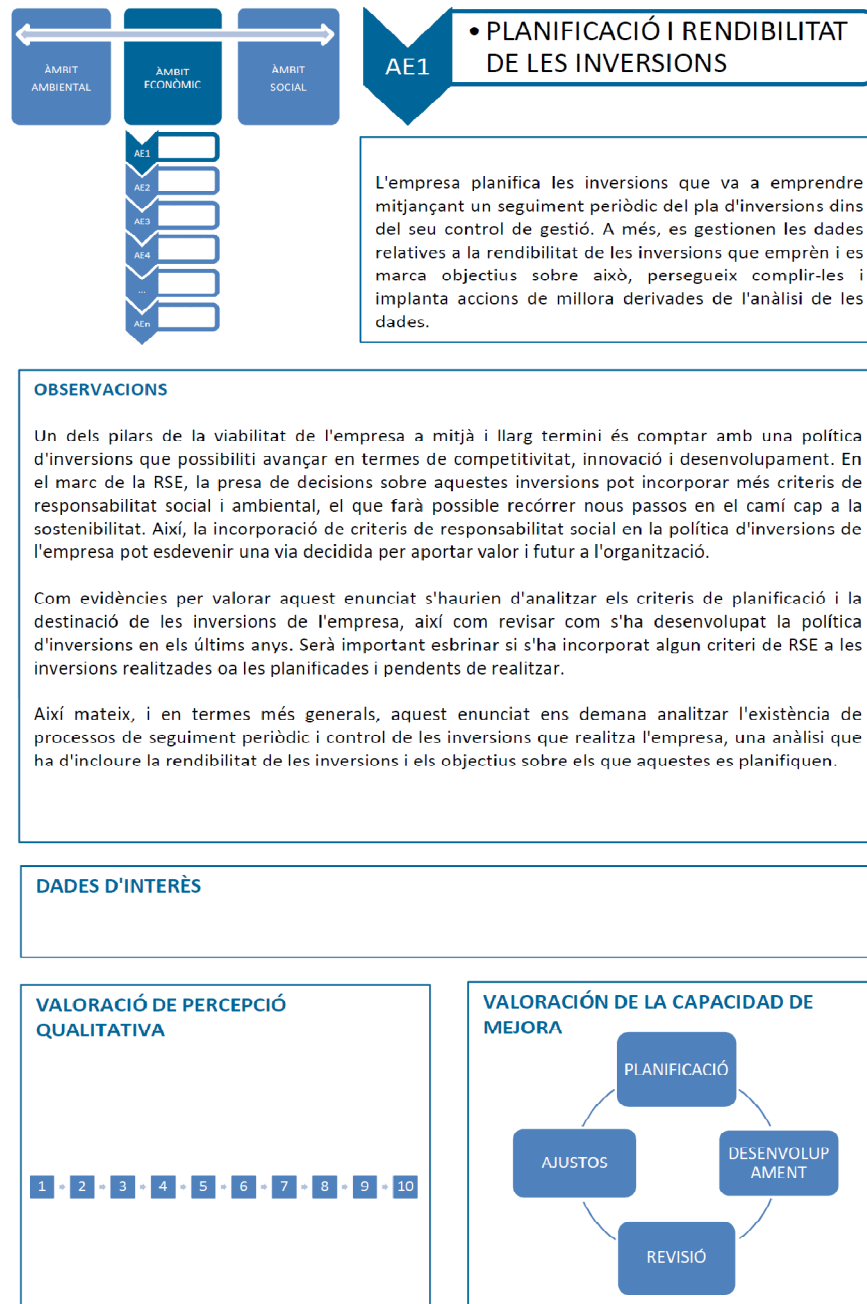
La tercera qüestió ve derivada de l'anterior i és possiblement una de les causes del distanciament entre professionals RSE i empresaris. En alguna ocasió he tingut la sensació de que l'enfocament del professional RSE partia d'una posició condicionant i equivocada: la d'estar en possessió de la veritat i afrontar la consulta, la docència o la gestió com una manera de fer entendre la part contrària que està equivocada. Crec que és imprescindible corregir aquesta equivocació, baixar al terreny pràctic, escoltar les necessitats de l'empresari i capgirar l'armari de les eines RSE per a trobar les adequades per a resoldre els seus problemes.

Finalment, em queden força detalls excepcionals sobre la brillantor d'alguns professionals RSE. Alguns que porten lluitant durant anys per a obrir-se camí, amb més o menys èxit, a pesar de les dificultats. Altres que m'han aportat noves visions, matisos i plantejaments que no coneixia, i m'han ajudat així a créixer; i d'altres que des de les seves pissarres busquen honestament, amb entusiasme i amb virtuosisme pedagògic, transmetre la seva sabiesa i el seu missatge...tot i no saber exactament el que creuen.

⁹⁰ En una ocasió vaig mantindre una conversa amb un consultor, durant la qual vaig mostrar la meua convicció en que l'RSE necessita un enfocament marquetinià en sí mateixa, en el sentit de saber preparar-se comercialment per a ser atractiva als empresaris i d'aquesta manera obrir oportunitats de contacte i difusió. El meu interlocutor es va mostrar contrariat davant la (seua) sensació de que el que li estava proposant era poc menys que la "prostitució" dels valors RSE. Considero que aquestes actituds generen greus perjudicis a la imatge de la sostenibilitat.

6.3. Planelles per a taules i documents

Es mostren a continuació algunes de les planelles creades per al Model E3r. Totes elles són originals de l'autor.



Exemple de planella a utilitzar durant la fase d'Avaluació

MODEL DE CONSULTORIA EN SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S
Sostenibilitat, empresa, rendibilitat i competitivitat

ÀMBIT ECONÒMIC		
A	ACCIÓ	BENEFICIS PER L'EMPRESA
ADMINISTRACIÓ	Cumpliment obligacions legals i tributaries	• Efectes positius a l'hora de participar en: concursos públics i licitacions, reconeixements, concessió de subvencions. • La capacitat d'anticipar-se noves normatives, li prepararà ante les noves exigències i per tant podrà diferenciar amb avantatge dels seus competidors. • Contribuir a l'ocupació local millorant la imatge i l'impacte de l'empresa.
	Conèixer qüestions rellevants per a l'empresa (convenis, sancions, grau d'integració en el desenvolupament local)	
PROPIETARI	Control sobre operacions financeres	• Millora l'impacte de l'activitat empresarial en la societat: en aportar credibilitat i majors garanties. • S'amplia l'oferta de "retorn" de la inversió al compaginar rendibilitat econòmica, amb rendibilitat social i mediambiental. • Permet l'accés a una font de finançament extern a un interès raonable. Si disminueix el risc de la inversió disminueix l'exigència de rendibilitat. • En establir codis de conducta o de Bon Govern i Informes de triple balanç, s'ajuda a aclarir la política de l'empresa i implicar els seus treballadors i col·laboradors.
	Planificació d'inversions	
	Gestió dades (costos de producció i serveis)	
	Impulsió de codis Ètics de Gestió	
	Compromís exprés en matèria de RSC	
TRABAJADOR	Política de redistribució per conceptes	• Fer particips als empleats suposarà que sentin el negoci i augmentarà la competitivitat i sostenibilitat de la companyia en el temps. • Augmenten la confiança dels treballadors, augmentant la seva eficiència i la qualitat dels seus productes.
	Participació en la gestió, propietat i beneficis.	
PROVEÏDORS	Sistema d'homologació proveïdors/ subcont	• Cooperació més sòlida amb els subcontractistes, millor comprensió mútua. • Millora de la motivació del personal, valors compartits. • Consolidació del prestigi davant les parts interessades externes. • Avantatges competitius en els productes de l'empresa de caràcter més sòlid.
	Negociació condicions de pagament	
	Cumpliment condicions de pagament	
COMUNITAT	Política de distribució de beneficis (I+D)	• Es millora la imatge de marca i els treballadors. Diferenciació amb els competidors • Es generen importants avantatges socials per a la comunitat i noves perspectives de
	Gestió d'excedents per Inversió social	

Fonaments RSE per a reunió amb l'empresari (d0 a FA)

MODEL DE CONSULTORIA EN SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S
Sostenibilitat, empresa, rendibilitat i competitivitat

ÀMBIT MEDIOAMBIENTAL		
A	ACCIÓ	BENEFICIS PER L'EMPRESA
ADMINISTRACIÓ	• Coneixement i compliment de la normativa mediambiental: gestió de residus, control d'abocaments, activitats contaminants, soroll, envasos i embalatges ...	• Efectes positius a l'hora de participar en: concursos públics i licitacions, reconeixements, concessió de subvencions. • La capacitat d'anticipar-se noves normatives, li prepararà ante les noves exigències i per tant podrà diferenciar amb avantatge dels seus competidors. • Ser considerat com un "bon ciutadà" en complir amb els requeriments ambientals.
PROPIETARI	Política ambiental o declaració d'intencions Programa ambiental (auditoria interna) Gestió consum de recursos Minimitzar consums i emissions Convertir en oportunitat competitiva	• L'aposta per l'ecoeficiència i / o l'ecodisseny oferirà millores a mitjà termini en: els costos, sensibilització dels treballadors, efecte diferenciador respecte a la competència, millora de la seva reputació davant de diferents grups d'interès • Nous nínxols de mercat i d'ocupació, que es deriven de la posada en pràctica de les directrius europees i mundials per a la superació dels problemes ecològics: • Beneficis addicionals per la venda de subproductes (antics deixalles) per al seu aprofitament com a matèries primeres en altres processos productius. • Reutilització dels recursos.
TRABAJADORS	Formació i sensibilització ambiental	• Fer participis als empleats suposarà que sentin el negoci i augmentarà la competitivitat i sostenibilitat de la companyia en el temps. • Augmenten la confiança dels treballadors, augmentant la seva eficiència i la qualitat dels
CLIENTS	Formació i sensibilització ambiental	• Els consumidors i clients estan cada vegada més sensibilitzats: en l'elecció de compra selecció com a proveïdor, tenen de cada vegada més pes les iniciatives de millora de l'impacte mediambiental
PROVEÏDORS	Formació i sensibilització ambiental	• Millora de la reputació davant de diferents grups d'interès (consumidors, administració, grups ecologistes ...).
COMUNITAT	Certificació ambiental	• Es millora la imatge de marca i els treballadors / es reforcen la seva moral i satisfacció. • Es generen importants avantatges socials per a la comunitat i noves perspectives de creixement per a l'empresa. • Diferenciació amb els competidors.

Fonaments RSE per a reunió amb l'empresari (d0 a FA)

MODEL DE CONSULTORIA EN SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S
Sostenibilitat, empresa, rendibilitat i competitivitat

AMBIT SOCIAL		
A	ACCIÓ	BENEFICIS PER L'EMPRESA
TRABALLADORS	- Entorn i condicions de treball segures - Actualitza l'Avaluació i Valoració del Risc - Sistema participatiu y comunicació fluida - Igualtat d'oportunitats - Contractació de col·lectius desfavorits - Conciliació vida familiar laboral - Competències per bon exercici de treball - Seguretat en l'ocupació i pagament digne - Oportunitats de negoci - participació en la gestió	- El manteniment de la plantilla denota el compromís de l'empresa cap als treballadors i la fidelitat d'aquests a l'empresa, símptoma de clima laboral educado. - Orgull de l'empleat de formar part del negoci, motivació. - Les accions de conciliació repercuteixen en la motivació i el clima laboral - El foment de la igualtat d'oportunitats millora la gestió de la plantilla. - Una plantilla més diversa proporciona oportunitats de negoci innovadores i originals idees de màrqueting. - Fer participis als empleats suposarà que sentin el negoci i augmentarà la competitivitat i sostenibilitat de la companyia en el temps. - Els clients apreciaran aquestes mesures amb la seva fidelitat, ja que aquestes mesures augmenten la confiança dels treballadors, augmentant la seva eficiència i la qualitat dels seus productes.
CLIENTES	- Conèixer el grau de satisfacció i fidelitat - Codi de pràctiques professionals - Comunicació fluida - sensibilització social - Acords amb grans clients	- Els clients i consumidors volen consumir productes el procés de producció sigui just i que respecti la seva salut seguretat. - El augmentar la qualitat i fiabilitat dels productes i serveis, en adaptar-se a les noves demandes del mercat, reforçarà la competitivitat de l'empresa. - S'anticiparà als canvis en conèixer millor el mercat, obtenint avantatges competitives. - Podrà accedir a la selecció com "proveïdora de grans empreses", que valoren molt positivament les accions de RSC. - Els clients i consumidors de seguida apreciar, amb la seva fidelitat aquestes cures.
COMUNITAT	- Identificació de les entitats a col·laborar - Contractació de proveïdors locals - Conèixer grau d'impacte en la societat - Marketing amb causa - Voluntariat corporatiu	- Es millora la imatge de marca i els treballadors / es reforcen la seva moral i satisfacció. - Millora la motivació i compromís amb l'empresa dels treballadors / es, i es contribueix a la formació. - Es generen importants avantatges socials per a la comunitat i noves perspectives de creixement per a l'empresa. - Es enforteix el teixit econòmic i social local (pe: mitjançant la creació de viviers d'empreses). - Millora de les relacions amb els clients.
PROVEÏDORS	- Suport a proveïdors locals - Pràctiques ètiques cap als proveïdors - Cosideració de RSC en la selecció - Constituir relacions de mutu benefici	- Introduir aquestes recomanacions a tota la "Cadena de Valor. - Millora de la productivitat, eficiència i creació de valor afegit. - Major capacitat d'innovació i d'increment de la producció. - Cooperació més sòlida amb els subcontractistes, millor comprensió mútua. - Millora de la motivació del personal, valors compartits. - Consolidació del prestigi davant les parts interessades externes
COMPETÈNCI	- Fundar associacions la RSC a PIMES - Compartir les "bones pràctiques" - Convenis de col·laboració en innovació	- Prestigi i credibilitat a la tasca en matèria de RSC. - Possibilita el realitzar accions de formació conjunta, augmentant la qualitat i la varietat de les mateixes i estalviant costos. - Possibilita l'assessorament extern de manera conjunta, millors tarifes. - Beneficiarse de les sinergies

Fonaments RSE per a reunió amb l'empresari (d0 a FA)

MODEL DE CONSULTORIA EN SOSTENIBILITAT EMPRESARIAL PER A PIME'S
Sostenibilitat, empresa, rendibilitat i competitivitat

MATRIU DE RESPONSABILITATS												
APROVA / SUPERVISA												
EXECUTA / COL·LABORA												
PROCESSOS	Consultor	Director General	Responsable Monitorització	Etc...								
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												

Matriu de responsabilitats durant la fase de Monitorització del PG

7 AGRAÏMENTS

Per la seva altruista col.laboració, les seves aportacions i la seva paciència durant el procés de consultes d'opinió, gràcies als 18 empresaris que van participar-hi.

Gràcies a Jordi Carmona per la seva empena i energia en aquesta aventura, igual que la que sempre m'ha transmés. A Elena López, Jordi Terrades, Albert Latorre, Dani Tejada, Sergi Garganté, Miquel Campany, A.M. i A.M.⁹¹ per la seva opinió i valoracions en les entrevistes personals, xerrades, cafés i alguna que altre discussió mantinguts durant la realització d'aquest treball.

Gràcies a tota la gent implicada en el Màster avui sense fer diferències. Als companys en primer lloc, dels quals guardo un record extraordinari. I als meus professors després, cada un aportant-me alguna cosa valuosa. Pels aprenentatges que m'han ofert, fins i tot quan no n'han sigut conscients. Tots formen part d'una etapa important i engrescadora de la meua vida que m'ha aportat moltes coses positives i m'han ajudat en aquest treball.

⁹¹ Als quals mantinc en l'anonimat per acord, però als qui he d'agrair sincerament la seva col.laboració i disponibilitat durant tot aquest procés.

Gràcies al meu tutor, Àlvar Garola, home pacient, que m'ha facilitat sempre la feina, m'ha ofert possibilitats determinants per al treball, m'ha orientat i animat en tot moment, i de qui segur em queden moltes coses per aprendre. I a l'Andri Stahel, excel·lent didacte i pou de coneixement, que tot i incorporant-se tard, va ser motor d'aquest projecte des de ben aviat.

Gràcies finalment i molt especialment a la Marta, que m'ha recolzat durant tot el procés, ha tingut una paciència infinita i m'ha ajudat en tot moment, en qualsevol aspecte i a qualsevol hora, com sempre fa.

8 BIBLIOGRAFIA

- * **AccountAbility AA 1000** Institute of Social And Ethical Accountability
www.accountability.org.uk
- * **Abadía, C.** Soy consultor (con perdón). Empresa Activa, Ediciones Urano 2008.
- * **Acción Sostenible.** Portal de Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Sostenible. www.accionsostenible.org/
- * **Arenas, D., Fosse, J., Huc, E.** *El giro hacia la empresa verde*. Institut Innovació Social ESADE, 2010.
- * **Alfaya, V.** *Responsabilidad Social Empresarial. La empresa sostenible*. Ferrovial.
- * **Argandoña, A.** *Por qué las empresas han de ser éticas...y por qué muchas veces no lo son*. Cátedra Economía Ética. IESE, 2004.
- * **Argandoña, A.** *Empresa, economía de mercado y responsabilidad social*. Cátedra Economía Ética. IESE, 2005.
- * **Baumol, W. J.** (ed.) (1970): *A New Rationale for Corporate Social Policy*. New York: Committee for Economic Development.
- * **Bowen, H.** (1953): *Social Responsibilities of Businessmen*. New York: Harper.
- * **Carneido, M.** (2004): "La Responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los Recursos Humanos".
- * **Código de Conducta de ANESOR**
(Asociación Nacional de Empresas Socialmente Responsables).
www.anesor.org/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=111
- * **Código de conducta RSE de GAMESA** Corporación Tecnológica SA.

www.gamesacorp.com/files/Documentos%20PDF/Castellano/Reglamentos%20Internos/Codigo%20de%20Conducta%20Definitivo%20_211008_.pdf

***Código de Conducta Ética del Grupo Vadillo Asesores.**

www.grupovadillo.com/empresa/descargas/Codigo.pdf

***Código de Conducta de Lonza.**

www.lonza.com/group/en/company/about/governance/policies.-ParSys-0001-ParSysdownloadlist-0016-DownloadFile.pdf/Spanisch_2007_web.pdf

***Código de Conducta y Responsabilidad Social de Unicaja.**

<https://www.unicaja.es/resources/1095251549918.pdf>

***Código de Conducta de FREMAP.**

www.fremap.es/pages/infcorp/codconducta.htm

***Código de Conducta Interno, Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos y Directriz Interna de Prácticas Responsables de INDITEX.**

www.inditex.com/es/responsabilidad_corporativa/social/codigo_conducta

***Código de Conducta de Avansis Integración.**

www.avansis.es/RSC/conducta.htm

***Cumpetere** (cooperate to compete): www.cumpetere.com

***David Urbano-Nuria Toledano** (Iniciativa Emprenedora, L'esperit emprenedor i les actituds davant l'actividad emprenedora) sept.2009.

***Doppelt, B.** *Overcoming the seven sustainability blunders.* The systems thinker, vol14-n5

***Empresa Responsable**, plataforma web sobre Responsabilidad Social Empresarial. Desarrollada por Media Responsable, una editorial especializada en responsabilidad de las empresas. www.empresaresponsable.com/

***Forética.** Asociación de profesionales y empresas de RSE. www.foretica.es

***Fundació Garrotxa Líder.** *Codi de Gestió Sostenible de la Garrotxa i el Collsacabra.* 2008.

***Friedman, M.** (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" The New York Times Magazine, 13 September. www-rohan.sda.edu.

***Friedman, M.** (1962): *Capitalism and Freedom.* Chicago: University of Chicago Press.

***Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)** www.efqm.org

***Guía de Responsabilidad Social Empresarial y Discapacidad de la fundación ONCE.** http://rsed.fundaciononce.es/introduccion_RSED.html

***GRI Global Reporting Initiative** www.globalreporting.org

***IDESCAT.** Institut Català d'Estadística.

***Instituto de Responsabilidad Social Empresarial.**

www.responsabilidadsocial empresarial.es/

***Lozano, J.M.** *De la responsabilidad social de la empresa a la empresa responsable y sostenible.* ESADE.

***M.Isabel Martínez Martín-Rosa Santero Sanchez-Luis Sanchez Enriquez-Miguel Angel Marcos Calvo** (Factores competitivos de las pymes españolas 2008) colección EOI empresas, 2009-http://www.slideshare.net/slides_eoi/2009-libro-factores-competitividad.

***Muñoz, Lucio A.** (Gestión de la RSC en la Pyme como ventaja competitiva y factor diferenciador) 2007.

- ***El Pacto Mundial** [United Nations Global Compact].
www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html
- ***Paul Hawken, Armony Lovins and Hunter Lovins** (1999) *Natural Capitalism: creating the Next Industrial Revolution*. London: Earthscan.
- ***Principios de Responsabilidad Social**. Código de Conducta de Rheinmetall AG.
www.imfmetal.org/files/ifa_rheinmetall_spa.pdf
- ***Programa de Extensión de la Responsabilidad del Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible**. Una iniciativa de la Fundación Entorno.
www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=106&mode=default
- *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa de la **Fundación Luis Vives**.
www.fundacionluisvives.org/rse/
- ***Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa**. www.observatoriorsc.org/
- ***Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad**. Blog de la Cátedra de Telefónica en la UNED. <http://rsc.uned.es/>
- ***RSE en la web de Cruz Roja Empresas**. www.cruzrojaempresas.org/rse/
- * **RSE en la cultura de la empresa. ¿Cómo redactar un código ético?**
[Herramientas Xertatu:adi].
<http://www.xertatu.net/dokumentuak/up/X-Adi2007%20Cultura.pdf>
- ***William McDonough and Michael Braungart**. (2002) *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*.
- ***World Commission on Environment and Development** Informe Brundtland (1987)
www.worldinbalance.net/pdf/1987-brundtland.pdf

