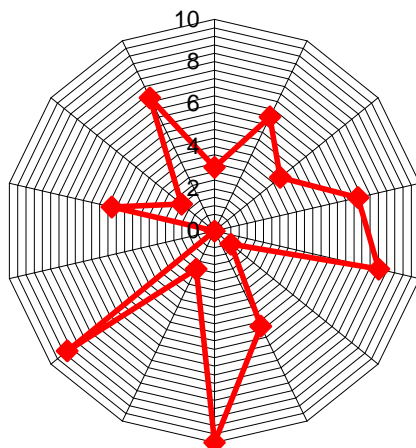


## INVESTIGACIÓ DOCTORAL



# QUÈ ÉS LA RESPONSABILITAT SOCIAL DE LES ORGANITZACIONS (RSO) I COM ES MESURA?

Juliol 2013

MONTSERRAT LLOBET ABIZANDA

Direcció: **Arcadi Oliveres i Boadella** – Dept. Economia Aplicada UAB

**Pere Notó i Brulles** - Dept. Ciència Política i Social UPF

**Clara Riba i Romeva** – Dept. Ciència Política i Social UPF

Tutoria: **Joaquim Brugué i Torruella** – IGOP UAB

**ESTUDI DE DOCTORAT EN POLÍTIQUES PÚBLIQUES I TRANSFORMACIÓ SOCIAL**

## INVESTIGACIÓ DOCTORAL

# **QUÈ ÉS LA RESPONSABILITAT SOCIAL DE LES ORGANITZACIONS (RSO) I COM ES MESURA?**

**Autoria:**

**Tutoria:**

Montserrat Llobet Abizanda

Joaquim Brugué i Torruella

**Direcció:**

Arcadi Oliveres i Boadella

Clara Riba i Romeva

Pere Notó i Brulles

**Estudi de Doctorat en Polítiques Públiques i Transformació Social**

**INSTITUT DE GOVERN I POLÍTIQUES PÚBLIQUES -IGOP**

**Universitat Autònoma de Barcelona - UAB**

## SUMARI

<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓ</b>	<b>5</b>
1.1	De l'RSE a l'RSC i d'aquesta a l'RSO	6
1.2	Confusions que l'RSC ha alimentat	9
1.3	El terme RS resulta ser inquietant	10
1.4	Hem de renunciar al terme RSO?	11
1.5	La definició de l'ISO 26000 ha aclarit varies qüestions i en deixa pendants d'altres	12
1.6	La meva aportació - Preguntes de recerca	13
<b>2</b>	<b>ESTRATÈGIA DE TREBALL - METODOLOGIA</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>QUÈ ÉS L'RSO?</b>	<b>20</b>
3.1	La Responsabilitat Social i els seus diversos enfocaments	20
	L'enfocament clàssic	21
	L'enfocament de la voluntarietat	23
	L'enfocament dels stakeholders	28
	L'enfocament d'un nou contracte social	31
	L'enfocament del desenvolupament sostenible	36
	L'enfocament de la competitivitat	43
	L'enfocament dels territoris socialment responsables	48
	L'enfocament de la gestió de l'RS	51
	L'enfocament de l'economia del bé comú	55
3.2	Origen i evolució de les organitzacions	58
	De les organitzacions tradicionals a les racionals	60
	L'hegemonia de les organitzacions racionals	64
	L'impacte de les relacions informals	66
	Els models de gestió	67
	Els tipus d'organitzacions	70
3.3	Crítica a La Responsabilitat Social Corporativa	75
3.4	El concepte de Responsabilitat Social de les Organitzacions	89
	Els enfocaments de l'RS en les seves definicions	91
	La contaminació del concepte d'RS	95
	Evolució de les definicions d'RSO	98

<b>3.5</b>	<b>A la cerca de criteris d'RSO</b>	<b>102</b>
	<b>Les necessitats humanes</b>	<b>104</b>
	<b>Les necessitats humanes bàsiques</b>	<b>106</b>
	<b>Els satisfactors de les necessitats bàsiques</b>	<b>108</b>
	<b>De les necessitats humanes a la qualitat de vida</b>	<b>113</b>
<b>3.6</b>	<b>Proposta de definició d'RSO</b>	<b>119</b>
<b>4</b>	<b>COM ES MESURA L'RSO?</b>	<b>127</b>
<b>4.1</b>	<b>Les dimensions i components de l'RSO</b>	<b>127</b>
<b>4.2</b>	<b>Selecció i elecció dels indicadors</b>	<b>131</b>
	<b>Criteris de selecció dels indicadors</b>	<b>132</b>
	<b>Criteris d'elecció dels indicadors</b>	<b>134</b>
<b>4.3</b>	<b>Elecció dels indicadors i formació del índex</b>	<b>136</b>
	<b>Elecció dels indicadors de l'àmbit del treball</b>	<b>139</b>
	<b>Elecció dels indicadors de l'àmbit de les persones i organitzacions clients, usuàries o beneficiàries</b>	<b>142</b>
	<b>Elecció dels indicadors de l'àmbit dels proveïments</b>	<b>145</b>
	<b>Elecció dels indicadors de l'àmbit de les persones afectades</b>	<b>147</b>
	<b>Representació dels indicadors en gràfics radials</b>	<b>149</b>
	<b>Taula d'indicadors escollits</b>	<b>151</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONS</b>	<b>152</b>
<b>5.1</b>	<b>Una nova manera de definir l'RSO</b>	<b>152</b>
<b>5.2</b>	<b>Una manera de mesurar l'RSO per traslladar el concepte a la pràctica</b>	<b>156</b>
	<b>Estructura del sistema d'indicadors d'RSO</b>	<b>158</b>
	<b>Les necessitats humanes bàsiques i els indicadors d'RSO</b>	<b>160</b>
	<b>Consideracions finals</b>	<b>172</b>
<b>6</b>	<b>REFERÈNCIES</b>	<b>182</b>
	<b>ANNEX: TIPUS DE SATISFACTORS DE LES NECESSITATS HUMANES</b>	<b>194</b>

**APÈNDIX: ELECCIÓ DELS INDICADORS D'RSO**

## 1 PRESENTACIÓ

Atès que la Responsabilitat Social afecta a les nostres vides de manera quotidiana, totes les persones hi entenem per què, en siguem conscients o no, ens hi trobem inevitablement involucrades i, per tant, estem qualificades per opinar al respecte.

A continuació exposo una breu llista de situacions per exemplificar-ho:

- Quan sabem el que cobren les diverses persones de l'organització en la que treballem tenim la nostra idea de si les diferències de sous estan justificades o no.
- Si cada matí hem d'agafar el cotxe per anar a treballar fora de la nostra ciutat sabem que això dificulta moltíssim la conciliació entre la nostra vida laboral i personal, per molt que l'organització on treballem s'hi esforci.
- Com a persones usuàries i/o beneficiàries de serveis públics també tenim una idea de la millor manera de rebre aquests serveis per tal que ens ajudin en la nostra qualitat de vida i la de la nostra família.
- Quan canviar de companyia proveïdora és indiferent per què totes les opcions formen part d'un oligopoli i des de la seva posició privilegiada passen per sobre dels nostres drets com a persones consumidores, també tenim formada l'opinió que aquestes organitzacions ens mereixen.
- Si ens hem comprat una assecadora per què cada cop que estenem la roba agafa pudor del fum que llança una empresa veïna, sabem que això no és bo ni per a nosaltres ni per al medi ambient.
- Les dones, les persones amb alguna discapacitat o amb risc d'exclusió social, que han viscut en pròpia pell les embranzides d'organitzacions que han vulnerat el seu dret a la igualtat d'oportunitats, o que han utilitzat aquestes desigualtats de reclam publicitari, en tenen una opinió ben clara.
- Si l'organització que ens va contractar ha tramitat un expedient de regulació d'ocupació i bona part de la plantilla se n'ha anat al carrer, pot ser ara ens hem adonat de la importància que les persones treballadores puguin participar en les decisions de l'organització.

S'apel·la a la Responsabilitat Social quan les organitzacions generen impactes negatius com els d'aquesta llista en la societat. La manera com s'ha abordat aquesta qüestió al llarg del temps ha anat evolucionant d'acord amb les interpretacions que s'han anat fent del terme i de moltes confusions malintencionades entorn a la seva definició.

L'RS portada a la pràctica per part de les corporacions d'empreses segons unes definicions redactades a conveniència, en contrast amb uns impactes socials en total contradicció amb la qualitat de vida de la ciutadania, generen situacions inquietants en totes les parts, que es manifesten en forma no solament de protesta cap les accions irresponsables sinó també de rebuig cap al propi terme de Responsabilitat Social.

Després d'un procés de reflexió col·lectiu i interdisciplinar a nivell internacional, l'any 2010 es va publicar una nova definició que va suposar un punt d'inflexió en la matèria. Tot i així, encara queda un llarg camí per recórrer en el que la present recerca vol fer la seva contribució.

## 1.1 De l'RSE a l'RSC i d'aquesta a l'RSO

La primera definició sobre **Responsabilitat Social de l'Empresa** (RSE) és la formulada per Bowen el 1953, amb la idea bàsica de reconèixer i satisfer les demandes de la societat o reparar els danys que se li hagin generat.

*"la RSE fa referència a l'obligació ètica o moral, voluntàriament assumida per l'empresa com institució, cap a la societat en el seu conjunt, com una forma de reconèixer i satisfer les seves demandes o de reparar els danys que se'n puguin derivar de l'activitat empresarial."*

Durant la primera meitat del segle XX i fins els anys 70, les diferents polítiques públiques per garantir que les empreses integressin l'RS van anar en augment, però a partir d'aquest moment les corporacions empresarials s'havien enfortit tant, en detriment de les administracions públiques, que als anys 80 les polítiques per promoure l'RS es van aturar (era l'inici dels governs de Margaret Thatcher i Ronald Reagan). Aquest fet s'explica per l'atribució al sector empresarial de la capacitat de resoldre tots els problemes de la societat, creant un sistema de poder indiscutible

retroalimentat per la publicitat de les pròpies corporacions i pel model de gestió gerencial, que proporciona nivells creixents de beneficis econòmics. El fet que les classes populars poguessin participar d'aquests guanys, a través de la compra d'accions en els mercats financers, va fer que augmentés encara més la bona reputació de les grans empreses mercantils.

En definitiva, les corporacions empresarials despertaven "fascinació" entre la majoria de la població (Perdiguero:2003). Ara bé, als anys 90 es va arribar a una acumulació de fets que van iniciar el "desencantament":

- Deslocalitzacions.
- Diferències Nord-Sud cada cop més grans (Oliveres, 2004).
- Precarietat laboral, inestabilitat i gegantisme (Stahel, 2006)
- La crisi financera de finals dels 90 amb la caiguda dels valors de les empreses tecnològiques, envoltades d'escàndols financers, preludi de l'esclat de la bombolla immobiliària del 2007 (Oliveres, 2010).
- Les campanyes de sensibilització i denúncia de les ONG.
- El desestructuració social generada pel paper de les localitats relegat a punts de consum, oblidant que les persones satisfem les nostres necessitats quotidianes en el context local.

No és casual que les corporacions empresarials americanes comencessin a parlar de **Responsabilitat Social Corporativa** (RSC) justament als anys 90 amb l'inici del desencantament. I ho feien des de la nova teoria de gestió empresarial anomenada "màrqueting de relacions" (GES, 2003:21) creant les memòries de sostenibilitat (guia GRI), els codis ètics, els premis, les certificacions, les Inversions Socialment Responsables (ISR)..., desenvolupant polítiques de comunicació amb els seus grups d'interès per contrarestar les denúncies de les ONG, incorporant l'acció social (benèfica o caritativa) en la seva estratègia de màrqueting per millorar la seva imatge davant d'una societat cada cop més sensibilitzada, esdevenint referent únic i pervertint l'RSE per tal que les administracions públiques l'assimilessin a l'RSC i creessin institucions per promoure-la entre les PIME a través dels instruments ja anomenats.

Durant els anys 90 sorgeixen diverses eines de gestió de la Responsabilitat Social com la GRI (1997), la SA 8000<sup>1</sup> (1998) o les AA 1000<sup>2</sup> (1999). Global Reporting Initiative (GRI) s'ha convertit en la guia més utilitzada arreu del món per elaborar memòries de sostenibilitat, però cap d'aquestes ni altres eines ha aportat una definició d'RS generalment acceptada. De fet, Alexander Dahlsrud (2006) després de revisar els diversos intents d'establir una millor comprensió de l'RSC i el desenvolupament d'una definició més robusta<sup>3</sup>, analitza 37 definicions en les que identifica cinc dimensions en totes elles<sup>4</sup> i considera que el repte no és arribar a una millor definició sinó gestionar l'RSE, és a dir, entendre com es construeix socialment en un context específic per tenir-ho present quan es desenvolupen estratègies de negoci<sup>5</sup>. Ara bé, la publicació d'una nova definició d'RS a la norma ISO 26000 *Guia de Responsabilitat Social*<sup>6</sup> l'any 2010 (versió definitiva després de 6 anys de reflexió amb la participació d'empreses, governs, sindicats, associacions de consum, ONG, universitats, centres d'investigació i altres institucions) demostra que persisteix la inquietud per arribar a una concepció satisfactòria.

Amb la norma ISO 26000 s'estableixen uns principis universals per a tota mena d'organitzacions, ja siguin empreses, administracions públiques o entitats no lucratives, independentment del sector al que pertanyin i sigui quina sigui l'activitat que desenvolupin, pel que es pot començar a parlar de la **Responsabilitat Social de les Organitzacions**. Tot i així, es tracta de principis generals per a la gestió de l'RS, en el sentit que la norma dóna pautes per a que cada organització entengui

---

<sup>1</sup> La SA 8000 és una norma d'RS de la Social Accountability International que certifica el treball digne d'organitzacions de tots els sectors, que es basa en les convencions de l'OIT, l'ONU i de la legislació laboral de cada país, i tracta els següents aspectes: treball infantil, treball forçós i obligatori, la salut i la seguretat en el treball, la llibertat d'associació i dret a la negociació col·lectiva, discriminació, pràctiques disciplinàries, hores de treball i remuneració.

<sup>2</sup> Les AA 1000 són una sèrie de 3 normes creades per AccountAbility que volen proporcionar (1) un marc de treball a organitzacions de tota mena per identificar, prioritzar i respondre als reptes de la sostenibilitat, (2) una metodologia per avaluar la naturalesa i el grau d'adhesió als principis de governança, i (3) un marc per ajudar a garantir els processos de participació de les parts interessades, així com formular el rendiment de comptes.

<sup>3</sup> Autors que han reflexionat sobre el concepte d'RSE i que Dahlsrud ha revisat: Carrol (1999), Moir (2001), Joyner i Payne (2002), Carter i Jennings (2004), O'Dwyer (2002), Azer (2001), Johnston i Beatson (2005), Van Marrewijk (2003), Rare (2005), Matten i Crane (2005), i Göebbels (2002).

<sup>4</sup> Les cinc dimensions que identifica Dahlsrud (2006) en totes les definicions d'RSE són l'ambiental, la social, l'econòmica, la de les parts interessades i la de la voluntarietat.

<sup>5</sup> Marcel Van Marrewijk (2003) diu literalment que s'ha d'abandonar la recerca d'una definició d'RSE única per a tots i acceptar definicions específiques diferents d'acord amb el nivell de desenvolupament, la sensibilització i l'ambició de les organitzacions.

<sup>6</sup> La International Organization for Standardization (ISO) es dedica a redactar normes per crear estàndards ben diversos que puguin ser útils arreu del món. El seu origen està en la reunió entre els delegats de 25 països que va tenir lloc a l'Institut d'Enginyers Civils de Londres el 1947. Totes les normes que ha creat l'ISO són certificables excepte l'ISO 26000. Es podria dir que després d'una àmplia generalització de l'ús de les normes de la família ISO 9000 sobre gestió i millora contínua de la qualitat, l'ISO 26000 inclou més ingredients per ajudar a les organitzacions a arribar a l'excel·lència.



com es construeix la Responsabilitat Social en el seu context específic, i com això es té en compte a l'hora de desenvolupar les estratègies sobre les pròpies activitats.

La ISO 26000 s'ha convertit, des de la seva publicació, en la guia de referència per gestionar la Responsabilitat Social de tot tipus d'organitzacions, i aclareix algunes confusions alimentades per l'RSC.

## 1.2 Confusions que l'RSC ha alimentat

Les confusions que l'RSC ha alimentat (voluntarietat, acció social, ètica i *materiality*) es van tractant al llarg de la recerca aprofundint en la manera com han frenat el progrés de la Responsabilitat social. A continuació solament es presenten i s'identifiquen de manera molt resumida.

Com ja es pot observar en l'expressió "**voluntàriament assumida**" de la definició de Bowen (1953) les empreses sempre han intentat evitar l'aprovació de legislació de Responsabilitat Social, que seria d'obligat compliment.

Els comportaments considerats socialment responsables es remunten al segle XIX, per part de molts empresaris, en un moment en què el paper de l'Estat en matèria de regulació social era molt reduït i l'empresa duia a terme, millor o pitjor, aquesta funció social, juntament amb les organitzacions benèfiques o caritatives (GES, 2003:14). Aquests comportaments són el que posteriorment es va anomenar **Acció Social**, i que l'RSC dona a conèixer a les seves parts interessades a través de les memòries de sostenibilitat. Amb les retallades pressupostàries que s'han anat generalitzant a partir de la crisi financera del 2007, les primeres partides que han desaparegut són les dedicades a la Responsabilitat Social Corporativa, amb el que s'ha pogut constatar que eren partides que costejaven accions socials i que, malgrat la seva desaparició les empreses que les duïen a terme no són ara menys responsables per aquest fet.

Una altra confusió es l'equivalència entre els termes "**ètica**" i "responsabilitat social". Als anys 90, els codis ètics i càtedres de *Business Ethics* proclamaven l'autorregulació ètica al mateix temps que s'enaltia l'èxit en els negocis basat únicament en l'obtenció del màxim benefici. "*Es un tiempo en el que se extiende la*

*fullería y la inmoralidad en el mundo de los negocios, de especulación bursátil y culto al dinero fácil, de utilización fraudulenta de la información privilegiada y de enriquecimiento salvaje; en el que las relaciones entre la política y los negocios son motivo de continuos escándalos en la mayoría de las sociedades desarrolladas. Es la era de los golden boys, de los Sherman McCoy y de los «amos del universo». El dinero y el éxito parecen justificarlo todo” (Perdiguero, 2003:150).*

Les parts interessades és un altre aspecte de la responsabilitat social que genera neguit, pel fet que si ens ho mirem des del punt de vista del canvi climàtic, per exemple, inclourien tots els habitants del planeta. Com que l'RSC té per objectiu conservar o recuperar la bona reputació de l'empresa, especialment davant dels seus grups d'interès, es va aplicar el que s'anomena **materiality** o la selecció dels aspectes de l'RS que l'empresa identifica com a prioritaris, i que a la pràctica consisteix en la selecció dels grups socials als que les empreses es volen adreçar, ja sigui per què són grups molt crítics i poden perjudicar la seva reputació, o per què són prescriptors i no han de posar en dubte la responsabilitat social de l'empresa per la que donen la cara.

### 1.3 El terme RS resulta ser inquietant

Parlar de Responsabilitat Social (RS) és quelcom que, en general i d'entrada, resulta inquietant. Si més no, fa que les persones es posin a la defensiva, ja sigui per què:

- es preparen per intentar aturar crítiques que poden perjudicar a la reputació de l'organització a la què pertanyen
- se senten burlades per les accions socials que les organitzacions realitzen en nom de l'RS i que sovint emmascaren comportaments irresponsables
- pertanyen a l'administració pública que rep demandes contradictòries per part d'empreses i ciutadania.

Per exemple, totes les grans **entitats financeres** fa molts anys que editen les seves memòries d'RS en l'intent de vetllar per la seva reputació, però els **moviments socials** contra els desnonaments estan posant en evidència la seva

irresponsabilitat, per més memòries que publiquin, fins al punt que **l'administració pública** ha acabat admetent a tràmit la Iniciativa Legislativa Popular (ILP) per a la dació en pagament.

Val a dir que la reputació de les organitzacions depèn de la percepció que les seves parts interessades tenen sobre la seva responsabilitat social, mentre que la present recerca es planteja de quina manera es pot constatar si aquestes percepcions són certes o no.

#### 1.4 Hem de renunciar al terme RSO?

Certament la Responsabilitat Social constitueix un tema espinós, però no per això hauríem de rebutjar parlar-ne, per què en el context de l'actual crisi, en què sembla que estem arribant a un punt àlgid del desmantellament de l'estat del benestar, el debat sobre el seu concepte **és una qüestió necessària per la societat en general i imprescindible pels sectors socials més desfavorits**, per què ens podria ajudar a fixar prioritats pressupostàries, tant públiques com privades, que siguin socialment responsables.

Però la manera interessada i perversa amb què l'RSC ha utilitzat el terme Responsabilitat Social ha generat que diversos grups socials hagin preferit utilitzar altres termes per referir-se a la mateixa qüestió. Per exemple, els sindicats i els moviments socials solen parlar de *pacte social*.

És habitual que els "grans" **conceptes** estiguin molt sol·licitats i **que sovint hi hagi qui se'ls apropiï per interessos i finalitats particulars**, però en canvi no eliminem del nostre vocabulari paraules com llibertat, justícia, felicitat, solidaritat, bé comú, igualtat, necessitats humanes o excel·lència únicament pel fet que sovint s'han utilitzat de manera impròpia, per què quan més gran és el valor d'un concepte, més intens es torna el debat en torn a la seva interpretació, i això **ens ha de fer prudents però no ens ha de portar a rebutjar els conceptes** (Felber, 2012:15).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Christian Felber (2012) fa aquesta reflexió per al concepte *bé comú*.

## 1.5 La definició de l'ISO 26000 ha aclarit varies qüestions i en deixa pendents d'altres

La definició que aporta aquesta *Guia de Responsabilitat Social* és la següent:

*“Responsabilitat d’una Organització davant dels impactes que les seves decisions i activitats ocasionen a la societat i al medi ambient, per mitjà d’un comportament ètic i transparent que:*

- *contribueixi al desenvolupament sostenible, incloent la salut i el benestar de la societat*
- *prengui en consideració les expectatives de les seves parts interessades*
- *compleixi amb la legislació aplicable i sigui coherent amb la normativa internacional de comportament*
- *estigui integrada en tota l’organització i es porti a la pràctica en les seves relacions.”*

Les qüestions que la definició d’RS de l’ISO 26000 aclareix i les que deixa pendents:

- a)** En el primer paràgraf es refereix a que la Responsabilitat Social s’ocupa dels **impactes dels comportaments** en el dia a dia de l’organització quan pren decisions o desenvolupa les activitats que li són pròpies segons les finalitats per les que es va fundar, pel que diferencia RS d’acció social. En canvi, tracta per separat els **impactes a la societat i al medi ambient**, la qual cosa no és coherent amb el fet que els impactes ambientals afecten a la societat i viceversa. Per altra banda considera que els **comportaments** han de ser **ètics**, però no concreta quins comportaments ho són i quins no ho són, per què deixa a criteri de cada organització la identificació dels valors i principis en els que basar els seus comportaments.
- b)** En el segon paràgraf explica que són comportaments responsables aquells que contribueixen al **desenvolupament sostenible** i que aquest inclou la salut i el benestar de la societat, però no concreta quins són els aspectes bàsics que garanteixen la salut i el benestar de la societat en un desenvolupament sostenible.

- c) En el tercer paràgraf es refereix a **les parts interessades**, no als grups d'interès, amb la qual cosa descarta que les organitzacions puguin escollir grups socials que li siguin afins o, per contra, grups crítics a qui pretengui tenir controlats. En canvi el paper de les parts interessades no és decisiu per què la norma estableix que solament s'han de tenir en consideració **les seves expectatives**, encara que clamïn a la justícia social.
- d) En el quart paràgraf indica que les organitzacions responsables estan obligades a complir amb la legislació aplicable, pel que la Responsabilitat Social no és anar més enllà de la llei, sinó també complir-la. L'inconvenient és que tracta diferent **la legislació estatal i la normativa internacional** per què mentre la primera considera que és d'obligat compliment, amb la segona solament s'ha de ser coherent. També considera que una i altra són sempre socialment justes, quan no està gens clar que el seu compliment sigui garantia de responsabilitat social.
- e) I per últim, explica que **la Responsabilitat Social** no es refereix únicament als comportaments de la direcció sinó que **ha d'estar integrada en tota l'organització**. En el contingut de la norma s'explica que la governança és el mitjà per integrar l'RS, però no estableix criteris per a què aquesta garanteixi el respecte a les necessitats bàsiques de totes les parts interessades.

## 1.6 La meva aportació – Preguntes de recerca

Malgrat els avenços aconseguits en definir la Responsabilitat Social arran de la publicació de la ISO 26000, queden encara força aspectes pendents de concretar i per aquesta raó **Què és la Responsabilitat Social de les Organitzacions?** és la primera pregunta que es formula.

Aquesta pregunta es planteja partint de zero, atès que la present recerca es va iniciar l'any 2006, 4 anys abans que es publicués l'ISO 26000. D'entrada es va optar per definir el terme RS des d'un punt de vista col·lectiu, és a dir, la Responsabilitat Social de les Organitzacions (RSO) siguin del tipus que siguin, pertanyents al sector públic o privat, amb o sense ànim de lucre i tant d'àmbit

nacional com internacional. La posterior publicació de l'ISO 26000 va confirmar que l'enfocament era encertat.

A part de a quines organitzacions ens referim davant la pregunta "Què és l'RSO?" es van plantejar altres qüestions com "L'RSE, l'RSC i l'RSO són termes equivalents?", "Amb qui han de ser socialment responsables les organitzacions?" o "Quins comportaments demostren que són socialment responsables?" També es va plantejar "Fins a quin punt les organitzacions són socialment responsables?" en relació al seu nivell d'RS. Ara bé, aquesta darrera qüestió ja s'escapa de l'abast de la seva definició per què es refereix a mesurar l'RSO, i solament quan es dóna resposta a la primera pregunta es pot plantejar aquesta segona sobre **Com es mesura la Responsabilitat Social de les Organitzacions?**, atès que difícilment es pot mesurar amb èxit el concepte si no es parteix d'una definició prou consistent.

L'interès en mesurar l'RSO rau en la intenció de separar el gra de la palla. És a dir, identificar aquells comportaments de l'organització que són elements clau en la seva Responsabilitat Social. Per què la idea no és intentar mesurar tots i cadascun dels aspectes que la conformen, la qual cosa podria ser una missió impossible, sinó destriar aquells elements imprescindibles a tenir en compte a l'hora de fer una valoració del nivell de Responsabilitat Social que té una organització.

Certament existeixen sistemes d'indicadors que pretenen aportar informació sobre l'RSO. El més conegut, sens dubte, és el de Global Reporting Initiative (GRI), però el seu objectiu no és mesurar l'RSO sinó ser una guia per ajudar a les organitzacions a elaborar la seva memòria de sostenibilitat. També existeixen infinitat de balanços socials que intenten mesurar aspectes diversos de l'RSO, però no sempre expliciten la definició en la que es basen i quan ho fan sovint es tracta de definicions sectorials: medi ambient, cooperatives, inserció sociolaboral, entitats no lucratives, etc. Ara bé, l'objectiu de la present recerca és partir de zero i construir un sistema d'indicadors en base a la definició proposada.

## 2 ESTRATÈGIA DE TREBALL - METODOLOGIA

Per donar resposta a la primera pregunta plantejada "**Què és la Responsabilitat Social de les Organitzacions?**" s'ha partit de les unitats conceptuals que la integren.

De la unitat *Responsabilitat Social* s'identifiquen les diverses maneres com s'ha enfocat, per tal d'obtenir una visió completa del tractament que s'ha donat a l'RS, des de l'inici fins als nostres dies.

De la unitat *Organitzacions* s'observa la seva evolució des dels seus orígens fins a l'actualitat, sempre des de la perspectiva del seu impacte social tant des d'un punt de vista intern (membres que en formen part) com extern (la societat de la que formen part), i considerant tot tipus d'organitzacions. Respecte al tipus s'observen les diverses interpretacions que s'ha donat al terme Responsabilitat Social Corporativa (RSC) i es destaca que no s'ha de confondre amb l'RSO. De fet, un dels objectius de la crítica a l'RSC, que es fa en el següent apartat, és justament desfer aquesta confusió.

Atès que el concepte d'RS va aparèixer vinculat al món de l'empresa, que en aquest entorn l'RSC va sorgir i prendre forma amb un protagonisme eclipsant, i alhora generant confusió respecte què és en realitat<sup>8</sup>, es realitza un anàlisi crític de l'RSC com a pas previ per abordar el concepte de Responsabilitat Social de les Organitzacions.

Un cop constatat el fet que les definicions formulades fins avui no aconsegueixen delimitar el concepte en totes les seves dimensions per respondre de manera més precisa *Què és l'RSO?*, es cerquen criteris per a aquest afer en la *Teoria de les Necessitats Humanes* (Doyal i Gough, 1994) i en al concepte de *Qualitat de Vida* (Alguacil, 2000). El pas següent és considerar les aportacions d'aquest marc teòric per superar les limitacions de les definicions analitzades i elaborar una proposta de definició més satisfactòria.

---

<sup>8</sup> Juan Hernández i Pedro Ramiro (2009:7) diuen que "*malgrat l'extensa bibliografia sorgida al voltant de l'RSC, encara segueix regnant una gran confusió a l'hora de concretar el seu contingut: no se sap massa bé si es tracta de drets humans, de filantropia, de projectes de desenvolupament, de màrqueting, d'accions de qualitat interna de l'empresa, de totes aquestes coses o de cap d'elles*".

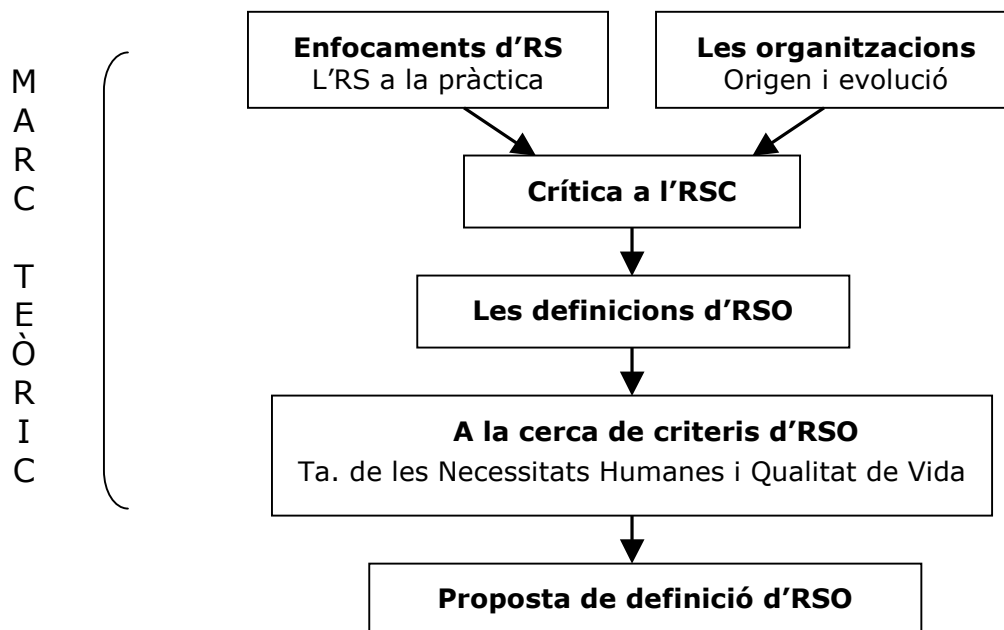


Figura 1: **Esquema de la metodologia per respondre Què és l'RSO?**

El primer apartat sobre els diversos enfocaments de l'RS està ordenat de tal manera que l'un porta a l'altre, i així es pot seguir un fil conductor a través del qual s'intenta mostrar una visió completa del tractament que s'ha donat a la responsabilitat social, des dels seus inicis fins als nostres dies. Exceptuant el primer enfocament (clàssic), que contradiu els altres enfocaments, la resta no solament són compatibles sinó que, a la pràctica, es combinen dins de cadascuna de les definicions de responsabilitat social. De fet, tots els altres enfocaments estarien dins del que en Jordi Morros (2001:95) anomena "enfocament socioeconòmic", doncs tots ells es basen en la idea que les entitats "no són independents i aïllades, responsables només respecte els seus socis, sinó que se les veu com a organitzacions amb una responsabilitat més àmplia vers la societat amb la qual s'interrelacionen".

L'apartat sobre l'origen i l'evolució de les organitzacions ens endinsa en els motius pels quals es creen les organitzacions, les diferències de funcionament intern entre les tradicionals i les racionals, i s'acaba amb els models de gestió que avui en dia ens porten a parlar de *la governança* (Subirats, Parés i Blanco, 2009).

L'anàlisi crític de l'RSC es realitza a través de la poca efectivitat que els instruments han demostrat per promoure l'RS i descobreix el context social en el que es



desenvolupa amb la intenció de vetllar per la reputació de les corporacions empresarials.

En l'anàlisi de les definicions s'escullen les 4 més referenciades: Bowen (1953), World Business Council for Sustainable Development – WBCSD (2000), Llibre Verd de la Unió Europea (2001) i ISO 26000 (2010).

La cerca de criteris d'RSO i la proposta de definició formen la part més novedosa de la recerca. Aquests apartats mereixen una atenció especial per què a partir de les reflexions que s'hi realitzen es pot construir la proposta de definició de Responsabilitat Social de les Organitzacions.

En la cerca de criteris d'RSO s'analitza la relació entre responsabilitat social i cadascun dels termes "justícia social", "ètica" i "moral", però és en la *Teoria de les Necessitats Humanes* (Doyal i Gough, 1994) on es troben els aspectes fonamentals que haurien de guiar els comportaments de les organitzacions per tal d'esdevenir socialment responsables. Aquesta *Teoria de les Necessitats Humanes* constitueix la base del pensament adoptat pel Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD), en els seus Informes Anuals sobre el Desenvolupament Humà, i considera que hi ha unes necessitats bàsiques que són universals i objectives. Aquesta teoria és una tercera via entre l'individualisme de mercat i el socialisme d'estat, i no es basa ni en l'autoritarisme ni en el paternalisme, pel que combina el dret individual de satisfacció de necessitats amb el dret a participar en la forma de decidir com aconseguir aquesta satisfacció a la pràctica.

Atès que les necessitats humanes bàsiques es refereixen més a la qualitat de vida que a la quantitat de vida (esperança de vida), es pren el treball de Julio Alguacil (2000:67) que enllaça els conceptes necessitats humanes i qualitat de vida de la següent manera: *la Qualitat de Vida sorgeix com l'objecte i l'objectiu perseguit per les persones per tal d'optimitzar la satisfacció de les necessitats humanes universals, reconeixent la seva naturalesa múltiple (salut, autonomia i autonomia crítica) i destacant la democràcia participativa com l'exponent fonamental de l'optimització de l'autonomia humana*. Alguacil identifica 3 dimensions en la qualitat de vida (qualitat ambiental, benestar i identitat cultural) i considera que els seus indicadors són tan objectius com subjectius.

Per construir una nova definició es considera a organitzacions de tot tipus com a subjectes socialment responsables, la qualitat de vida com l'objectiu de la responsabilitat social, "totes les persones amb qui l'organització interacciona o que estan afectades" com els objectes a qui s'adreça i els comportaments que es deriven de les activitats pròpies de l'organització com a demostració de responsabilitat social.

Per respondre a la segona pregunta "**Com es mesura l'RSO?**" es construeix un sistema d'indicadors utilitzant la metodologia de Lazarsfeld (1973), tenint en compte que els indicadors plantejats des de la *Teoria de les Necessitats Humanes* i des de la *Qualitat de Vida* són d'escala "macro" mentre que per mesurar l'RSO es necessiten indicadors "meso"<sup>9</sup>.

Seguint la metodologia de Paul Lazarsfeld (1973:35-46) actualitzada per Filomena Maggino i Bruno D. Zumbo (2012), la construcció del sistema d'indicadors consta de quatre fases:

- A) **Representació literària del concepte:** aquesta fase ha consistit a respondre la pregunta "*Què és la Responsabilitat Social de les Organitzacions?*".
- B) **Especificació del concepte:** ha consistit en operativitzar la definició d'RSO proposada per tal d'identificar-ne les components i dimensions, així com els diferents aspectes a mesurar, que permetin explicar el complex concepte de Responsabilitat Social de les Organitzacions.
- C) **Elecció dels indicadors:** atès que per cada dimensió es poden identificar multitud d'indicadors, més que elegir indicadors s'ha considerat convenient fer una selecció. En aquesta fase s'han exposat i justificat els criteris utilitzats en aquest procés de selecció.
- D) **Formació dels índex:** en aquesta fase s'ha cercat el valor de referència o estàndard de cada indicador o grup d'indicadors, segons el cas, per tal que l'índex corresponent mesuri cada aspecte de l'RSO en relació al seu estàndard, i així tenir una idea del grau de bondat del resultat, és a dir, del nivell d'RS de l'Organització per cada aspecte.

---

<sup>9</sup> Els indicadors macrosocials recollirien informació de la població d'un territori determinat, els mesosocials la recollirien dels membres d'una organització, mentre que els microsocals la recollirien d'una sola persona.

Per últim, comentar que l'estratègia de treball per donar resposta a la pregunta "Què és l'RSO?", és normativa per què proposa una nova definició que pretén superar les limitacions d'anteriors definicions. En canvi, l'estratègia per donar resposta a la pregunta "Com es mesura l'RSO?" és metodològica atès que consisteix a operativitzar la definició proposada, de manera coherent i sistemàtica d'acord amb l'anàlisi crític realitzat de l'RSO, per cercar indicadors amb qualitat suficient (preferentment objectius, que mesurin aspectes clau de l'RSO, sinèrgics, calculats amb dades accessibles, que proporcionin informació de qualitat, vàlids, fiables i complets) com per convertir la proposta normativa d'RSO en un sistema d'indicadors sòlid i aplicable a casos reals.

Així doncs, les preguntes de recerca no són causals, com en la majoria d'investigacions en què es pregunta sobre el perquè d'un fet determinat que es vol estudiar. Sense preguntes causals no es poden formular hipòtesis i, per tant, si no hi ha hipòtesis no es poden contrastar.

### 3 QUÈ ÉS L'RSO?

#### 3.1 La Responsabilitat Social<sup>10</sup> i els seus diversos enfocaments

El concepte en si no es formalitza fins que en el 1953 es publica el llibre *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen, però la qüestió de fons que el va fer sorgir és molt anterior, per què es remunta al segle XVIII (Bredgaard, 2004:373), i té les seves arrels en el fenomen de les bosses de pobresa de la societat industrial. L'existència de pobresa al voltant de la indústria generadora de riquesa és la columna vertebral de la responsabilitat social (en endavant RS) fins als nostres dies. És a dir, el contrast entre riquesa i pobresa és el que al llarg de la història ha reclamat que les empreses no poden restar indiferents.

Així el Gabinet d'Estudis Socials<sup>11</sup> considera els inicis de la RS portada a la pràctica, les accions socials de molts empresaris del segle XIX juntament amb les organitzacions benèfiques o caritatives, davant de les penoses condicions de vida de la classe treballadora i d'un Estat molt feble en matèria de regulació social. De fet, va ser als Estats Units i sobretot a partir dels anys 30, on l'actuació de l'Estat en el camp social era pràcticament inexistent, que els empresaris van anar desenvolupant accions socials cada cop més rellevants (GES, 2003:19).

Tenint en compte que la responsabilitat social té els seus orígens en el fenomen de les bosses de pobresa de la societat industrial, no és estrany que des de bon començament s'hagi parlat de la Responsabilitat Social de les Empreses (RSE).

La definició d'RSE de Bowen (1953), és testimoni d'aquesta interpel·lació a les empreses per tal que siguin sensibles al seu entorn, és a dir, a les mancances de la societat en la que estan inserides:

*"la RSE fa referència a l'obligació ètica o moral, voluntàriament assumida per l'empresa com institució, cap a la societat en el seu conjunt, com una forma de reconèixer i satisfer les seves demandes o de reparar els danys que se'n puguin derivar de l'activitat empresarial."*

---

<sup>10</sup> Per als filòsofs morals la "responsabilitat" és una qualitat de la conducta humana. (Dorssemont, 2004: 363)

<sup>11</sup> <http://www.gabinet.com>

Fins a finals del segle XX, els enfocaments de la RS s'han centrat en la RSE, mentre que amb el nou segle s'amplia a les Administracions (RSA) i a les Entitats No Lucratives (RSNL).

Exceptuant el primer enfocament (clàssic), que contradiu els altres enfocaments, la resta no solament són compatibles sinó que, a la pràctica, i com es veurà en el següent apartat, es combinen dins de cadascuna de les definicions de responsabilitat social. De fet, tots els altres enfocaments estarien dins del que en Jordi Morros (2001:95) anomena "enfocament socioeconòmic", doncs tots ells es basen en la idea que les entitats "*no són independents i aïllades, responsables només respecte els seus socis, sinó que se les veu com a organitzacions amb una responsabilitat més àmplia vers la societat amb la qual s'interrelacionen*".

L'exposició dels diversos enfocaments està ordenada de tal manera que l'un porta a l'altre, i així es pot seguir un fil conductor a través del qual s'intenta mostrar una visió completa del tractament que s'ha donat a la responsabilitat social, des dels seus inicis fins als nostres dies.

### L'enfocament clàssic<sup>12</sup>

Està liderat per Milton Friedman<sup>13</sup> (1970), considera que "*l'única responsabilitat social d'una empresa en un sistema de lliure mercat és la maximització del beneficis, si això s'assoleix l'empresa ha maximitzat la seva contribució a la societat*" (Morros, 2001:91-92).

En els arguments de Friedman hi ha la consideració implícita que l'RSE és equivalent a l'acció social, és a dir, que consisteix únicament a finançar activitats benèfiques<sup>14</sup>, i a partir d'aquí desenvolupa diferents línies argumentals<sup>15</sup>.

D'una banda es basa en **la teoria de l'agència**, segons la qual els directius (agent) d'una empresa tenen l'obligació de portar els negocis segons els interessos dels socis (principal) i considera que l'únic interès dels socis és obtenir el màxim benefici

---

<sup>12</sup> Els economistes com Friedman, Hayek, Leavitt o Robbins, representen l'ala més conservadora del liberalisme econòmic i, per tant, l'enfocament clàssic. (Perdiguero, 2003:143-147)

<sup>13</sup> "La forma lapidària de sintetitzar l'enfocament clàssic de la RSE és la que expressa aquesta afirmació de Milton Friedman: a corporation's social responsibility is to make a profit. Aquest autor ha estat un formador de moltes generacions d'economistes anomenats, informalment, Chicago boys." (Morros, 2001:91-92)

<sup>14</sup> Josep M. Lozano (1997:103-104) considera que aquest és el primer dels errors empírics de Friedman, que caracteritza els negocis com una activitat autònoma, és a dir, com si les empreses actuessin en un isolament real, totalment desconnectades dels altres àmbits de la vida.

<sup>15</sup> Jordi Morros (2001:93-994) fa un repàs als arguments de Friedman.

possible. Així doncs, si els directius dediquen recursos de l'organització per obtenir algun *bé social*, no estan responnent a la tasca que se'ls ha encomanat, per què els socis rebran un benefici menor. Respecte aquest argument cal fer dues observacions. En primer lloc que els escàndols de corrupció<sup>16</sup> han demostrat que els problemes d'agència es produeixen no per què els directius es dediquin a fer accions socials, sinó al contrari, a utilitzar la informació privilegiada de què disposen per obtenir guanys extraordinaris en benefici propi i en detriment dels inversors i d'altres terceres persones que es puguin veure afectades per la seva gestió. En segon lloc, avui en dia no es pot generalitzar que els interessos dels socis siguin únicament l'obtenció del màxim benefici, doncs n'hi ha que justament tenen en compte criteris socials alhora de prendre les seves decisions d'inversió. És el cas de la banca ètica<sup>17</sup>.

Una altra línia argumental es basa en la **teoria de l'efecte impositiu**, segons la qual si els directius es dediquen a d'altres objectius més enllà de l'obtenció de beneficis, aleshores estan imposant una forma d'impost que finança les activitats de responsabilitat social de l'empresa, amb la qual cosa s'estan atribuint funcions polítiques de fixar preferències socials, per les quals és molt discutible que estiguin preparats. Aquesta línia argumental seria consistent si la responsabilitat social fos únicament acció social, però no és el cas.

Friedman utilitza també la línia argumental de **les lleis de la microeconomia**, segons les quals si l'empresa suporta els costos addicionals de la responsabilitat social, això farà pujar els preus o reduir els beneficis. L'increment de preus repercutirà en una caiguda de les vendes, i la disminució de beneficis farà caure la taxa de rendibilitat d'aquestes empreses el que, tant en un cas com en l'altre, generarà una pèrdua de competitivitat que posarà en risc la supervivència de l'organització<sup>18</sup>. Aquesta línia argumental és vàlida si, com ell mateix reconeix, no hi ha opcions socials que estiguin d'acord amb aquestes actuacions de responsabilitat social, doncs si clients i accionistes valoren positivament l'acció social de l'empresa, aleshores aquesta no quedarà perjudicada ni en les vendes ni en la cotització de les seves accions, ben al contrari. Els casos de Volkswagen

---

<sup>16</sup> L'any 2002 els directius de les empreses ENRON i Worldcom van enganyar als seus respectius inversors fent-los creure que tenien beneficis.

<sup>17</sup> Banca ètica, banca social o banca alternativa són diferents maneres d'anomenar les entitats financeres que posen al mateix nivell d'importància els objectius socials i els econòmics.

<sup>18</sup> En la comparativa entre les empreses del Dow Jones Sustainability Index i la resta d'empreses del Dow Jones es pot comprovar que les considerades socialment responsables han tingut una rendibilitat superior, pel que es mostra que no necessàriament hi ha contradicció entre la rendibilitat de les empreses i el seu comportament social (Ganuza, 2012:5-7).

(planta un arbre per cada cotxe que ven per combatre el canvi climàtic) i Starbucks (té un sistema de compra de cafè que premia els proveïdors que ofereixen millors condicions laborals i respecten més el medi ambient) posen en dubte aquesta visió de Friedman per què aquestes empreses comptabilitzen el fet d'obtenir un avantatge competitiu en els seus respectius mercats (és a dir, aconseguir una rendibilitat superior a la mitjana del mercat) amb les pràctiques socialment responsables (Ganuza, 2012:1-2).

Fins als anys 70 l'enfocament clàssic era "un conveni generalment admès", però a nivell teòric es va quedar fora de joc davant les situacions d'inflació, atur, desigualtat de rendes i la sostinguda erosió de la qualitat del medi ambient (Morrós, 2001:91-92), juntament amb la consolidació de la *Business&Society* (Empresa i Societat), com a disciplina acadèmica reconeguda i respectada (Perdiguero, 2003:140).

Ara bé, a la pràctica, les empreses continuaran evitant assumir altres objectius més enllà del màxim benefici, i especialment durant els anys 80 els governs les recolzaran.

### **L'enfocament de la voluntarietat**

Aquest enfocament dona continuïtat a l'enfocament clàssic<sup>19</sup> per què, malgrat acceptar la necessitat d'assumir compromisos socials, defensa els principis de l'autoregulació (Perdiguero, 2003:150) i la llibertat de l'empresa per determinar l'extensió i l'abast de les seves responsabilitats socials.

De fet, la voluntarietat és el gir que les empreses donen hàbilment, davant les evidències que no poden continuar eludint les seves responsabilitats socials. És a dir, no contradiuen el fet d'assumir compromisos socials però els porten al terreny de la ètica, deixant que els seus directius actuïn segons la seva consciència.

Als anys 80 es troben a faltar línies d'actuació precises de la RSE que puguin orientar les polítiques i les decisions de les empreses, i resoldre els dilemes ètics als que s'enfronten. Per això es deixa aparcada la *Business & Society* i els seus discursos sobre les responsabilitats socials de les empreses, i pren rellevància la *Business Ethics* (BE) o Ètica en els negocis. Aquesta onada conservadora va portar la generalització dels codis ètics, dels programes de formació ètica a les empreses i

---

<sup>19</sup> La voluntarietat és un enfocament neoclàssic.

de la creació de càtedres de *Business Ethics*<sup>20</sup> a gairebé totes les escoles de negocis. Eines que no van ser efectives per què proclamaven l'autorregulació ètica de cadascú en l'exercici de les seves responsabilitats, al mateix temps que s'enaltia l'èxit en els negocis basat únicament en l'obtenció del màxim benefici<sup>21</sup>.

La recessió econòmica de la segona meitat de la dècada dels 90 va posar les qüestions ambientals a la cua de l'agenda dels països de l'OCDE, de tal manera que l'escalfament global, per exemple, es considerava científicament controvertit, políticament incert i relativament intangible. Eren hores baixes per debatre en profunditat sobre la Responsabilitat social de les Empreses, i les riques collites de la "Nova Economia" dominaven el discurs públic donant per suposat que "la cobdícia és bona". Al mateix temps l'agenda ambiental dominant s'anava ampliant per incloure la dimensió social del desenvolupament sostenible<sup>22</sup>, amb la qual cosa es fa compatible la Responsabilitat Social amb el diner fàcil, la corrupció, el rentat de diners, l'esclat de la bombolla dot.com, i les penoses condicions de la població en els països en desenvolupament on les cadenes de subministrament de les empreses multinacionals s'estén a una escala sense precedents, tot gràcies a la informació enganyosa que permet posar de moda l'ètica en els negocis<sup>23</sup> (Steger, 2008).

Després de la publicació del Llibre Verd (2001) de la Comissió Europea<sup>24</sup>, i per tal de no entrar al xoc contra aquest document recolzat per la comunitat europea, la *Business Ethics* va modelar els discursos sense renunciar als seus principis, encara que s'entrés en contradiccions.

---

<sup>20</sup> L'enfocament de la BE és l'autorregulació ètica dels membres de les organitzacions. Un estudi sobre 1.000 companyies de la llista Fortune de 1994 va mostrar que malgrat la majoria d'elles tenien codis de conducta, havien elaborat manuals de gestió ètica, disposaven d'un responsable corporatiu per assumptes d'ètica i havien informat als seus treballadors de la política ètica de l'empresa, el compromís ètic era superficial i estava limitat als aspectes simbòlics i de comunicació. La prova que confirmava els resultats d'aquest estudi és que la implicació de membres de grans empreses i corporacions privades, en escàndols econòmics i financers o la realització d'actes il·legals, es distribueixen de manera aleatòria entre les empreses de la llista Fortune. Tampoc hi ha cap relació entre les polítiques d'ocupació, les condicions de treball, les polítiques d'igualtat d'oportunitats, o en relació amb els nivells de protecció social dels empleats, i l'existència de codis ètics, i demés, a les companyies. (Perdiguer, 2003:151-152)

<sup>21</sup> "És un temps en el que s'estenen la patota i la immoralitat en el món dels negocis, d'especulació borsària i el culte al diner fàcil, de la utilització fraudulenta de la informació privilegiada i d'enriquiment salvatge; en el que les relacions entre la política i els negocis són motiu de continus escàndols en la majoria de les societats desenvolupades. És la era dels golden boys, dels Sherman McCoy i dels «amos de l'univers». El diner sembla justificar-ho tot." (Perdiguer, 2003:150)

<sup>22</sup> La integració dels objectius socials, ecològics i econòmics es va convertir en el mantra conceptual que els cíncics anomenaven la "nova trinitat" (Steger, 2008:562).

<sup>23</sup> Després del final de la Guerra Freda, ja no hi havia cap alternativa raonable o amenaces al capitalisme.

<sup>24</sup> De fet, la Comissió Europea interpreta la RS des de la perspectiva de l'autoregulació, i l'únic mecanisme de control que preveu és l'exercit per la dinàmica interactiva entre l'empresa i els seus stakeholders. Per altra banda la guia sobre RSC de l'OCDE insisteix en que el seu caràcter voluntari solament es pot referir a la seva natura no vinculant. (Dorssemont, 2004:365)



En Miguel Barrachina (2003:10-13) no és un autor rellevant de la *Business Ethics*, però en la seva Conferència Inaugural a les Jornades sobre RSE i Balanç Social que van tenir lloc a la Universidad Católica de Ávila, recull els aspectes essencials d'aquest enfocament:

- Moderació del discurs: Cal *"combinar la generació de negoci amb la millora de la qualitat de vida dels treballadors i dels tercers i de la incorporació de la perspectiva mediambiental"*.
- Es considera que la funció de l'Administració Pública és la de fomentar la voluntarietat a través de subvencions com les de la contractació de persones amb dificultat de trobar feina, majors de 45 anys, persones amb alguna discapacitat, substitucions per baixes maternals, majors de 60 anys o contractes de formació, etc.: *"el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ha bonificat 1,7 milions de contractes entre gener i agost passats (...) L'Estat i la resta de les administracions públiques han d'aparèixer a escena per a subvencionar, donar recolzament tècnic, coordinar, etc. en aquells àmbits on els serveis públics no poden arribar i interessa que estiguin coberts o on, com en el cas de la RSE, interessa fomentar aquesta filosofia."*
- Al mateix temps que es reclamen subvencions s'entra en contradiccions com la de considerar que les empreses ja interioritzen els costos socials a través dels preus dels productes: *"Pel procés de perfeccionament de l'economia de mercat, el preu del producte porta incorporat el cost de les necessitats socials i el consumidor quan compra ja té interioritzat que el preu d'un producte porta assumit els costos en matèria de protecció social o mediambiental."*
- S'obvien problemes com la precarietat laboral alhora que es dóna per suposat que les empreses tenen capacitat per adquirir els compromisos socials: *"Podem afirmar que en els països del nostre entorn (l'Europa dels 16), la qualitat de vida dels ciutadans en general, amb el consumidor al capdavant, i dels treballadors en especial ha passat a un nivell de benestar que permet a les empreses adquirir, voluntàriament, uns compromís de tots."*

El fet que la visió de l'ètica en els negocis consideri que les administracions públiques han de subvencionar a les empreses no deixa de ser un enfocament clàssic, doncs qui acaba assumint els costos de les externalitats són els governs. Així, no es pot dir que sigui l'empresa qui assumeix la RS, quan no suporta els costos, per exemple, de contractar persones amb dificultats per trobar feina, i qui paga la possible inferior rendibilitat del personal és el govern.

A tot això cal afegir que, després de posar tant d'èmfasi en la incorporació de la RS per part de les PIME, les subvencions acaben beneficiant majoritàriament a les grans empreses, degut a la seva major capacitat de gestió dels ajuts respecte de les petites.

Un altre parany que la visió de l'ètica en els negocis posa a l'avenç de la responsabilitat social, és ficar en el mateix sac l'acció social. Per exemple, s'inclou dins de les accions de responsabilitat social l'escolarització dins del recinte laboral; la creació de fundacions, premis i campanyes de foment de la RS; les donacions a entitats no lucratives; etc. També es parla de conciliació de la vida laboral i familiar, en referència a les dones treballadores, en lloc de referir-se a la conciliació de la vida laboral i personal, el que implicaria no fer discriminacions de gènere i no immiscir-se en les activitats a què dedica el temps el seu personal fora de la feina.

Amb la consideració de l'acció social com un factor estratègic de l'empresa, s'ha passat de considerar l'acció social com a donacions a entitats no lucratives, esperant que tingui un efecte positiu en la percepció de l'empresa per part del públic, a integrar els aspectes socials de tal manera que signifiquin un avantatge competitiu<sup>25</sup> (Abad, 2003:110-111). És el que Porter (2002:57-68) anomena filantropia empresarial, i que defineix a partir de la posició de Milton Friedman, doncs considera que si l'acció social no és un cost per l'empresa sinó una activitat rendible, aleshores no contradiu l'enfocament clàssic. Ara bé, si una empresa incorpora al seu compte d'explotació accions que tradicionalment es classifiquen com acció social, no sembla que tingui massa sentit continuar parlant de filantropia empresarial. Portat a un extrem, seria com dir que una empresa mercantil que gestiona una residència d'avis és necessàriament responsable des del punt de vista social, per què tota la seva activitat és filantròpica.

El Consell Econòmic Mundial pel Desenvolupament Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) considera que *"una estratègia coherent de Responsabilitat Social Corporativa, cimentada en l'ètica i els valors*

---

<sup>25</sup> *"L'empresa genera efecte multiplicador utilitzant intel·ligentment la seva capacitat d'innovació, el seu esperit emprenedor i la seva xarxa de relacions per a relacionar la seva estratègia empresarial amb la possibilitat de millorar el seu entorn social. Una empresa de restauració que uneix la seva necessitat de trobar candidats per mantenir el seu creixement, amb la dificultat d'accés a l'ocupació de minories, dones víctimes de la violència domèstica o drogodependents rehabilitats que necessiten una oportunitat. Una gran superfície que resol el problema d'integració que significa una nova obertura, donant prioritat a la contractació de persones procedents de les organitzacions i àrees de serveis socials dels ajuntaments corresponents. Una planta industrial que desenvolupa programes educatius en col·legis i centres de formació professional propers, dels que es nodreix la seva cantera. Un banc en el que dos de les seves àrees estratègiques prioritàries són els immigrants i les persones grans, ambdues amb unes indubtables expectatives de creixement també com demandants de serveis bancaris."* (Abad, 2003:111)

*morals, ofereix clars beneficis econòmics. En altres paraules, actuar d'una manera socialment responsable no és només una obligació ètica per a l'empresa sinó que, a més, actualment reporta compensacions per al negoci*"<sup>26</sup>. No es pot estar en desacord amb aquesta consideració, però la realitat és que, a curt termini, reporta majors compensacions per al negoci ser irresponsable que ser responsable.

Donat que el benefici a curt termini ha caracteritzat la manera de fer negoci des dels anys 90 fins avui, el sector empresarial vol desmarcar-se d'aquests comportaments en el passat parlant de Responsabilitat Corporativa entesa des del punt de vista del govern corporatiu (Canals i Fontrodona, 2006), que posa èmfasi en la responsabilitat dels directius, i considerant que l'empresa té una finalitat i un rol social (Olcese, 2006:11), per la qual cosa el terme social és redundant. En definitiva argumenta que els efectes negatius generats per les empreses en la societat, es solucionen utilitzant "el conjunt de sistemes, polítiques i criteris de presa de decisions" per "projectar l'activitat de l'empresa a llarg termini i assegurar per tant, la seva continuïtat i supervivència com organització", i és aquesta continuïtat el que demostra la integració de l'acció social en l'empresa "formant part de la seva pròpia essència", no com "un afegit més de la seva activitat" (Canals i Fontrodona, 2006).

Aquesta visió de la Responsabilitat Corporativa pateix del mateix mal que les anteriors (acció social o filantropia), doncs també es basa en el concepte d'ètica. Hi ha diferents maneres de definir l'ètica: un saber per actuar de manera racional en el conjunt de la vida (Cortina, 1994:17), aquell conjunt d'«instruccions d'ús» de la nostra vida que facilita el nostre creixement en humanitat (Argandoña, 2002:6), les regles més bàsiques incorporades en la pràctica d'existir com a ésser humà complet (Francés, 2001:58).

Totes elles tenen en comú que van de l'interior de la persona cap a l'exterior. És a dir, cada persona que vol ser ètica en la seva presa de decisions, actua segons el que la seva consciència li diu que és ètic. Però la responsabilitat social no es pot basar en un examen de consciència individual, per què cada persona té la seva pròpia idea del que és i el que no és ètic, i no té per què coincidir sempre amb la idea dels altres.

---

<sup>26</sup> Campanero i Ventayol, 2005:10.

La responsabilitat social implica tenir en compte les opinions dels altres, i l'enfocament dels *stakeholders*<sup>27</sup> que s'exposa a continuació, segueix aquesta lògica. Igualar ètica i RS promou l'autoregulació segons els propis valors, per què l'ètica consisteix a ser coherent amb les pròpies conviccions, però la RS no s'ha de basar en els valors particulars sinó en els universals. Així, aquesta igualació és perniciosa per què alimenta el relativisme moral (Sperber, 1993) i dificulta la fonamentació teòrica i l'avenç de la RS.

Quan es reprèn el pensament *Business & Society* (empresa i societat) als anys 90 es fa incorporant els *stakeholders*, això trenca amb l'autoregulació però es fa compatible amb la voluntarietat i impedeix avançar cap a la obligatorietat, cap a l'actualització de normativa antiga i el desenvolupament de nova normativa.

Ara bé, Carles Campuzano<sup>28</sup> observa que el diàleg social<sup>29</sup> amb els treballadors/es ha portat cap a la negociació col·lectiva i això el que fa és ampliar la normativa, pel que no està tan clar que voluntarietat i obligatorietat estiguin tan distanciades.

### L'enfocament dels stakeholders

Aquest enfocament es va consolidar en els anys 90 com la visió dominant de la Responsabilitat Social de les Empreses (RSE), però el terme *stakeholders* va aparèixer per primer cop en un memoràndum intern de l'Institut d'Investigació d'Stanford (Stanford Research Institute) als EUA el 1963, i es descrivia com «aquells grups sense el recolzament dels quals una organització deixaria d'existir».

Aquesta primera definició sorgia del canvi de perspectiva de les empreses tradicionals, on el protagonisme el tenien els accionistes (*stockholders*<sup>30</sup> o

<sup>27</sup> «A l'àmbit de la RSE s'entén per stakeholder qualsevol persona, col·lectiu o mitjà físic al que s'afecti o pugui ser afectat per les activitats d'una empresa. Per exemple, els treballadors, els accionistes, els consumidors, els proveïdors, les comunitats locals on està establerta l'empresa, els grups de pressió o les organitzacions no governamentals» (Albareda, 2002).

<sup>28</sup> Carles Campuzano, Diputat del Congrés dels Diputats de l'Estat espanyol de CIU i impulsor de la Subcomissió de RSC del Congrés, feia aquesta reflexió durant la Jornada de Presentació de l'Anuari de Responsabilitat Social de Media Responsable el dia 19 de febrer de 2008.

<sup>29</sup> El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el desembre de 2007 va emetre una comunicació específica sobre diàleg social.

<sup>30</sup> «Mirant-ho més positivament, una primera aproximació entre intuïtiva i descriptiva (que és també la que sosté el joc fonètic entre stockholder i stakeholder) considera stakeholders tots els qui es juguen (o aposten) alguna cosa en l'organització i la seva viabilitat. Literalment, es podria traduir com el dipositori d'una juguesca. La relació fònica amb el terme stockholder (accionista) revela que els jugadors i interessats per tal que l'empresa vagi bé no són tan sols els accionistes, sinó també els clients, els treballadors, els proveïdors, les comunitats locals a les quals l'empresa se subordina; en definitiva, la societat en conjunt.» (Morrós, 2001:165)

*shareholders*<sup>31</sup>), a les empreses modernes, on el protagonisme es vol ampliar a tots aquells a qui l'empresa deu la seva existència (Morrós, 2001:165). És a dir a tots els altres grups involucrats o afectats per l'activitat empresarial –el personal, els subministradors, clients i altres grups- que fins llavors s'havien considerat «mitjans instrumentals» per assolir els objectius de la propietat o «com amenaces als seus interessos», de tal manera que l'enfocament dels *stakeholders* "estableix criteris de respecte i d'equilibri entre tots els interessos que convergeixen en l'empresa" (Perdiguero, 2003:158-159).

A partir d'aleshores, el terme *stakeholder* va anar sortint en diverses publicacions, però la veritable popularitat li va arribar amb la publicació d'Edward R. Freeman el 1984, que porta per títol *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Així es va generalitzar el seu ús, amb el treball probablement més citat en la bibliografia sobre l'RSE (Perdiguero, 2003:160-161). En aquest llibre, Freeman va exposar la definició d'*stakeholders* que finalment ha estat acceptada per tothom: "individu o grup que pot afectar o veure's afectat per l'assoliment dels objectius d'una firma".

Tot i que la definició de Freeman és prou clara el terme s'ha interpretat, a conveniència, de diferents maneres, i això s'ha reflectit alhora de traduir-lo a diverses llengües romàniques com el català:

- *Stakeholders* com a **grups d'interès**: implica que l'organització identifiqui quins són aquests grups socials. Sovint s'identifiquen aquells que protesten, per tal de negociar amb ells una sortida al conflicte generat, deixant de banda aquells que també es veuen afectats, però no es queixen o no poden fer la pressió suficient per a que l'organització els tingui en compte. De fet, Perdiguero (2003:163) adverteix que la versió del *management*<sup>32</sup> sobre els *stakeholders* "enfosqueix els horitzons ètics de la proposta de Freeman amb la subsegüent reducció de les exigències normatives d'un equilibri just entre els participants, a un enfocament estrictament tècnic de regulació dels conflictes d'interessos entre els diferents grups i de distribució justa dels resultats".
- *Stakeholders* com a **interlocutors**: aquesta interpretació suposa obviar dues qüestions. Per una banda que cada organització ha de conèixer els seus interlocutors, per poder tenir en compte les seves consideracions. Això implica que si hi ha col·lectius que no estiguin reconeguts pel fet de no estar

---

<sup>31</sup> Perdiguero, 2003:158.

<sup>32</sup> La disciplina per formar directius d'empresa.

organitzats, aleshores podria ser que ja no es tinguessin en compte, quan l'important és que cada organització consideri l'impacte que les seves activitats generen en les persones, independentment de si són o no són interlocutors. Per altra banda, en un món globalitzat les actuacions a nivell local tenen impactes a nivell global, per la qual cosa tota la societat és susceptible de rebre impactes negatius d'una organització, de manera que la societat global és part interessada en la seva responsabilitat social.

- *Stakeholders* com a **partprenents**: en llengua catalana, Josep Maria Canyelles (2005) ha afrontat la dificultat de trobar aquest mot que no es veu "afectat per la feblesa d'expressions d'ús vulgar i polisèmic (*grup, part, interès*)", ni dona lloc a una "expressió semànticament dispersa", que manté la seva naturalesa composta (*part, participant*) per referir-se a "aquell grup, persona o organització que té alguna mena d'interès al voltant de les operacions o l'existència d'una determinada organització, especialment quan aquesta reconeix que té una obligació moral envers aquella", i que per tant s'ajusta perfectament al significat original de la paraula *stakeholders*.
- *Stakeholders* com a **involucrats**: és una altra traducció del terme (Torres i Vidal, 2005) que també s'ajusta força bé al terme anglosaxó, si bé, segons el meu parer, no reflecteix massa bé la qüestió de la rendició de comptes.
- *Stakeholders* com a **parts interessades**: aquesta és l'expressió que ha acabat triomfant per què es refereix a parts que tenen interès en l'RS de l'organització, enlloc dels *grups d'interès* malinterpretats com la identificació d'aquells que es consideren més convenients. Aquesta traducció a les llengües romàniques també té l'avantatge que és un terme femení, la qual cosa no genera conflicte de gènere, com passa amb *interlocutors, partprenents o involucrats*.

Al marge de la interpretació del terme, l'enfocament dels *stakeholders* constitueix una visió complexa<sup>33</sup> en la que l'organització ha de respondre a les necessitats, expectatives i interessos de tots els grups de persones afectades per la seva activitat (Perdiguero, 2003:158-159), trobant l'equilibri a través del diàleg social

---

<sup>33</sup> Per Perdiguero (2003:159), la complexitat de la visió de l'RS és necessària per tal de poder integrar en l'anàlisi els canvis que s'han produït en l'organització de la vida social (globalització, extraordinària acceleració de les innovacions tècniques i desplegament de les noves tecnologies) en els darrers anys, doncs considera que el desenvolupament de la societat del coneixement canvia als individus i les seves necessitats i expectatives, els clients adquireixen major sobirania, els treballadors poden prendre iniciatives i tenen més capacitat de responsabilització (el treball es realitza en estructures menys jeràrquiques), i creix la incertesa de l'èxit o el fracàs.

que, quan hi ha contradiccions, impedeixi sobreposar els interessos d'una part per sobre de les necessitats d'altres.

La visió de les parts interessades des del *management* és més estreta o reduïda per què, en general, solament es preocupa per l'assignació de recursos econòmics a actes filantròpics, i per tal de no fer una assignació arbitrària intenta que les inversions socials convergeixin amb els interessos comercials (Dunfee, 2008:360-361).

Normalment s'identifiquen cinc tipus de parts interessades: persones treballadores i proveïdores (vinculades al procés), i persones clientes, propietàries i comunitat local (vinculades a l'entorn). La capacitat per definir i organitzar les relacions amb cadascuna d'aquestes parts, determina l'assoliment de les expectatives de la propietat, que esdevenen els objectius primaris de l'organització. La planificació estratègica consisteix a especificar el tipus de relacions en què es basen els "contractes explícits o implícits" entre l'organització i les diferents parts, i el tipus de recompensa<sup>34</sup> que utilitzarà per aconseguir la seva participació en la consecució dels objectius primaris de l'organització. De fet els objectius secundaris són el mitjà per assolir els corresponents objectius primaris, és a dir, el que l'organització espera de cadascuna de les parts interessades i el que ha de subministrar a canvi, per tal d'assegurar que rep el que necessita. (Morrós, 2001:166-178)

Aquesta perspectiva contractual<sup>35</sup> de les organitzacions enllaça amb l'enfocament d'un nou contracte social.

### **L'enfocament d'un nou contracte social**

El contracte social original, formulat per Jean-Jaques Rousseau el 1762, és el precursor del concepte modern de democràcia i d'estat democràtic (White, 2007:4),

---

<sup>34</sup> "Habitualment això significa proveir els *stakeholders* amb el següent: 1) *Els clients amb els productes que tinguin la correcta proporció de cost, qualitat i servei.* 2) *Els propietaris amb el nivell raonable de beneficis a les seves expectatives en funció de la inversió.* 3) *Els treballadors amb condicions de treball acceptables.* 4) *Els proveïdors amb unes clares condicions pactades del que s'espera d'ells pel que fa als subministraments.* 5) *La comunitat local amb allò que en cada cas concret pugui definir les seves expectatives immediates i concretes.*" (Morrós, 2001:167)

<sup>35</sup> "Aquesta perspectiva contractual permet presentar dues realitats importants de les organitzacions modernes: 1) *Diferents grups de persones sovint amb objectius particulars diferents han de treballar plegats dintre d'un entramat d'interrelacions que permetin a l'organització assolir els seus objectius.* 2) *El procés d'assoliment d'aquests objectius és un joc de donar i rebre –en el qual cada grup de stakeholders desitja que l'organització reflecteixi el que el grup espera rebre en resposta a la seva cooperació.*" (Morrós, 2001:168)

en el que el poder últim resideix en la ciutadania que delega certa autoritat en el govern a canvi de gaudir de certs drets<sup>36</sup>.

Des de la generalització del contracte social s'ha anat produint una gran expansió de drets, però en canvi no s'ha expandit la seva protecció. També s'ha constatat que la privatització dels béns comuns per obtenir beneficis privats posa en perill la democràcia (White, 2007:4-6).

El contracte social varia segons l'època i el lloc (Japó, França, EUA...) però el seu nucli és el mateix i quan sorgeixen situacions a les que no es troba sortida i fereixen la ciutadania, aleshores es demana al govern una revisió del contracte social.

Les grans empreses estaven absents en les primeres formulacions del contracte social<sup>37</sup> per què no van emergir, amb el mateix nivell de poder que els governs, fins al segle XIX quan creixen dels negocis a les colònies. Inicialment els governs llogaven empreses que executaven els propòsits públics per un període limitat de temps en funció de cada projecte, però la creixent expansió dels negocis i la insuficient capacitat del finançament públic va comportar l'entrada de capital privat.

Els contractes socials es comencen a estendre al mateix temps que les grans empreses aconseguen major llibertat d'actuació, i és en la mesura que deixen d'estar controlades pels governs que actuen al marge del contracte social.

En aquest punt, és important destacar que el control governamental sobre les empreses no s'exerceix únicament a través de posseir el seu capital social, sinó també amb el contracte de prestació de serveis públics. És a dir, com demostra l'experiència dels projectes públics a les colònies, per controlar la qualitat dels béns o serveis públics n'hi va haver prou amb un contracte de lloguer, i no era imprescindible posseir el capital social de l'empresa prestadora. El que va permetre a les empreses actuar al marge del contracte social va ser el fet que el contracte de lloguer va desaparèixer.

---

<sup>36</sup> Els drets comporten també deures i un major nombre de drets implica majors deures, de la mateixa manera que menys drets impliquen menys deures. A les clàusules del contracte social s'hi exposen els drets i deures dels individus, l'estat és l'entitat creada per a fer complir el contracte, i la ciutadania, si així ho desitja, pot canviar el termes del contacte, de tal manera que els drets i deures no són immutables o naturals.

<sup>37</sup> Malgrat això, "en el segle XVIII, abans de l'emergència de l'estat del benestar, algunes empreses privades paternalistes internalitzaven responsabilitats respecte els seus empleats, sovint en base a un contracte social no escrit (seguretat social a canvi de fidelitat). Els motius per a la RSE sovint eren religiosos, de creences ètiques i per por del propietari davant el malestar i el radicalisme dels treballadors" (Bredgaard, 2004:373).



En el segle XIX, el debat sobre les responsabilitats que la societat havia d'exigir a les empreses ja estava obert (Cannon, 1994:9-41). L'aprovació de la primera llei antimonopoli l'any 1890 a Estats Units n'és una mostra, doncs en aquell moment ja era evident que s'havien de posar límits al poder de les empreses per garantir la competència dels mercats i evitar els abusos. Aquest tipus de legislació que es va anar generalitzant a altres països, va venir seguida de l'establiment dels estàndards dels drets laborals amb la creació de la Organització Internacional del Treball – OIT (1919), de les configuracions legislatives i regulacions entre els anys 50 i 70 inspirades per la Declaració de Filadèlfia (1944)<sup>38</sup>, de les regulacions mediambientals als anys 60, de la proposta formal d'un acord de coparticipació entre les empreses i el govern dels Estats Units per al progrés social, a través de la declaració del Comitè per al Desenvolupament Econòmic - CEF (1971)<sup>39</sup>, de la llei francesa sobre el balanç social (1977) i de les iniciatives de la Confederació de Sindicats Alemanys - Deutscher Gewerkschaftsbund DGB<sup>40</sup>.

Però la crisi de l'Estat del benestar, als anys 80, va debilitar greument els governs i va reforçar les grans empreses, que van penjar-se la medalla de l'excel·lència en la gestió i es van autoproclamar les salvadores de la societat, argumentant que eren els únics agents generadors de riquesa i que el *management*<sup>41</sup> era la forma més eficient de gestionar les organitzacions.

En la crisi de l'estat del benestar van ser significatives les presidències de Margaret Thatcher (1979-UK) i Ronald Reagan (1981-EUA), líders de l'onada neoliberal que es va estendre per tot el món a través del Banc Mundial, el Fons Monetari Internacional i altre institucions multilaterals, i que va debilitar, en alguns casos, i arraconar, en d'altres, no solament la legislació antimonopoli, sinó també la laboral i l'ambiental, en definitiva, van reduir al mínim possible el control de les empreses per part dels governs<sup>42</sup>.

---

<sup>38</sup> Segons Perdiguero (2003:138), "la Declaració de Filadèlfia afirma que la responsabilitat de la generació d'ocupació i la millora de les condicions de treball no és una obligació exclusiva dels governs i de les institucions públiques, sinó que ha de constituir també la prioritat per al sector privat de l'economia. Aquesta declaració, en la que s'estableixen forts vincles entre el progrés social i l'activitat econòmica, ha contribuït a la conformació d'un ampli i durador consens en les societats desenvolupades. (...) en aquest acord s'estableixen de forma inequívoca les obligacions morals del sector privat de l'economia en relació als objectius de progrés de les societats del nostre temps, i va ser acceptat de manera unànime per la més alta representació en la OIT dels governs, empreses i sindicats." Es pot interpretar "la conformació d'un ampli i durador consens" i "aquest acord" com el contracte social que es va trencar als anys 80.

<sup>39</sup> La declaració del CED és una altra mostra de la renovació del contracte social.

<sup>40</sup> Perdiguero, 2003:142.

<sup>41</sup> Model de gestió gerencial.

<sup>42</sup> Certament te raó Perdiguero (2003:146-147) quan diu que la bibliografia especialitzada en RSE no ha donat la importància que les polítiques públiques mereixen, doncs "el concepte de RSE no podria ser entès sense aquesta forta relació entre les demandes i exigències socials de responsabilitat empresarial i

Dels problemes que a partir d'aquí es generen, cal destacar-ne la precarietat laboral doncs, en l'actualitat, el treball per compte aliè és l'activitat que sustenta la qualitat de vida de la major part de la ciutadania.

La precarietat laboral és un fenomen que arriba a la seva plenitud en la dècada dels anys 90<sup>43</sup>, coincidint<sup>44</sup> amb el desencantament, i que pren rellevància en un context on coexisteix amb condicions laborals molt correctes, que en alguns casos es consideren privilegiades<sup>45</sup>. Un cas extrem seria aquell en què dues persones poden trobar-se realitzant un mateix treball, en una mateixa organització, en unes condicions laborals ben diferents. Aquest no és necessàriament un fet aïllat, però s'intenta evitar, per tal de no alimentar conflictes, fent que les persones realitzin la seva feina en espais diferents o tipificant com a diferents, tasques que són molt semblants i per les quals no cal disposar d'una capacitació professional específica<sup>46</sup>.

Els diferents aspectes de les condicions de treball determinen les diverses manifestacions de la precarietat: sou, durada de la jornada<sup>47</sup>, horaris, seguretat i salut, cobertura social, drets socials, desplaçament al centre de treball, conciliació de la vida laboral i personal, etc.

Cal tenir present que la situació es veu agreujada, en les darreres dècades, per l'increment considerable del percentatge de persones que treballen per compte aliè<sup>48</sup>. Sobretot en el sector del comerç en què han desaparegut molts petits establiments de comerciants autònoms, substituïts per cadenes de botigues i grans superfícies comercials. Però també en el sector industrial amb la desaparició dels

---

*les lleis i regulacions*". Així anomena autors com Galbraith, Steinmann o Baumol, que aquesta bibliografia ha pràcticament ignorat, i de les seves idees val la pena destacar la posició de Galbraith (1992): "... les polítiques públiques i les regulacions són imprescindibles per a «prevenir les tendències socialment danyines o autodestructives del sistema». (...) les lleis i els processos polítics com els únics instruments fiables per garantir l'estabilitat econòmica, l'ocupació i la justícia social."

<sup>43</sup> Per Filip Dorssemont (2004:367-368), el plantejament que el Llibre Verd de la Comissió Europea (2001) fa sobre els drets fonamentals dels treballadors és decebedor, doncs la informació, la consulta i la participació, a través del diàleg social, es redueix a un intercanvi de punts de vista sobre les conseqüències socials de la reestructuració de les empreses, en lloc d'implicar el dret de qüestionar la necessitat de determinats canvis.

<sup>44</sup> Aquesta coincidència no és casual sinó tot el contrari, l'expectació que generaven les grans empreses, en els anys 90 es converteix en decepció quan aquestes comencen a anunciar reduccions de plantilla i deslocalitzacions que es converteixen en un rosari al que no se li veu un final.

<sup>45</sup> Sense ascendir a les categories professionals més altes, els càrrecs mitjos i baixos poden gaudir d'unes condicions laborals privilegiades gràcies a formar part del funcionariat o de grups de similars característiques.

<sup>46</sup> La discriminació de sous per antiguitat a l'empresa s'uneix a la tradicional discriminació per raons de gènere. Pel que fa al gènere, recordem que en el segle XIX la indústria tèxtil atorgava als teixidors un sou superior al que rebien les filadores. Avui en dia continuen existint discriminacions similars però més subtils, la qual cosa dificulta la seva detecció, doncs en el segle XXI no seria socialment acceptable.

<sup>47</sup> El pagament de les hores extraordinàries en el sector serveis està molt lluny de compensar la dedicació extraordinària que s'hi fa.

<sup>48</sup> La liberalització econòmica implica que la majoria de la població (treballadora per compte aliè o petits empresaris víctimes dels oligopolis) renunciï a una part de la seva llibertat a favor de major llibertat per una minoria dirigent.

petits tallers de tota mena (metall, mecànica, electricitat, construcció, ceràmica, pintura, tèxtil, etc.). Malgrat aquestes desaparicions, la subcontractació de les grans empreses ha propiciat la creació de nous petits tallers, però en molts casos són víctimes de monopolis que els han abocat a exercir noves formes de precarietat laboral.

Així doncs, és la debilitat dels governs davant de les corporacions empresarials el que aixeca les veus dels moviments socials reclamant un nou contracte social<sup>49</sup>. Alguns governs i moviments socials veuen en l'RSE el "necessari precedent"<sup>50</sup> del nou contracte social, i és interessant observar (White, 2007:8) que aquesta reclamació també s'ha originat en part des d'alguns sectors de la comunitat empresarial.

L'any 1999 Donaldson fonamenta l'RSE des de la «teoria del contracte social» argumentant que *"les empreses no podrien existir sense la cooperació i el compromís de la societat"*, doncs *"l'empresa pren els seus treballadors de la societat, ven els seus productes a la societat i és la societat qui li atorga o li pren cert estatus"*, el que justifica *"l'existència d'un contracte social implícit entre l'empresa i la societat"*, part del qual *"es reflecteix en les lleis i regulacions, així com en els costums i valors socialment acceptats que influeixen en l'activitat empresarial"*. (Devoto, 2005)

En el mes de setembre de l'any 2012, a conseqüència de les retallades pressupostàries del Govern de l'Estat espanyol per reduir el dèficit públic, com a condició de la Unió Europea per concedir rescats que tapin el forat de les pèrdues immobiliàries de les entitats financeres espanyoles, i en plena campanya dels moviments socials per evitar una situació similar a la viscuda a Grècia, Teresa Forcades (2012) es va referir al *pacte social*<sup>51</sup>, durant una conferència a Reus, afirmant que el Govern l'havia trencat per què estava fent assumir a la població el

<sup>49</sup> A setembre de 2007 es crea l'organització Alternativa Responsable formada per Ramón Jáuregui (Diputat del PSOE), Juan José Almagro (DG de Comunicació i RS de MAPRE), Alberto Andreu (Professor del Institut de Empresa), Marta de la Cuesta (Professora titular de la UNED), Javier Garilleti (Director de Reputació i RSC de PriceWaterhouseCoopers) i Jordi Jaumà (Director de Ser Responsable.es), amb l'objectiu d'expressar-se col·lectivament respecte la RSE, promoure incitaves i contribuir al debat públic, que aviat es va materialitzar amb el diari electrònic anomenat *Diario Responsable* ([www.diarioresponsable.com](http://www.diarioresponsable.com)).

<sup>50</sup> *"La RSE es configura així com el necessari precedent d'un nou contracte social, que concep les empreses/institucions en base a valors que creen valor. L'empresa de finals del S.XX i de principis del XXI, l'empresa del futur, ha de jugar un rol diferent al que fins ara protagonitzava. Els ciutadans demanen a les empreses i als seus gestors, que són part de la pròpia societat que, sense oblidar els seus objectius i deures (crear riquesa i donar resultats, ofereix ocupació, ser eficients, productives i innovadores) siguin capaces de treballar i prestar serveis en un escenari més humà i habitable."* (Alternativa Responsable, Manifest 2007:3)

<sup>51</sup> Podem considerar que els termes pacte social i contracte social són equivalents.

deute privat dels bancs com si fos un deute públic, remarcant que els deutes els ha de pagar qui els ha contret i que s'ha de deixar que els bancs caiguin (facin fallida) per què, malgrat la por infligida que si fan fallida la població en sortirà greument afectada, solament així es podrà evitar la caiguda (en la indigència<sup>52</sup>) de la ciutadania. També explica que la concentració convocada pels moviments socials el 25 de setembre davant del Congrés dels Diputats a Madrid té per objectiu que les Corts es dissolguin per tal que s'obri un període constituent per renegociar el *pacte social*, tal i com es va fer a Islàndia.

Encara que Teresa Forcades parla del trencament del *pacte social* referint-se a una administració pública (el Govern espanyol), les entitats financeres afectades estan totalment implicades en aquest trencament justament per què no volen assumir la responsabilitat social que els pertoca per les decisions preses durant el desenvolupament de la seva pròpia activitat financera.

L'enfocament del contracte social, encara que es combini amb l'enfocament de la voluntarietat, implica una certa obligatorietat, doncs en les clàusules de tot contracte hi ha drets i per tal que aquests siguin respectats hi ha d'haver deures, que és equivalent a dir que hi ha obligacions. Ara bé, no hi ha una incompatibilitat entre aquests dos enfocaments, si s'interpreta que la voluntarietat és anar més enllà de la legislació, però malgrat aquesta interpretació, l'enfocament del contracte social "*defensa que existeixin regulacions i que els governs tinguin una major iniciativa en el desenvolupament de polítiques públiques orientades a disminuir els desequilibris econòmics i socials*<sup>53</sup>".

## L'enfocament del desenvolupament sostenible

El concepte de sostenibilitat sorgeix dels moviments ecologistes d'Europa i dels EUA, que remunten els seus orígens a finals del segle XIX, i pren més força el 1948 amb la creació de la Unió Internacional per a la Conservació de la Natura (UICN<sup>54</sup>) a iniciativa de la UNESCO<sup>55</sup>. El 1961 la UICN va crear el Fons Mundial per la Natura

---

<sup>52</sup> Durant els primers 6 mesos de 2012 els desnonaments a l'Estat espanyol han arribat a la xifra rècord de 526 diaris (estadística del Consejo General del Poder Judicial publicada per Sirius.cat, 2012), i no para d'augmentar el nombre de famílies que sol·liciten ajut a fundacions i als serveis socials dels ajuntaments per aconseguir una llar, aliments, roba d'abric o medicines.

<sup>53</sup> Tercera posició, que identifica Perdiguero (2003:143), sobre les regles de joc que han de regular l'activitat econòmica.

<sup>54</sup> El seu nom original era el de International Union for the Protection of Nature (IUPN), el 1956 es va canviar pel de International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), i el 1990 pel de World Conservation Union, mantenint les inicials IUCN.

<sup>55</sup> Organització de les Nacions Unides per a l'Educació, la Ciència i la Cultura.

(WWF<sup>56</sup>) que va preparar el terreny per la primera conferència mundial sobre problemes ambientals del 1972. Aquest mateix any neix Greenpeace i algunes de les preocupacions ambientals més destacades són l'ús massiu de pesticides i, l'energia i les proves nuclears (Díaz, 2006:37).

Davant del fet que els problemes ambientals transcendien l'àmbit de la natura i ocupaven l'espai social, polític i mediàtic, el 1983 l'Assemblea General de les Nacions Unides va crear la Comissió Mundial sobre el Medi Ambient i el Desenvolupament (CMMAD), la qual va elaborar el conegut Informe Brundtland<sup>57</sup> (1988:67) en el que es defineix el terme desenvolupament sostenible com aquell tipus de desenvolupament que és capaç de satisfer les necessitats actuals sense comprometre els recursos i possibilitats de les futures generacions.

Jiménez (2003:57-58) observa que aquest concepte "*implica aspectes econòmics i comprèn qüestions socials que van més enllà de la percepció tradicional del medi ambient*" de tal manera que està vertebrat per tres característiques:

- "*Les consideracions d'equitat i de justícia són condicions necessàries per poder garantir els drets dels pobres i de les futures generacions.*"
- "*La sostenibilitat precisa de visió a llarg termini i per això ha d'aplicar el principi de precaució.*"
- "*El pensament sistèmic<sup>58</sup> ens ha acostumat a una comprensió de les interconnexions entre el medi ambient, l'economia i la societat.*"

De la definició de desenvolupament sostenible cal destacar el terme "necessitats" que els economistes neoclàssics han considerat una paraula improcedent, doncs ells tenen una visió subjectivista i parlen de "preferències revelades" en els mercats (Martínez Alier, 1994). Ara bé, hi ha economistes crítics, sociòlegs i psicòlegs que han aprofundit en les necessitats humanes diferenciant-les dels satisfactors<sup>59</sup> i identificant aquelles que són bàsiques i universals per a tots els éssers humans independentment del lloc en el que visquin (Doyal i Gough, 1994).

---

<sup>56</sup> World Wildlife Fund.

<sup>57</sup> L'informe i també la Comissió han acabat rebent la denominació Brundtland en referència a la presidenta de la Comissió Gro Harlem Brundtland (Noruega).

<sup>58</sup> "*El pensament sistèmic involucra la comprensió de que, encara que existeix una sola terra, ella està conformada per innumerables subsistemes, els quals interactuen els uns amb els altres. Aquests subsistemes es troben conjuntament connectats per mitjà de xarxes complexes de relacions. Aquesta complexitat suggereix que en alguns sistemes, un esdeveniment molt petit pot produir resultats impredecibles, i algunes vegades dràstics, al desencadenar una sèrie de fets cada cop més importants. Aquest tipus de plantejament ens il·lustra respecte de les imbricacions entre les dimensions econòmica, ambiental i social.*" (Jiménez, 2003:59)

<sup>59</sup> Un satisfactor és una manera de satisfer una o varies necessitats.

Encara que sigui a nivell teòric, el desenvolupament sostenible s'ha convertit en el principi a través del qual institucions internacionals com les Nacions Unides (ONU), l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE), l'Organització Internacional del Treball (OIT) o el Consell Europeu<sup>60</sup>, pretenen enfortir novament els vincles entre economia i societat, després de la dramàtica separació que ha portat la cerca del benefici pel benefici, i en conseqüència l'oblit per part del món econòmic respecte de les seves responsabilitats socials<sup>61</sup>.

En un món on, malgrat els desastres generats pels postulats neoliberals, el progrés humà encara s'assimila al creixement econòmic, es fa gairebé impossible fer avançar el desenvolupament sostenible, però hi pot haver desenvolupament sense creixement, i creixement sense desenvolupament, doncs el creixement és una característica de la matèria, mentre el desenvolupament forma part de les capacitats humanes per satisfer les pròpies necessitats (Alguacil, 2000:25-47). Així doncs, i per tal d'evitar la clàssica confusió entre creixement i desenvolupament, és convenient parlar de "desenvolupament humà sostenible".

La proposta presentada per la Comissió de Gotemburg (2006)<sup>62</sup> també assimila desenvolupament i creixement, doncs aposta pel desenvolupament sostenible i al mateix temps vol promoure "*una major relació entre els objectius de creixement econòmic i progrés social, amb una actitud permanent de màxim respecte pel medi ambient*"<sup>63</sup>. Ara bé, en aquest cas no es tracta d'una confusió, més aviat al contrari, es tracta de crear confusió navegant entre dues aigües, per una banda la ciutadania que va veient com es deteriora la seva qualitat de vida, i per l'altra les empreses, que no volen ni sentir parlar del creixement zero i menys del decreixement.

El terme "desenvolupament sostenible" ha significat la resurrecció del "desenvolupament" com a projecte que als anys 90 ja no es considerava viable, davant de les desigualtats creixents entre països desenvolupats i subdesenvolupats o en vies de desenvolupament (Latouche, 2007:12). Això ha estat possible per

---

<sup>60</sup> "El «concepte» (la Responsabilitat Social Corporativa del Llibre Verd de la Comissió Europea) pot ser entès com un intent de reconciliar la llibertat d'empresa amb el progrés o benestar de les qüestions socials, econòmiques i mediambientals. (...) La visió expressada en el Llibre Verd està en línia amb la recent introducció del concepte «economia social de mercat»" (Dorssemont, 2004:363)

<sup>61</sup> No és coincidència que es comenci a parlar de la Responsabilitat Social de les Empreses durant la segona meitat del segle XX i especialment a partir dels anys 90, al contrari, Perdiguero (2003:150) ho explica de la següent manera: "És un temps en el que s'estenen la patota i la immoralitat en el món dels negocis, d'especulació borsària i el culte al diner fàcil, de la utilització fraudulenta de la informació privilegiada i d'enriquiment salvatge; en el que les relacions entre la política i els negocis són motiu de continus escàndols en la majoria de les societats desenvolupades. És la era dels golden boys, dels Sherman McCoy i dels «amos de l'univers». El diner sembla justificar-ho tot."

<sup>62</sup> Aquesta es va encarregar de fer la Conferència de Recapitulació sobre l'Avaluació dels efectes del comerç sobre el desenvolupament sostenible, per part de la Comissió Europea (2006).

<sup>63</sup> Perdiguero, 2003:184.

l'anomenada confusió entre creixement i desenvolupament, que ha estat voluntària per part dels interessats en els guanys econòmics que proporciona el creixement, i involuntària per part dels moviments socials altermundistes que pressionen per tal que es respectin els drets humans.

Latouche (2007:22) defineix "el desenvolupament"<sup>64</sup> *realment existent com una empresa que pretén transformar en mercaderia la relació dels homes entre ells i amb la natura*", i qualifica la paraula «desenvolupament» com "un verí que s'infiltra en la sang com una droga, perverteix el desig i enfosqueix el judici", però que es perverteixi l'ús d'una paraula no fa que perdi el seu sentit i no ha de ser raó per renunciar a ella o considerar-la «tòxica»<sup>65</sup>.

Sigui com sigui, les diferències entre el desenvolupament sostenible i la responsabilitat social s'han difuminat per formar un mateix concepte, que algunes persones anomenen *sustainability*, terme al qual encara no s'ha trobat traducció (Perdiguero, 2003:186). Per d'altres, són les dues cares d'una mateixa moneda: "El desenvolupament sostenible és un concepte macroeconòmic que és el resultat de l'agregació dels comportaments responsables de tots els actors econòmics, socials i polítics de tot el món", i "la responsabilitat social és un concepte microeconòmic que s'aplica a cada unitat d'anàlisi (...) per analitzar el grau d'eficiència en el seu comportament des de la perspectiva del desenvolupament sostenible". (Morrós i Vidal, 2005:53)

El concepte "desenvolupament sostenible" aplicat a les organitzacions, es pot dir que significa l'avenç de les variables econòmiques, mediambientals i socials, al

---

<sup>64</sup> Serge Latouche insisteix en l'equivalència entre desenvolupament i creixement, i ho fa de manera molt consistent, com es presenta a continuació, però per a mi, els arguments del Julio Alguacil són més convincents, i el tipus de desenvolupament al que es refereix queda completament clar quan afegeix la paraula «humà», de tal manera que, en el fons, tots dos estan d'acord. "El contingut implícit o explícit del desenvolupament és el creixement econòmic, l'acumulació de capital amb tots els efectes positius i negatius que coneixem: competència sense pietat, creixement sense límits marcat per les desigualtats, pillatge sense reparar en la natura. Ara bé, aquest nucli dur que tots els desenvolupaments tenen en comú amb aquesta experiència està relacionat amb «valors» com el progrés, l'universalisme, el domini de la natura, la racionalitat quantificant, Aquests Valors sobre els que reposa el desenvolupament, i particularment, el progrés, no es corresponen en absolut amb aspiracions universals profundes. Estan relacionades amb la història d'Occident, tenen poc ressò en altres societats. Les societats animistes, per exemple, no comparteixen la creença en el domini de l'home sobre la natura, com tampoc els budistes o els hinduistes. La Constitució índia preveu i prescriu el respecte pels animals i, en conseqüència, els tribunals han condemnat la fabricació de conserves com a contrària al dharma. Avui, són precisament aquests valors occidentals els que s'han de posar en qüestió per trobar una solució als problemes del món contemporani (i de la globalització «liberal»), i evitar així la catàstrofe cap a la que ens porta l'economia mundial."

<sup>65</sup> Al marge de la utilització del terme, existeixen evidències suficients per afirmar que el creixement econòmic, com a mínim als països rics, és incompatible amb el desenvolupament sostenible, per què aquests països, des del punt de vista de la sostenibilitat, ja han arribat i superat el seu sostre de creixement, el que porta a aconsellar just el contrari: el "decreixement" (Latouche, 2007:66).

mateix temps. Així una organització sostenible no es guia únicament pel creixement econòmic, sinó també pel mediambiental i el social, per al qual cosa ha de tenir un triple compte de resultats (triple bottom line). A més, no cerca solament la satisfacció dels seus socis sinó la de totes les seves parts interessades.

L'assoliment dels tres objectius al mateix temps implica que una organització amb pèrdues econòmiques acumulades i sense perspectives futures de beneficis, no és sostenible. I tampoc és sostenible una organització que obtingui bons resultats econòmics i que, per filantropia, caritat o imatge dediqui una part dels mateixos a determinades activitats socials (Jiménez, 2003:62).

Als anys 70, la preocupació per la sostenibilitat de les organitzacions va donar lloc a la *corporate social accounting* (comptabilitat social)<sup>66</sup>, que va viure amb esplendor durant la seva primera dècada, generant un gran nombre d'estudis per intentar valorar els resultats socials<sup>67</sup>. La *Business Ethics*<sup>68</sup> va fer que passés a l'oblit durant els anys 80 i en els noranta va ressorgir gràcies al tercer sector<sup>69</sup> a través dels indicadors ambientals.

La comptabilitat social pot contenir informació financera però, més que res, és una combinació d'informació quantitativa i qualitativa no financera, i té per objectiu facilitar informació sobre la responsabilitat social de l'organització als seus *stakeholders*, en base a la qual aquests la puguin valorar. Per tant, la comptabilitat social permet a l'organització rendir comptes als seus *stakeholders* (Gray, 2005:1).

En la concepció de la comptabilitat social es pot observar com hi conflueixen altres enfocaments de la responsabilitat social de les organitzacions. En primer lloc, els *stakeholders* ocupen un paper central, amb la qual cosa es vol que la comptabilitat

---

<sup>66</sup> També anomenada Corporate Social Reporting (CSR) o Comptabilitat i Auditoria Social (CAS), encara que aquests termes no tenen exactament el mateix significat, tal i com explica Jordi Morros (2001) en la seva Tesi.

<sup>67</sup> "... en aquells anys hi va haver una eclosió de models i experiments molt variats, des de projectes realment ambiciosos, - com per exemple el proposat per la consultoria dels EUA Abt Associates Inc, a la recerca d'un compte socioeconòmic- fins iniciatives molt més assequibles -com tants annexes descriptius d'activitats socials incorporats a les memòries clàssiques de moltes empreses -, passant per iniciatives legals com la Llei francesa n. 77-769 de 12 de juliol de 1977, que es decanta per l'ús d'indicadors socials com instrument per a mesurar l'actuació empresarial des de la perspectiva social." (Mugarra, 2001:4-5)

<sup>68</sup> La *Business Ethics* o l'Ètica en els negocis proclamava l'autorregulació ètica de cadascú en l'exercici de les seves responsabilitats, al mateix temps que enaltia l'èxit en els negocis basat únicament en l'obtenció del màxim benefici.

<sup>69</sup> El tercer sector abasta totes les organitzacions sense ànim de lucre com fundacions i associacions esportives, religioses, juvenils o de cooperació internacional i les organitzacions de l'economia social, formada per les empreses socials, ja siguin mútues, cooperatives, societats laborals, empreses d'inscripció i totes aquelles fundacions i associacions que desenvolupin activitat econòmica social (Amat, 2003:29-30) El terme tercer sector es va crear en contraposició al de sector públic i privat, i el terme economia social té una arrel anarquista que evita l'antagonisme empresari *versus* treballador (Ballester, 1990).



surti del seu àmbit tradicional i més privat de l'organització, constituït pels directius i els accionistes, per arribar als altres àmbits interns (personal) i a l'àmbit públic o extern (clients, proveïdors, comunitat local). En segon lloc es parla de facilitar informació, el que implica una rendició de comptes i, per tant, un contracte social implícit que va més enllà també del paper que tradicionalment la comptabilitat assigna als seus usuaris externs, per què els *stakeholders* tenen "un paper menys passiu pel que fa a la seva implicació en la marxa de l'organització i, per tant, més decisiu en la definició de l'estratègia corresponent" (Morrós, 2001:165).

La primera referència sobre comptabilitat social la trobem en un article publicat l'any 1973 a la Harvard Business Review, titulat "What is corporate social audit?", en el que es reconeixia la necessitat de demostrar la RS de l'organització a través d'algun tipus de comptabilitat sobre l'actuació empresarial en àrees no econòmiques.

És d'aquí d'on sorgeix el balanç social, que als EUA s'orienta més cap als grups externs com consumidors o col·lectius minoritaris, mentre a Europa hi ha una marcada tendència a incidir en els grups interns abanderats pel món sindical (Mugarra, 2001:4).

Mugarra (2003:138) defineix balanç social, en el seu sentit més ampli, com "tota aquella iniciativa que directa o indirectament cerqui reflectir l'actuació empresarial en l'àmbit de la seva responsabilitat social, demostrant que es tracta d'una «empresa ciutadana»".

La denominació "balanç social" ha generat confusions, i s'han cercat denominacions alternatives, però malgrat tot s'ha mantingut. Mugarra (2003:138) ha recollit algunes d'aquestes altres denominacions:

- *Ethical Accounting Statement* (1980 - Copenhagen Business School)
- *Values Report* (1995 - The Body Shop)
- *Informe de Seguridad, Salud y Medio Ambiente* (Dupont Ibérica)
- *Partnership Report* (Cooperative Bank)
- *Memoria sobre Desarrollo Sostenible* (Grupo Larcovi)
- *Informe de Sostenibilidad* (2000 - Tetra Pak España, 2001 - Ericsson, 2003 - Eroski)
- *Sustainability Report* (2000 - ABB)

L'instrument per promoure la sostenibilitat que més èxit ha tingut, des del punt de vista que la seva utilització s'ha estès per tot el món, és la guia Global Reporting

Initiative – GRI, que s'utilitza per elaborar memòries de sostenibilitat <sup>70</sup>. Segurament la clau del seu èxit rau en les seves característiques:

- *"... es va constituir el 1997 per iniciativa conjunta de dues organitzacions no governamentals, CERES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) i PNUMA (Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient) amb l'objectiu d'augmentar la qualitat, el rigor i la utilitat de les memòries de sostenibilitat."* (INSHT: <http://www.mtas.es/insht>)
- *"... és una gran xarxa formada per diferents grups d'interès d'arreu del món, que participen en grups de treball i/o en els òrgans de govern de l'organització, que utilitzen les guies per reportar, que accedeixen a la base de dades per consultar memòries elaborades segons aquestes guies o que col·laboren per altres vies en el desenvolupament d'un marc comú d'elaboració de memòries de sostenibilitat."* (La Vola: <http://www.lavola.com>)
- *"La cerca de la integració dels àmbits econòmic, social i mediambiental en un únic informe que aconsegueixi una difusió i homogeneització similar a la que tenen els comptes anuals de la comptabilitat financera."* (Morrós, 2007:3)
- *"Ha desenvolupat vinculacions amb altres normes que permetessin d'aquesta manera, un marc global de seguiment de diferents normes com el Global Compact o la sèrie AA1000."* (Morrós, 2007:3)
- *"L'objectiu d'incrementar la rellevància, comparabilitat, auditabilitat i l'enfocament cap a la mesura del grau de compliment."* (Morrós, 2007:7)
- *"L'objectiu de fer la guia més accessible als usuaris i aconseguir que constitueixi el marc d'informació de sostenibilitat més important i universalment aplicable."* (Morrós, 2007:7)
- *"El desenvolupament de suplements sectorials que permetin una informació de sostenibilitat adaptada a circumstàncies pròpies d'activitats i sectors..."* (Morrós, 2007:7)

L'èxit de la guia GRI per a l'elaboració de memòries voluntàries ha esdevingut una limitació en el moment en què ha quedat palès que la Responsabilitat Social de les Organitzacions no depèn d'actes voluntaris. Així, en el tercer sector i l'economia social s'han anat desenvolupant balanços socials particulars adaptats al tipus d'informació que cada col·lectiu vol transmetre a les seves parts interessades<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> El seu model recull uns principis que han de complir totes les memòries de sostenibilitat, i que es divideixen en quatre grups: 1) Transparència, globalitat i auditabilitat. 2) Exhaustivitat, rellevància i context de sostenibilitat. 3) Precisió, neutralitat i comparabilitat. 4) Claredat i periodicitat.

<sup>71</sup> El balanç social de REAS Euskadi (Red de Economía Alternativa y Solidaria) està pensat especialment per empreses d'inserció, mentre que el balanç social de la XES (Xarxa d'Economia Solidària), de moment, està pensat especialment per tot tipus d'organitzacions del tercer sector i l'economia social.

## L'enfocament de la competitivitat

Aquest enfocament de la responsabilitat social es formalitza en el Consell Europeu de Lisboa de l'any 2000, a través de la cohesió social. Però la competitivitat no és un concepte nou, doncs com s'explica a continuació es remunta al segle XVI en referència al comerç internacional.

La competitivitat es pot definir com una estratègia per mantenir sistemàticament avantatges comparatius que permetin aconseguir, sostenir i millorar una determinada posició en l'entorn socioeconòmic. (Pelayo<sup>72</sup>)

Encara que normalment es parla de competitivitat a nivell d'empresa, indústria, sector, país o regió, també és evident l'aplicació d'aquesta estratègia a nivell de ciutat, d'organització no lucrativa (pública o privada) i, fins i tot, d'individu.

Els orígens del terme competitivitat, des d'una òptica macroeconòmica (països), es troben a mitjans del segle XVI en referència al comerç internacional, que havia de mantenir el superàvit comercial del país, gràcies a un nivell de preus competitiu, per acumular actius externs, principalment or, que permetessin recolzar les seves conquestes a l'exterior (Avondet i Piñero, 2007:3-4). En el segle XVIII, l'Escola Clàssica, considera que la productivitat del treball és la principal font d'avantatge competitiu, pel que un país s'ha d'especialitzar en els productes en que aconseguix major productivitat (Smith, 1976) o menor cost per unitat produïda (Ricardo, 1817). Avui en dia es considera que la competitivitat de l'estat nació és més que la suma de la de les seves empreses (Avondet i Piñero, 2007:10).

Ara bé, l'ús del terme competitivitat es generalitza des de la vessant microeconòmica (empreses) quan en el comerç internacional es produeix un estancament de la demanda (1960), la crisi del petroli (1973-74), inflació, atur creixent, baix creixement dels PIB's i canvis en el sistema monetari internacional (1970/80), que creen alteracions en les condicions de competència internacional prenent rellevància, tant per a les estratègies empresarials com per a les polítiques governamentals <sup>73</sup>, la diferenciació del producte, la innovació/difusió del coneixement, el nivell tècnic/científic i de distribució dels recursos a escala mundial. (Avondet i Piñero, 2007:5)

---

<sup>72</sup> Pelayo, Maria Carmen ([cmpelayo@hotmail.com](mailto:cmpelayo@hotmail.com)). *La competitividad*. Document sense data baixat del web <http://www.monografias.com> el mes d'octubre de 2007.

<sup>73</sup> Probablement Michael E. Porter és l'autor més representatiu dels que han desenvolupat l'estratègia competitiva.

Les empreses (vessant microeconòmica) associen competitivitat a innovació, i l'efecte macroeconòmic que han generat és l'exportació de capital des dels països industrialitzats als menys industrialitzats per fabricar productes amb un marge comercial cada cop més reduït, alliberant recursos i concentrant els esforços de R+D en el descobriment de nous productes i perfeccionament dels existents, en els països industrialitzats.

Aquest és un dels efectes més importants de la globalització basada en la competitivitat<sup>74</sup>, que ha generat canvis en la noció tradicional i originària de comerç exterior:

*"... entès com «els intercanvis de béns i serveis que tenen lloc a través de les fronteres nacionals» (Lipsey, R.G.: 1991, p.394) (...), en el que guanyen protagonisme els processos d'integració regional destacant-se l'existència de vincles macroregionals (Unió Europea, Mercosur, Nafta) i microregionals («triangles de creixement» a les regions transfrontereres o «corredors de desenvolupament»).*

*Paral·lelament, van augmentar les implicacions internes del comerç exterior al generalitzar-se els instruments de control sobre el compliment dels acords convinguts en l'Organització Mundial del Comerç (OMC) fundada el 1995. (Jordana J. I Ramió C, 2002). D'aquesta manera davant del debilitament dels Estats nacionals, les localitats, les ciutats i les regions es converteixen en espais privilegiats de construcció de competitivitat." (Avondet i Piñero, 2007:2-3)*

Tenint en compte les conseqüències que el comerç internacional ha tingut en la creixent i desigual distribució de la riquesa, i que l'estratègia que l'ha guiat és la competitivitat, sembla lògic apuntar a la mateixa com la causa d'aquests mals. De fet, des de la teoria econòmica neoclàssica s'ha defensat la competitivitat com estratègia per millorar la competència i, per tant, una distribució de la riquesa més equilibrada. Però la seva aplicació en un context oligopolístic i d'informació imperfecta, en lloc d'acostar-l'hi l'ha fet allunyar:

*"... sota les suposicions clàssiques de competència perfecta adoptades per la teoria neoclàssica, el terme competitivitat no té sentit. Tot i així, la informació imperfecta i les gegantesques economies d'escala són el nucli de la competència globalitzada. Sota les hipòtesis estàndard de la teoria econòmica neoclàssica és difícil trobar les raons per les quals aquestes empreses existeixen i encara més, per a la seva globalització. Així, el terme desafia*

---

<sup>74</sup> La Corporació Cooperativa de Mondragón (MCC), aplicant l'estratègia competitiva, també ha traslladat la producció del béns amb menor marge comercial, als països menys industrialitzats on els costos de producció són inferiors, i ha concentrat a Euskadi la producció que proporciona més marge comercial i les activitats de recerca i desenvolupament.

*el veritable paradigma sobre el qual reposa l'ordre econòmic mundial"* (Avondet i Piñero, 2007:10).

En el mateix sentit es postula Christian Felber (2012:41-42) afirmant que la cooperació entre les empreses que formen càrtels i oligopolis és lletja per què no és una meta sinó un mitjà per aprofitar-se de la resta, i posa l'exemple del rescat de la banca.

Així doncs, l'RS des de l'enfocament de la competitivitat, així com l'enfocament de la voluntarietat, dóna continuïtat a l'enfocament clàssic, ara bé, en aquest cas l'argument és la innovació. De fet, el Consell Europeu es va reunir a Lisboa, el mes de març de l'any 2000, amb l'objectiu estratègic de reforçar l'ocupació, posar en marxa una reforma econòmica i aconseguir una major cohesió social, en base al coneixement i la competitivitat<sup>75</sup>. Respecte el coneixement diu el següent: *"El pas a una economia digital, basada en el coneixement, fruit de nous béns i serveis serà un poderós motor per al creixement, la competitivitat i l'ocupació. (...) Les empreses i els ciutadans han de tenir accés a una infraestructura de comunicacions mundial barata i a un ampli ventall de serveis. Tot ciutadà ha de posseir els coneixements necessaris per a viure i treballar en la nova societat de la informació. Les diferents formes d'accés han d'evitar l'exclusió en relació amb la informació. (...) El ple desenvolupament del potencial electrònic d'Europa depenen de la creació de condicions per a que prosperin el comerç electrònic i Internet de forma que la Unió pugui aconseguir atrapar als seus competidors connectant moltes més empreses i llars a Internet per mitjà de connexions ràpides. Les normes del comerç electrònic han de ser previsibles i inspirar confiança a empreses i consumidors. S'han de fer el necessari per a que Europa mantingui la seva posició d'avantguarda en àmbits tecnològics clau, com les comunicacions mòbils. La velocitat del canvi tecnològic podria exigir plantejaments normatius nous i més flexibles en el futur."*

En aquest redactat de les Conclusions de la Presidència del Consell Europeu es pot observar que l'accés de la ciutadania al coneixement solament es contempla des del punt de vista comercial. És a dir, la cohesió social es vol aconseguir integrant «tots els ciutadans» a l'àmbit del consum. Però reduir el paper de la ciutadania a la de

---

<sup>75</sup> Aquest va ser aquest el primer cop que un document oficial de la Unió Europea va fer referència directa a la Responsabilitat Social de les Empreses, i és paradoxal tenint en compte la contradicció que suposa impulsar polítiques econòmiques de competitivitat i creixement, i al mateix temps voler vetllar per la RSE. Breument es pot dir que aquesta contradicció rau en que la competitivitat s'ha aconseguit bàsicament traslladant els centres de producció als països més pobres, cosa que ha implicat l'acomiadament massiu de treballadors a Europa, i el creixement dificulta cada cop més la protecció del medi ambient, no solament a nivell local, sinó també a nivell global. A més, la prova que la Responsabilitat Social no passa de ser un simple discurs políticament correcte de cara a l'electorat, es demostra per la manca d'interès de la UE respecte de les polítiques socials, les quals ha desplaçat de les prioritats per considerar-les un assumpte menor, cosa que s'ha corroborat amb el projecte de Constitució Europea que finalment l'any 2005 no va prosperar. Perdiguero (2003:135) opina que tant el Llibre Verd com el Comunicat de la Comissió Europea són mecanismes utilitzats per posar sobre la taula el dèficit de la política social en la construcció europea.

simples consumidors no pot millorar la cohesió social, al contrari, doncs aquesta no es fonamenta en els aspectes materials de la vida sinó en valors socials com la democràcia. L'Eudald Carbonell (2007:177), després d'una vida dedicada a l'estudi de l'evolució de la humanitat, afirma que *"la tècnica, la tecnologia i la ciència constitueixen la base de la nostra humanitat"*, és a dir, que el coneixement ens fa humans, i afegeix que *"hem de comprendre críticament que la seva socialització és necessària per tal d'arribar, de manera dialèctica, a tots els qui ho necessiten"*, però la diferència clau respecte el discurs del Consell Europeu és que la comprensió del coneixement ha de ser crítica, la qual cosa no és possible únicament des del consum:

*"El transport d'idees i d'informació és cada cop més fàcil, la intel·ligència humana ha generat una enorme xarxa que permet conèixer el que passa al planeta a temps real, segon a segon. Però en canvi s'aixequen barreres etològiques i d'insolidaritat entre membres de la mateixa espècie: fronteres entre rics i pobres, lleis d'estrangeria... (...) El pensament elitista encara envaeix els centres de poder, i aquests estan manipulats i mediatitzats per interessos econòmics. No s'han formulat nous conceptes racionalistes de tipus tècnic, que puguem utilitzar com a eixos per comprendre el nostre desenvolupament tecnosocial –i per tant humà– i la seva socialització i que permetin que ens resituem estratègicament en el nostre entorn natural i social". (Carbonell, 2007:177)*

Pel que fa específicament a la competitivitat el Consell Europeu diu el següent: *"La competitivitat i el dinamisme de les empreses depenen directament d'un clima regulador que motivi la inversió, la innovació i l'esperit empresarial. Es requereixen majors esforços per a reduir els costos de l'activitat empresarial ..."*

Aquesta visió de la competitivitat es basa en l'augment de la productivitat, però s'ha de tenir en compte que no hi ha una relació directa entre ambdues (Sánchez, 1999), per què pot ser que s'incrementi la productivitat respecte l'any anterior i no per això necessàriament, s'és més competitiu respecte un altre, doncs l'eficiència és solament un dels aspectes de la competitivitat (Pérez, 1996).

Ara bé, el més important aquí no és definir quins són els diferents factors de la competitivitat, sinó què aporta aquesta a la responsabilitat social. Cal tenir present que l'ocultació d'informació rellevant aporta importants avantatges competitiu. Aquest fet entra en total contradicció amb la socialització del coneixement, pel que es pot afirmar que la competitivitat dificulta els propòsit del Consell Europeu «d'evitar l'exclusió en relació amb la informació», i per tant tampoc serà possible «combinar competitivitat i cohesió social». En Joan Subirats (2007:9) explica que

quan s'analitzen aquests objectius de la Unió Europea “ens adonem que és molt difícil que puguin aconseguir la cohesió social per què la pròpia lògica de la competitivitat generarà fractures de cohesió molt importants”, i anys més tard avaluant els resultats de les polítiques que ens havien de portar a la consecució d'aquests objectius, observa que *l'economia que ara domina –la competitiva, financera i especulativa- no és una forma natural de fer les coses. No pot ser que la ficció del mercat autoregulat cada dia exigeixi més regulació i més sacrificis socials* (Subirats, 2012).

En aquest sentit L'Eudald Carbonell (2003:222-223) argumenta que *“l'economia actual no és res més que una derivació del comportament humà quan érem a la sabana africana fa prop de dos milions d'anys. Competíem per menjar. Doncs, és el mateix. La competència és un element que ve molt determinat per la lluita que hem tingut per sobreviure als animals en la selecció natural, que és el que ha disposat que els més afavorits hagin tirat endavant. En aquests moments, la competitivitat ja no és útil per als humans. L'hauríem de substituir per la competència. El canvi de competitivitat per competència possiblement donaria als ésser humans el factor clau per integrar els valors que en un futur poden definir la humanitat. Quan ets competent, normalment, ja no has de competir. Si aconseguim un planeta de persones competents serem humans, sens dubte.”*<sup>76</sup> Les paraules de Carbonell fan palesa la diferència entre competència i competitivitat. La primera és la capacitat per desenvolupar correctament una tasca, mentre la segona es refereix a la rivalitat per aconseguir un objectiu. A més, aquesta substitució de la competitivitat per la cooperació que proposa és el que l'Economia Associativa<sup>77</sup>, per exemple, intenta posar en pràctica a través de la iniciativa “Un label de qualité pour l'économie associative: De la concurrence à l'association.” i que Marc Desaules (2003) explica en el seu llibre *Une réponse humaine à la mondialisation*.

Malgrat que la majoria d'autors que defensen la competitivitat sostenen que aquesta no és contradictòria amb la cooperació<sup>78</sup>, crec que a la llum de tot el que s'ha dit queda demostrat que sí que ho és. I si bé és cert que són dues estratègies combinables, és a dir, podem competir en una circumstància i cooperar en un altra,

<sup>76</sup> Molts autors, com per exemple Morales i Pech (2000:47), assimilen competitivitat a competència pel fet que els dos termes parteixen de la mateixa arrel, però aquest és un error molt greu.

<sup>77</sup> Associative Economics Association, [www.ae-institute.com](http://www.ae-institute.com), amb domicili a Suïssa: CH-2037 Montezillon - Neuchâtel i a Anglaterra : PO Box 341, Canterbury CT4 8GA.

<sup>78</sup> El testimoni de Juana Kuramoto és un dels molts exemples de professionals del món del *management*, que defensen la combinació de competitivitat i cooperació: *“Moltes empreses creuen que no hi ha espai per a la cooperació en els règims competitiu. Gairebé tots els sectors exportadors han d'enfrontar problemes comuns com colls d'ampolla en algun tram de la cadena productiva, que podrien eliminar-se amb una acció conjunta.”*

solament la cooperació estable permet avançar en la cohesió social. Així ho explica Robert Axelrod (1986) en el seu llibre sobre l'evolució de la cooperació, en que els exercicis de simulació li mostren que quan els individus mantenen un nivell baix d'interacció, per exemple per què estan de pas per un territori, no tenen interès en cooperar per què els surt més a compte defraudar. En canvi, quan hi ha un alt nivell d'interacció (cohesió social), ja sigui per què els individus actuen en el mateix territori o per què les interaccions que mantenen són llargues, aleshores la cooperació s'estabilitza per què tots els individus en surten beneficiats.

L'enfocament de la competitivitat ens ha portat a una situació en què *els estats han anat cedint part de la seva sobirania a les companyies multinacionals que han anat adquirit major influència i poder. Així, les 500 corporacions transnacionals més grans controlen una quarta part de la producció i la meitat del comerç mundial, i la seva capacitat econòmica supera la de molts països: Wall-Mart<sup>79</sup> te un volum de vendes més gran que el Producte Interior Brut (PIB) de Noruega; els ingressos d'ExxonMobil superen a la suma del PIB de Veneçuela i Chile.(...) mentre les inversions de les multinacionals es protegeixen per mitjà d'una tupida xarxa de convenis, tractats i acords que conformen el que s'ha anomenat la "lex mercatoria", els drets de les majories socials del planeta queden en mans de l'ètica empresarial (Hernández i Ramiro, 2009:8-9).*

## L'enfocament dels territoris socialment responsables

Fins fa poc es parlava únicament de la responsabilitat social de les **empreses** (RSE)<sup>80</sup> arran de les actuacions irresponsables, especialment de les empreses transnacionals, denunciades per les ONG<sup>81</sup>. Però en el moment en que les

<sup>79</sup> Wall Mart està implicada com a clienta d'una fàbrica tèxtil de Bangla Desh on el 24 de novembre de 2012 un incendi va acabar amb la vida d'un centenar de persones en condicions de treball pèssimes.

<sup>80</sup> A la llum de la Declaració de Granada, "(...) *El desbordament de les fronteres nacionals i l'existència de problemes humans greus que ja no poden trobar solució en el marc estatal exigeixen una governança i uns poders més efectius i, sobre tot, més legítims(...)*", Helena Ancos (2006:4) interpreta que una concepció unilateral de l'RSE xoca amb la paradoxa de que en la pròpia arrel de la necessitat de l'RSE, hi ha el dèficit democràtic del procés de globalització i de la pròpia estructura del mercat. Però aquesta interpretació estaria incompleta per què difícilment l'RSE pot avançar si no es cobreix el dèficit democràtic dins de les pròpies empreses i per extensió a totes les organitzacions: empreses, administracions públiques, entitats no lucratives i organismes internacionals. La Declaració de Granada es va publicar al Diari El País el 6 de juny de 2005 i anava signada per: Jürgen Habermas, Francisco J. Laporta, Nicolás López Calera, Manuel Atienza, William Twining, Robert Alexy, Luigi Ferrajoli, Elías Díaz, Boaventura de Sousa Santos, Neil MacCormick, Paolo Comanducci, Zhan Wenxian, Uma Narayan, Larry May i altres 200 participants en el XXII Congrés Mundial de Filosofia Jurídica y Social, reunit a Granada entre el 24 i el 29 de maig per analitzar els problemes del dret i la justícia en una societat global.

<sup>81</sup> La Norma SA 8000 és el resultat de les denúncies de les ONG per la creixent preocupació ciutadana respecte de les condicions de treball en els països pobres. Va ser creada, el 1997, per un pannel d'experts (sindicats, fabricants, minoristes, universitats, ONG, empreses consultores i de certificació)



**administracions públiques** han començat a promoure la responsabilitat social (RS) entre les petites i mitjanes empreses, s'ha considerat que s'ha de predicar amb l'exemple i es comença a parlar de la responsabilitat social de les administracions (RSA)<sup>82</sup>. Al mateix temps les **entitats no lucratives** es van incorporant a la RS a des de la coherència entre les finalitats i el seu esdevenir diari (RSONL)<sup>83</sup>.

Existeix el tòpic que tant les administracions públiques com les entitats no lucratives són responsables per què la seva finalitat és social, mentre que es considera que les empreses són necessàriament irresponsables pel fet que el seu objectiu és obtenir beneficis econòmics, però no seria just qualificar a les primeres d'organitzacions totalment responsables, ni a les segones tatxar-les d'organitzacions del tot irresponsables.

Així doncs, en aquests moments la RSE està substituint la lletra "E" per la lletra "O" i ara ja podem dir que es parla de la Responsabilitat Social de les Organitzacions (RSO<sup>84</sup>), tant si es tracta d'empreses, d'administració pública com d'entitats no lucratives, encara que es continuïn utilitzant totes les nomenclatures.

El debat sobre el paper de cadascun dels tres sectors està viu<sup>85</sup>, però cada cop està més clar que les organitzacions dels diferents sectors conviuen i actuen en la nostra complexa societat, aportant i construint des de col·laboracions cada vegada més habituals i més estretes (Torres i Vidal, 2005:5): *"Aquesta tendència és el resultat de la consolidació d'una societat basada en les relacions. No existeix una societat de l'empresa ni una societat de l'Administració Pública, o una societat civil, sinó*

---

reunit per l'Agència d'Accreditació del Consell de Prioritats Econòmiques de Nova York, que ara s'anomena Responsabilitat Social Internacional. Les Inversions Socialment Responsables (ISR) també són exemple del resultat de les campanyes contra la Guerra del Vietnam i contra el règim de l'apartheid a Sudàfrica.

<sup>82</sup> Són testimonis de la incorporació de la RS a l'àmbit de l'administració pública, el projecte d'àmbit europeu RESSORT (2004-2007), liderat a Catalunya per la Diputació de Barcelona [www.projecteressort.net](http://www.projecteressort.net) i la jornada "La Responsabilitat Social de les Administracions Públiques" organitzada per Responsabilitat Global i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, que va tenir lloc el 12 de juliol de 2006 i va plantejar quin ha de ser el paper de l'Administració Pública: observar, regular, incentivar, desenvolupar polítiques per la pròpia administració?

<sup>83</sup> Torres, D i Vidal, P. (2005).

<sup>84</sup> Hi ha qui utilitza les inicials RSO per referir-se a la Responsabilitat Social de les entitats sense voluntat de lucre, però això pot portar a confusions doncs la "O" és l'única inicial possible per referir-se a tot tipus d'organitzacions. Per aquesta raó, jo utilitzo les inicials RSONL per referir-me a les entitats no lucratives.

<sup>85</sup> Per a Bredgaard (2004:373-376) s'han de distingir quatre diferents tipologies d'aproximació a la RSE en funció de si el centre d'atenció és la responsabilitat social o la responsabilitat amb el mercat de treball, i funció de si pren la iniciativa l'empresa o el govern. Des del meu punt de vista, el mercat de treball és un dels aspectes de la societat, les empreses són responsables de les seves pròpies actuacions i la responsabilitat dels governs és respecte les seves pròpies actuacions i en vetllar per a que la resta d'organitzacions es comportin de manera socialment responsable.

*totes són dimensions d'un espai social compartit. Alguns autors denominen a aquest model emergent «societat relacional»<sup>86</sup>.*

La Xarxa Europea de Ciutats i Regions de l'Economia Social (REVES<sup>87</sup>) aposta pel desenvolupament dels Territoris Socialment Responsables en base a potenciar la intercooperació entre les empreses cooperatives, les administracions públiques locals i les entitats no lucratives.

Ara bé, el terme Territoris Socialment Responsables (TSR)<sup>88</sup> no sempre es restringeix a determinats grups d'organitzacions, sinó que es pot definir en referència a l'espai territorial que comparteixen totes les organitzacions dels tres sectors. Per exemple en Josep Maria Canyelles (2007:2) el defineix de la següent manera: *"Entenem com un Territori Socialment Responsable (TSR) aquell que tendeix a la sostenibilitat afrontant de manera proactiva els seus reptes econòmics, socials i ambientals, partint de la Responsabilitat Social de cadascuna de les seves organitzacions, desenvolupant els seus actius tangibles i intangibles per mitjà d'estratègies col·laboratives i compromisos multilaterals, amb solucions eficients que creïn valor per a totes les parts i que, des d'una Visió sostenible del territori, contribueixin al desenvolupament i a la sostenibilitat mundial."* I l'any 2013, Canyelles defensa que hi ha un espai al voltant dels reptes de la societat en els que hi ha una responsabilitat social compartida entre les organitzacions d'un territori.

Des d'aquesta perspectiva, cal puntualitzar que dins de cada sector hi ha una diversitat d'organitzacions molt gran que sovint no es té en compte, de tal manera que quan es parla d'un dels sectors hi pot haver organitzacions que per les seves particularitats no se senten identificades amb al grup al qual, de fet, pertanyen.

---

<sup>86</sup> Al concepte de societat relacional, característic de les societats postindustrials, li correspon el concepte de qualitat de vida, de la mateixa manera que a la societat burocràtica (industrial) li corresponia el de benestar i a la tradicional (preindustrial) el de felicitat. Alguacil, 2000.

<sup>87</sup> <http://www.revesnetwork.eu>. A juny de 2013, aquesta xarxa compta amb membres en els següents països (nombre de membres entre parèntesi: Itàlia (37), França (17), Finlàndia (8), Suècia (12), Alemanya (3), Bèlgica (3), Rússia (2), Lituània (2), Catalunya (1), Estònia (1), Grècia (1), Irlanda (1), Luxemburg (1), Marroc (3), Polònia (1), Espanya (2) i Portugal (1).

<sup>88</sup> A Catalunya es va començar a parlar dels Territoris Socialment Responsables a partir de la presentació del Projecte RESSORT el dia 19 de maig de 2006 al Pati Maning de Barcelona.

El Manifest de Sitges és fruit del Seminari sobre Territoris Socialment Responsables, que va tenir lloc en aquesta localitat el dia 2 de maig de 2007, i en el que hi van participar les 60 organitzacions catalanes més compromeses amb la Responsabilitat Social, entre les que hi va haver empreses, administracions, universitats, entitats no lucratives i xarxes d'entitats.

En Xavier Agulló (2007) observa que el projecte de Llei de Contractes del Sector Públic, actualment en tràmit ja avançat, introdueix un marc on la compra pública és una eina per a construir Territoris Socialment Responsables. A més, explica que el concepte de TSR no és en si mateix nou sinó que prové de les polítiques de desenvolupament regional impulsades des del sector públic, doncs és una evolució del concepte individual de RS del Sector Públic, alhora que a través de les administracions públiques locals també de la RS de la resta d'agents socials del territori coresponsablement.

En el cas del sector empresarial, per exemple, els mitjans de comunicació es consideren un cas a part, malgrat en la seva immensa majoria són empreses.

Els sindicats són entitats no lucratives com les ONG, però al ser interlocutors reconeguts pel sector empresarial i, per tant, tenir-hi relacions intenses en el dia a dia, generen una proximitat amb les empreses que no tenen amb les entitats del tercer sector, malgrat pertànyer al mateix grup. I dins del tercer sector hi ha moviments socials que no se senten identificats amb la resta pel fet de ser assemblearis.

Pel que fa al sector públic, les televisions i ràdios públiques o els serveis de promoció econòmica, sovint són empreses, i les fundacions de titularitat pública o mixta, no deixen de ser entitats no lucratives.

Amb tot això es pot observar que les fronteres entre els diferents sectors són bastant difuses. Per altra banda, fins que una majoria de les organitzacions d'un territori es puguin considerar socialment responsables, no podrem parlar de TSR.

### **L'enfocament de la gestió de l'RS**

Alexander Dahlsrud (2006) analitza 37 definicions de Responsabilitat Social en les que identifica cinc dimensions en totes elles<sup>89</sup>, pel que considera que la manca d'una definició universalment acceptada és menys problemàtic del que sembla a primera vista, i que el repte és gestionar l'RSE, és a dir, entendre com es construeix socialment en un context específic per tenir-ho present quan es desenvolupen estratègies de negoci<sup>90</sup>. La manca d'acord en una definició sòlida i generalment acceptada ha portat a afrontar l'RS des de la gestió, per què si no hi ha uns criteris universals per a totes les empreses, es tracta d'entendre com es construeix la Responsabilitat Social en el context específic de cada empresa i com això es té en compte a l'hora de desenvolupar les estratègies de les pròpies activitats.

---

<sup>89</sup> Les cinc dimensions que identifica Dahlsrud (2006) en totes les definicions d'RSE són l'ambiental, la social, l'econòmica, la de les parts interessades i la de la voluntarietat.

<sup>90</sup> Marcel Van Marrewijk (2003) diu literalment que s'ha d'abandonar la recerca d'una definició d'RSE única per a tots i acceptar definicions específiques diferents d'acord amb el nivell de desenvolupament, la sensibilització i l'ambició de les organitzacions.

Les principals eines de gestió de la Responsabilitat Social<sup>91</sup> són la GRI (1997), la SA 8000<sup>92</sup> (1998), les AA 1000<sup>93</sup> (1999) i la ISO 26000 (2010). Global Reporting Initiative (GRI) és la guia més utilitzada arreu del món per elaborar memòries de sostenibilitat, però la ISO 26000 s'ha convertit, des de la seva publicació, en la guia de referència per gestionar la Responsabilitat Social de tot tipus d'organitzacions, independentment del sector al que pertanyin i sigui quina sigui l'activitat que desenvolupin.

La norma ISO 26000 *Guia de responsabilitat social* proposa un sistema de gestió que té per objectiu ajudar a les organitzacions a contribuir al desenvolupament sostenible, però no és una norma certificable. Respecte al desenvolupament sostenible afirma *que la sostenibilitat individual d'una organització pot ser o no ser compatible amb la de la societat en el seu conjunt* (ISO 26000, 2010:28) i es fa difícil pensar que una organització pugui ser considerada sostenible quan no contribueix a la sostenibilitat de la societat en el seu conjunt. També considera que *és responsabilitat individual de cada organització indentificar els assumptes, d'entre les matèries fonamentals, que són pertinents i importants per ser abordats per l'organització, a través de les seves pròpies consideracions i dels diàleg amb les parts interessades* (ISO 26000, 2010:7-8), però si cada organització ha d'identificar els assumptes no es garanteix que el conjunt d'organitzacions avanci en el mateix sentit, encara que els assumptes encaixin dins d'unes matèries fonamentals.

La ISO 26000 va ser preparada pels comitès tècnics d'ISO i amb la participació de persones expertes de 90 països i 40 organitzacions internacionals i regionals procedents de 6 grups diferents de parts interessades: consum, governs, indústria, treball, ONG, investigació i docència.

La norma considera els següents 7 principis d'RS:

**1r Principi:** el rendiment de comptes pels impactes de les organitzacions a la societat, a l'economia i al medi ambient.

---

<sup>91</sup> Vallaeys i Oyasín (2008).

<sup>92</sup> La SA 8000 és una norma d'RS de la Social Accountability International que certifica el treball digne d'organitzacions de tots els sectors, que es basa en les convencions de l'OIT, l'ONU i de la legislació laboral de cada país, i tracta els següents aspectes: treball infantil, treball forçós i obligatori, la salut i la seguretat en el treball, la llibertat d'associació i dret a la negociació col·lectiva, discriminació, pràctiques disciplinàries, hores de treball i remuneració.

<sup>93</sup> Les AA 1000 són una sèrie de 3 normes creades per AccountAbility que volen proporcionar (1) un marc de treball a organitzacions de tota mena per identificar, prioritzar i respondre als reptes de la sostenibilitat, (2) una metodologia per avaluar la naturalesa i el grau d'adhesió als principis de governança, i (3) un marc per ajudar a garantir els processos de participació de les parts interessades, així com formular el rendiment de comptes.

**2n Principi:** la transparència de les organitzacions en les seves decisions i activitats, facilitant informació sobre polítiques decisions i activitats, de manera que sigui accessible, disponible, entenedora, oportuna i basada en fets, clara, i objectiva.

**3r. Principi:** comportament ètic basat en els valors de l'honestedat, l'equitat i la integritat promoguts a través de: (pàg. 31)

- La identificació i declaració dels valors i principis de l'organització.
- El desenvolupament d'estructures de governança.
- Identificar, adoptar i aplicar normes coherents amb els principis descrits.
- Prevenir i resoldre conflictes.
- Establir i mantenir mecanismes de supervisió i control per assegurar comportaments ètics, detectar comportaments no ètics sense generar por a represàlies, i reconèixer i abordar situacions conflictives des del punt de vista ètic.
- Aplicar normes de comportament ètic quan s'investigui amb persones i animals.

**4t Principi:** el respecte als interessos de les parts interessades.

**5è Principi:** respecte al principi de legalitat per tal que l'organització conegui totes les seves obligacions legals i revisi periòdicament que es compleixen.

**6è Principi:** Respecte a la normativa internacional en països on la llei hi entra en conflicte i evitar ser còmplice de les activitats d'altres organitzacions incoherents amb la normativa.

**7è. Principi:** Respecte als drets humans i la seva universalitat.

I identifica les següents 7 matèries fonamentals respecte de les seves parts interessades:

**Matèria 1:** Mecanismes de governança tant formals com informals basats en els 7 principis de l'RS.

**Matèria 2:** Els drets humans entesos com a drets inherents, inalienables, universals, indivisibles i interdependents.

**Matèria 3:** Les pràctiques laborals d'acord amb els drets fonamentals del treball i:

- Formalitzant la contractació del personal i proporcionant condicions de treball decents i protecció social, sense eludir responsabilitats laborals.

- Promovent l'estabilitat laboral, assegurant la salut i la seguretat en el treball i facilitant informació dels canvis en les condicions de treball.
- Assegurant la igualtat d'oportunitats, eliminant pràctiques arbitràries o discriminatòries i protegint la privacitat del personal.
- Proporcionant desenvolupament humà i formació laborals.
- Assegurant la contractació o subcontractació d'organitzacions que respectin els drets laborals.
- Afavorint el desenvolupaments local, quan s'operi internacionalment.

**Matèria 4:** La protecció del medi ambient complint les lleis ambientals, aplicant el criteri de precaució, gestionant els riscos ambientals i respectant del principi "quin contamina paga".

**Matèria 5:** La conducta ètica en les transaccions amb d'altres organitzacions (pràctiques justes d'operació) aplicant mesures anticorrupció, participant en la política de manera responsable, practicant una competència justa, promovent l'RS a la cadena de valor i respectant els drets de la propietat.

**Matèria 6:** L'RS cap als consumidors utilitzant de guia els principis de seguretat, informació, capacitat d'escollir, de ser escoltat i de ser acompanyat, d'educació, d'un ambient saludable, de respecte del dret a la privacitat, de precaució, d'igualtat de gènere, de promoció del disseny universal i d'accés als serveis essencials.

**Matèria 7:** La participació activa en el desenvolupament de la comunitat seguint els principis de formar-ne part, reconèixer els seus drets, cultura, història i el valor del treball amb d'altres organitzacions, la creació d'ocupació, el desenvolupament i accés a la tecnologia, la generació de riquesa i ingressos, i la promoció de la salut.

La definició proposada per l'ISO 26000 és la següent:

*"Responsabilitat d'una Organització davant dels impactes que les seves decisions i activitats ocasionen a la societat i al medi ambient, per mitjà d'un comportament ètic i transparent que: contribueixi al desenvolupament sostenible, incloent la salut i el benestar de la societat; prengui en consideració les expectatives de les seves parts interessades; compleixi amb la legislació aplicable i sigui coherent amb la normativa internacional de comportament; i estigui integrada en tota l'organització i es porti a la pràctica en les seves relacions."*

La preocupació per l'RS té l'avantatge que ha sorgit després de la preocupació ambiental, i això permet preveure els fracassos que es poden produir en la implantació de sistemes de gestió d'RS si les estratègies utilitzades són les

mateixes dels sistemes de gestió ambientals. Per exemple, l'Helena Ancos (2006:8) considera que les pràctiques voluntàries d'RSE de les empreses privades no són i no poden ser un substitut efectiu pel bon govern corporatiu, i anomena a Deborah Doane<sup>94</sup> recordant que quan en el 1987 l'Informe Brundtland<sup>95</sup> s'utilitzava el terme "desenvolupament sostenible<sup>96</sup>", es van posar massa esperances en la iniciativa empresarial, que va acabar capturant aquest terme per justificar pràctiques mediambientals bastant dubtoses.

Val a dir, que el primer argument que posa l'ISO 26000 per tal que les organitzacions utilitzin la seva guia de gestió de l'RS no són els valors sinó els avantatges competitius que es poden obtenir (ISO 26000, 2010:7). Si bé és cert que l'RSE permet desenvolupar internament la capacitat d'entendre millor com és la societat, què demana i com se la pot satisfer (Canyelles, 2007:24) i reduir l'absentisme laboral o millorar la motivació i la implicació del personal (Canyelles, 2007:16), no és menys cert que ser socialment irresponsable és encara més avantatjós. Així doncs, una organització que vulgui integrar la responsabilitat social en el seu dia a dia, haurà de partir del convenciment que el més important és l'honestedat, i que exercint-la pot millorar la seva competitivitat.<sup>97</sup>

### **L'enfocament de l'economia del bé comú**

El bé comú és un terme molt utilitzat en les constitucions europees i Christian Felber (2012:15) l'adopta per donar nom a un nou model econòmic que maximitzi el benestar. Aquest enfocament neix dels balanços socials del desenvolupament sostenible i intenta contrarestar la competitivitat que promou el sistema capitalista creant un instrument per mesurar el bé comú, en principi solament per les empreses (RSE) encara que inclou les empreses públiques i les ONG.

---

<sup>94</sup> Doane, D. *Beyond Corporate social responsibility: minnows, mammoths and markets*. Futures 2005.

<sup>95</sup> De l'Informe Brundtland, cal destacar les contradiccions entre desenvolupament sostenible i creixement sostingut. (Brundtland, 1988:58)

<sup>96</sup> Avui, 20 anys després de l'informe Brundtland, Serge Latouche en el seu llibre *Sobrevivir al Desarrollo* (2007 Barcelona, Icaria Editorial) en el que qüestiona el terme desenvolupament sostenible aplicat als països rics per què aquests ja han superat amb escreix el llindar de la sostenibilitat i evidència de la necessitat del decreixement.

<sup>97</sup> "A més, estem parlant de coses massa importants per reduir-les a una eina. Igual que Clemenceau va dir que la guerra era massa important per deixar-la en mans dels militars, també hauríem de defensar que l'RS és massa important per deixar-la només en mans de processos de consultoria externa o de tècnics interns responsables d'una funció específica. Si volem promoure l'RS el primer que hem de dir per desfer mals entesos és que no estem parlant de sostenibilitat ambiental (o no només!), que no estem parlant de conciliació d'horaris (o no només!) i que no estem parlant de participació ciutadana (o no només!). Calen conceptes ètics, honestedats conseqüents, marcs de transparència, generació de confiança, clarificació de valor creat amb les polítiques públiques, etc. que li donin l'encaix global a què fèiem referència." (Canyelles, 2007:12)

El procés per construir el balanç del bé comú es va iniciar l'any 2009 amb la participació d'un grup de 20 empreses d'Àustria i l'any 2011 van participar-hi una seixantena (Felber, 2012:55-56).

La construcció del balanç del bé comú es fa a partir de la crítica del sistema capitalista en 10 aspectes (Felber, 2012:41):

1. El sistema capitalista promou el creixement de les organitzacions fins al punt que els mercats queden controlats per unes poques i grans empreses, les quals abusen del poder que aconsegueixen eliminant la competència, bloquejant la innovació i devorant o expulsant del mercat les empreses competidores.
2. Aquestes poques empreses formen càrtels i utilitzen la cooperació en aquests petits cercles per aprofitar-se de la resta.
3. Els països les atrauen gràcies als salaris baixos, els beneficis fiscals i les poques exigències ambientals, en detriment de les pimes locals.
4. Els preus de mercat no es fixen en base als costos o necessitats reals sinó en base als interessos dels poderosos. Per exemple, els fons d'inversió d'alt risc aconsegueixen preus astronòmics, encara que la seva utilitat social sigui negativa.
5. L'economia de mercat crea grans diferències entre rics i pobres que es mantenen a la gràcies a la por.
6. L'explosió de les xifres sobre la fam, les mancances en el subministre de medicines, habitatge o educació demostren que la satisfacció de les necessitats humanes no és l'objectiu del capitalisme.
7. El capitalisme genera destrucció ecològica.
8. I l'acumulació de valors materials en detriment dels valors socials com la qualitat de les relacions i del medi ambient, el temps de benestar, la creativitat o l'autonomia.
9. També recompensa l'egoisme i les actituds competitives, pel que promou les persones antisocials.
10. En definitiva, suprimeix la democràcia per deixar pas a d'interès de les èlits.

El balanç del bé comú mesura 5 aspectes (valors) per cadascuna de les parts interessades (grups de contacte) que es presenten en una matriu, a les



interseccions de la qual s'hi situen 17 indicadors puntuats positivament, més 5 de puntuats negativament. Les xifres situades a la part inferior dreta de cada casella indiquen el nombre màxim de punts (positius o negatius) que es pot obtenir amb cada indicador o els punts a restar per criteris negatius. Cada empresa pot aconseguir un màxim de 1000 punts i està pensat que aquesta puntuació figuri en tots els seus productes i serveis sota un codi de colors estil semàfor, i un codi de barres llegible per mòbil, de tal manera que les persones consumidores puguin visualitzar el balanç social *online* complet amb tota la informació sobre el bé comú que aporta el producte que estan considerant adquirir: vermell (de 0 a 200 punts), taronja (de 201 a 400 punts), groc (de 401 a 600 punts), verd clar (de 601 a 800 punts), verd (de 901 a 1000 punts).

Grup Contacte	Valor	Dignitat humana	Solidaritat	Sostenibilitat ecològica	Justícia social	Participació democràtica i transparència
<b>Proveïdors</b>	Gestió ètica de l'oferta / subministraments					<b>90</b>
<b>Finançadors</b>	Gestió ètica de les finances					<b>30</b>
<b>Personal inclòs propietaris</b>	Qualitat del lloc treball i igualtat <b>90</b>	Repartiment just del volum de treball <b>50</b>	Promoció del comportament ecològic de les persones <b>30</b>	Repartiment just de la renda <b>60</b>	Democràcia interna i transparència <b>90</b>	
<b>Clients, bens, serveis, propietaris</b>	Venda ètica <b>50</b>	Solidaritat amb copropietaris <b>70</b>	Concepció ecològica de bens i serveis <b>90</b>	Concepció social de bens i serveis <b>30</b>	Augment dels estàndards socials i ecològics sectorials <b>30</b>	
<b>Àmbit social</b> regió, sobirania, generacions futures, persones i naturalesa mundial	Efecte social/ significat del bé/servei <b>90</b>	Aportació al bé comú <b>40</b>	Reducció d'efectes ecològics <b>70</b>	Minimització del repartiment de guanys a externs <b>60</b>	Transparència social i participació en les decisions <b>30</b>	
<b>Criteris negatius</b>	Incompliment de normes OIT <b>-200</b>	Compra hostil <b>-200</b>	Gran impacte ambiental a ecosistemes <b>-200</b>	Remuneració desigual a dones/homes <b>-200</b>	No revelació de totes les participacions <b>-100</b>	

Taula 1: **Matriu del bé comú 4.0** (Felber, 2012:58-59)

La idea és que quants més punts del bé comú aconsegueixi una empresa, pugui gaudir de més avantatges com: disminució de l'IVA, aranzels més baixos, crèdits bancaris amb condicions més favorables, prioritat en la compra pública i l'adjudicació de contractes, cooperacions amb universitats públiques en investigació o ajuts directes.

L'economia del bé comú també estableix les característiques que hauria de tenir la banca (democràcia, transparència i seguretat, finançament i refinançament, renúncia als interessos, control social i ecològic dels crèdits, moneda global complementaria), les limitacions que hauria de tenir el dret de propietat tant del patrimoni privat com de les empreses i les limitacions dels drets d'herència.

### 3.2 Origen i evolució de les organitzacions

La paraula "organització" deriva del grec "*organon*", que vol dir instrument. Gareth Morgan<sup>98</sup> defineix l'instrument com un dispositiu mecànic i desenvolupat per ajudar-nos en la realització de determinades activitats encaminades a obtenir una finalitat. Però de la descripció de Peter Blau i W. Scott (1963) dels elements centrals i fonamentals de les organitzacions, es pot extreure una definició més completa.

Així es pot dir que *una organització és una unitat social establerta per un cert nombre de persones, amb el propòsit explícit d'assolir uns objectius, formulant els procediments que governen les relacions entre els seus membres i els deures que han de complir cadascun d'ells*. A més, un cop establertes, tendeixen a assumir una identitat pròpia, que les fa independents de les persones que les van fundar o dels seus membres a l'actualitat.

Les organitzacions neixen pel fet que les persones individualment no tenen la capacitat, força, temps o perseverança, per satisfer totes les seves necessitats i desitjos individualment, i que s'han de basar en els altres per coordinar esforços, aconseguint conjuntament aquells objectius que no poden assolir per si soles. Així doncs, el concepte que emergeix de la definició d'organització és el de la coordinació d'esforços per *l'ajut mutu*<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Morgan, 1990:12.

<sup>99</sup> Edgar Schein (1982: 11-33) considera que el primer concepte de la definició d'organització és l'ajut mutu, el segon és l'assoliment d'uns objectius comuns, el tercer és la divisió del treball i el quart és la

Aquesta apreciació es pot considerar molt important per què situa l'organització en un pla atemporal, doncs aquesta existeix des dels principis de la humanitat, encara que a la literatura hi hagi una tendència generalitzada a referir-s'hi a partir de la Revolució Industrial d'Europa i Amèrica arran de la racionalització (burocratització segons Presthus, 1962) de les organitzacions. De fet, Schein (1982:11-12) afirma que la societat és l'organització més gran que existeix, i que a través de la coordinació de les activitats de cadascun dels seus membres, aquests també poden satisfer les seves necessitats individuals.

La transformació de les organitzacions a partir de la seva racionalització és el que genera la comparació entre el seu abans i el seu després<sup>100</sup>. Ferdinand Tönnies explica el canvi com a resultat del pas de la vida en comunitat<sup>101</sup> -basada en les unions de les persones per la sang (parentesc), l'espai (veïnatge) i la ment (amistat)-, a la vida en societat<sup>102</sup> -basada en el raciocini, el càlcul, el contracte i la llei-. Emile Durkeheim l'explica pel canvi de la solidaritat mecànica de les societats antigues<sup>103</sup> -basades en la tradició i la consciència col·lectiva-, per la solidaritat orgànica<sup>104</sup> -basada en la divisió del treball i l'emergència de l'individu-. I Max Weber també diferencia les societats tradicionals<sup>105</sup> -basades en l'autoritat i la tradició que implica lleialtat al subjecte que te el poder, amb una cohesió íntima entre mestre i estudiant, serf i patró i, seguidor i líder religiós-, de les modernes<sup>106</sup> -basades en la raó i el contracte social que són el que legitimen l'autoritat, la jerarquia i l'obediència-.

---

jerarquització de l'autoritat. Pel que fa a la divisió del treball, es pot observar en la distinció de departaments en una empresa com la producció i les vendes, en les faccions i camarilles dins d'un partit polític, els grupets que es formen en una parròquia, etc.

<sup>100</sup> Ruiz Olabuénaga (1995:15-51), ressegueix les comparacions entre l'abans i el després de les organitzacions, dels tres autors següents en les seves respectives obres: Tönnies, F, "Comunidad y Sociedad", 1887; Durkheim, E, "La División del Trabajo Social", 1893; Weber, M., "Economía y Sociedad", 1921.

<sup>101</sup> Entre les manifestacions de la comunitat destaquen els gremis, les associacions d'artistes, les esglésies ... en totes les quals hi persisteix una relació entre patró i serf o entre mestre i deixeble. Està motivada per una voluntat natural caracteritzada per un esperit intensament emocional, es constitueix per la cooperació, el costum i la religió, i les seves expressions típiques són la família, l'aldea i la comunitat d'una petita ciutat.

<sup>102</sup> En una societat les unions es fonamenten en la raciocini i el càlcul, i broten d'una voluntat reflexiva que dona lloc a organitzacions a gran escala com la ciutat, l'estat o la nació.

<sup>103</sup> La solidaritat mecànica de les societats antigues es basava en la homogeneïtat moral i social de les persones, i venia reforçada per la disciplina de la petita comunitat on hi preval una orientació de la justícia encaminada a aconseguir el sotmetiment de l'individu a la consciència col·lectiva. En aquest context la religió, el parentesc i el localisme constitueixen el cor de la vida social.

<sup>104</sup> La solidaritat orgànica es basa en l'articulació organitzada d'individus lliures que cerquen finalitats diferents, desenvolupen funcions diferents però unides per rols complementaris.

<sup>105</sup> El criteri de la tradició fa que no es distingeixi entre les esferes moral, religiosa, cultural o política. Els poders, privilegis i obligacions van lligats a la propietat.

<sup>106</sup> En les societats modernes la racionalització del govern, l'economia, el treball, la cultura ... desemboquen en un sistema de dominació i d'organització social que genera la burocràcia, implica la prioritat del càrrec sobre la persona que l'ocupa, la distinció entre la vida privada i el càrrec ocupat, l'èmfasi en els informes i escrits que marquin els criteris al marge dels desitjos personals, la demostració del talent, etc. Els poders privilegis i obligacions van lligats a l'administració.

	ORGANITZACIÓ TRADICIONAL	ORGANITZACIÓ RACIONAL
Ferdinand Tönnies	<b>Vida en comunitat</b> Sang (parentesc) Espai (veinatge) Ment (amistat)	<b>Vida en societat</b> Raciocini Càlcul Contracte Llei
Emile Durkeheim	<b>Solidaritat mecànica</b> Tradicció Consciència col·lectiva	<b>Solidaritat orgànica</b> Divisió del treball Emergència de l'individu
Max Weber	<b>Societats tradicionals</b> Autoritat i tradició que implica lleialtat al subjecte Mestre – estudiant Serf – patró Seguidor – líder religiós	<b>Societats modernes</b> La raó i el contracte social legitimen l'autoritat, la jerarquia i l'obediència.

Taula 2: **Comparació entre l'organització tradicional i la racional**<sup>107</sup>

### De les organitzacions tradicionals a les racionals

Tot el que s'ha dit sobre les organitzacions i la seva evolució al llarg dels temps, evidencia que davant el fet que no es poden resoldre els problemes de forma individual, les persones s'han associat<sup>108</sup> de diferents maneres al llarg de la història. El pas de les organitzacions tradicionals a les racionals es va fer a partir del reconeixement racional de la conveniència de ser dirigides per aquelles persones que estiguessin més ben preparades per coordinar les activitats orientades a assolir els objectius de l'organització, i que aquesta preparació no depenia del fet de pertànyer a una estirp sinó de les qualitats personals de cadascú.

Ara bé, hi ha un element distorsionador, llegat de les organitzacions tradicionals, que ha impedit l'arribada dels directius més excel·lents al capdavant de les organitzacions. Es tracta del poder, el qual es basa en dos pilars, el de la propietat i

<sup>107</sup> Elaboració pròpia.

<sup>108</sup> L'associació és el resultat de l'actitud que uneix els interessos entre les parts en un projecte comú, el que també s'anomena ajut mutu. En Josep M. Vilaseca parla de l'ajut mutu en l'entorn cooperatiu i en l'àmbit financer, en el primer capítol del Pre-Informe de la Investigació Comercial sobre la creació d'una entitat de finançament ètic a Catalunya, sobre el model d'entitat de finançament.

el de la informació. El poder de la propietat<sup>109</sup> dóna dret a prendre decisions sobre allò que es posseeix, el que sempre genera implicacions econòmiques (mitjans de producció) i socials (estil de vida). A més, el fet que la propietat es pugui heretar fa que l'estirp a l'actualitat encara estigui present a la vida social. Per altra banda, la informació coneguda per tothom no té cap valor i, per tant, no atorga poder, però la informació privilegiada<sup>110</sup> permet prendre decisions de manera avantatjosa respecte els altres. Quan els dos pilars coincideixen en la mateixa persona aleshores es sumen el poder de la propietat i el de la informació. Quan el poder es basa únicament en la informació llavors solament l'honestedat pot evitar un abús de poder.

	LA PROPIETAT	LA INFORMACIÓ
EL PODER	Dret de decidir sobre el que es posseeix L'herència prolonga l'estirp	Informació privilegiada

Taula 3: **Els dos pilars sobre els que s'ostenta el poder**<sup>111</sup>

José Ignacio Ruiz Olabuénaga (1995:15-52), després d'analitzar les aportacions sobre les organitzacions dels principals autors, considera que la gran importància que aquestes han adquirit a la societat actual es deu al creixement vertiginós en el nombre, la mida, al fet que s'ha estès a les diferents societats de la geografia i a la penetració estructural en tots els sectors, però sobretot per la influència econòmica, cultural i política que exerceixen en la vida quotidiana de les persones.

Respecte l'impacte de les organitzacions en la vida quotidiana de les persones es pot observar com amb el temps s'ha anat substituint l'autoritat tradicional basada en l'estirp, per l'autoritat moderna basada en la informació (en el sentit ampli). Ara bé, aquesta substitució no s'ha produït de manera sistemàtica i generalitzada. A la societat tradicional s'exercia el poder des de la monarquia, la noblesa i la jerarquia religiosa. A mesura que es va anar reconeixent la llibertat de les persones i es van anar abolint les servituds, les persones que van poder evitar sentir-se lligades pel contracte social de les grans organitzacions racionals i burocràtiques, han pogut

<sup>109</sup> L'Antoni Domènech, en el seu llibre "El eclipse de la fraternidad", parla de la importància que va tenir la propietat per abolir la "loi politique" i democratitzar la societat, però també explica que, per norma general, la democràcia no ha arribat a les organitzacions, referint-se especialment a les capitalistes.

<sup>110</sup> En el mateix llibre, l'Antoni Domènech explica com l'asimetria de la informació a favor de la direcció (agent) d'una organització i en detriment del propietari (principal) pot fer que les decisions encaminin les accions a assolir els objectius de la direcció i en comptes dels propietaris.

<sup>111</sup> Elaboració pròpia.

escapar-ne amb més o menys fortuna, doncs la concentració dels mercats en mans de poques organitzacions que de vegades, a més, controlen més d'un mercat, dificulta la supervivència de les persones professionals liberals.

	ORGANITZACIÓ TRADICIONAL	ORGANITZACIÓ RACIONAL
EL PODER	Estirp <sup>112</sup> : monarquia, noblesa i jerarquia religiosa.	Propietat Informació Contracte social

Taula 4: **Exercici del poder en l'organització tradicional i en la racional**<sup>113</sup>

A l'inici del procés de substitució, les grans organitzacions racionals tenien una importància relativa menor en el teixit social, hi havien molts petits negocis i associacions independents que podien desenvolupar la seva activitat amb un alt grau de llibertat. Avui en dia, en canvi, en Salvador Giner (1979:103-110) ens explica que sota el corporativisme<sup>114</sup>, la possibilitat que la iniciativa individual persisteixi sense pertànyer a alguna corporació més o menys directament és cada cop més difícil, tant en l'ordre econòmic, en l'àmbit polític, en l'ordre religiós com en l'àmbit cultural. Així les corporacions hegemòniques tendeixen a neutralitzar i absorbir les iniciatives incontrolades i radicals, i els projectes individuals de vida, els desitjos de promoció i millora de les condicions materials d'existència, tant personals com familiars, estan lligats a la carrera professional que es pugui seguir dins de les organitzacions. Aquestes creen un sistema de lleialtats verticals, que és una forma de neofeudalisme en el que es diferencien clarament les posicions d'autoritat (donen ordres) i les posicions subordinades (reben ordres).

<sup>112</sup> L'estirp a nivell micro: a la Grècia Clàssica l'empresa era la casa (*oikos*) i l'empresari era l'amo i pare de família (*despotés*), que tenia la propietat de les terres i el que aquestes contenien, inclosa la dona, els fills, i els esclaus. En aquest context, l'amo i pare de família era l'únic ésser lliure, doncs solament aquest podia viure sense dependre "civilment" de ningú més, és a dir, no necessitava del permís d'un altre i podia prendre les seves decisions sobre tot allò que posseïa. En canvi els altres membres de la família i els esclaus no eren lliures i estaven sotmesos a l'amo. D'aquí ve el terme despòtic referint-se al tracte a aquells que reben ordres i no tenen poder de decisió (Llobet, 2006).

<sup>113</sup> Elaboració pròpia.

<sup>114</sup> El mateix Salvador Giner (1979:13-14) defineix les corporacions com *institucions socials muntades en una societat per persones o coalicions per servir a una sèrie de finalitats més o menys explícites per mitjà d'un ordenament de la conducta dels seus membres segons criteris de jerarquia interna, coordinació imperativa i normes de comportament eficaç i d'accés, repartiment, participació i exclusió diferencials als bens escassos el control dels quals cerca*. Així el corporativisme és l'hegemonia de les organitzacions, i una societat corporativa és aquella en la que els modes d'estructuració fonamentals, els de conflicte i els d'ordre classista, de poder i de prestigi, estan vigents i s'exerceixen a través de les corporacions.

Un anàlisi diferent que arriba a la mateixa conclusió és el de l'Antoni Domènech (2004), a partir de les relacions d'agència<sup>115</sup> (principal/agent) que planteja la teoria econòmica, encara que en realitat es doni una relació amo/esclau, de tal manera que un principal podria esclavitzar al seu agent per tal d'assegurar-se que compliria de manera estricta l'encàrrec que li faci. En aquest sentit la constitucionalització de l'empresa capitalista a través de la legislació laboral, va limitar el poder absolut del patró o principal, però va mantenir el control jeràrquic del procés productiu per part de la propietat de l'empresa, és a dir, no va suposar la democratització d'aquestes organitzacions<sup>116</sup>.

En Salvador Giner (1979:103-110) observa que si bé és molt difícil ser el cap d'un mateix, aquesta nova divisió entre les persones serà la causa dels pròxims conflictes, doncs la cultura política moderna afirma l'autonomia de l'individu, la igualtat i la democràcia, el que contradiu la jerarquia. En aquest sentit les corporacions han tractat d'establir models participatius per tal de prevenir aquests conflictes, però són pal·liatius que mai podran eliminar la vivència íntima dels executors d'ordres de per vida i també dels comandaments intermedis, que reben i donen ordres alhora. Aquesta monopolització del poder per part de les corporacions ha estès entre la població la sensació d'impotència, el que debilita el sorgiment de moviments socials a curt termini, però pot reforçar que sorgeixin a llarg termini quan hi hagi una massa crítica de descontentament, reforçada per moviments forts d'autogestió.

Val a dir que si a finals del segle XIX es van crear grans empreses que desenvolupaven la totalitat del procés productiu, a mitjans del segle XX aquestes grans empreses veuen la possibilitat d'incrementar els seus beneficis de dues maneres:

1. Externalitzant parts dels processos subcontractant a petites empreses que treballaran per un preu inferior. D'aquesta manera les pimes no han desaparegut però moltes d'elles depenen totalment de les grans empreses,

---

<sup>115</sup> Els problemes d'agència sorgeixen entre dues parts quan el principal contracta un servei professional a un agent, per desconeixement tècnic de l'execució del servei i, per tant, sense control sobre l'execució, el preu, la qualitat i el temps. Aquesta incapacitat de control sobre el servei és deguda a una asimetria d'informació entre les parts. És a dir, el principal no té informació sobre alguns o tots els aspectes que caracteritzen el servei (Llobet, 2006a).

<sup>116</sup> Marx pensava que amb la creació de les societats per accions i amb la conseqüent separació entre propietat i gestió, les empreses passarien a ser propietat de la societat en general i majoritàriament dels seus propis treballadors (principal), dels quals els directors (agent) serien "servidors" elegibles i deponibles a voluntat del principal. Així caducaria definitivament la *loi de famille*, això és, la divisió del treball entre individus seria merament tècnica, deixaria de ser social (classista), i la verticalitat patronal desapareixeria per imposar-se a la fraternitat horitzontal. Avui podem comprovar que aquest dia encara no ha arribat (Domènech, 2004).

doncs es veuen obligades a acceptar els preus que aquestes fixen (*price taker*)

2. Localitzant bona part dels centres productius a països pobres on les despeses laborals i mediambientals són inferiors i on les administracions els donen totes les facilitats possibles per tal que s'hi estableixin.

El resultat d'aquesta estratègia és la deslocalització d'empreses i amb ella l'ensorrament de les economies locals dels països occidentals agreujada per la pèrdua de llocs de treball indirectes. La situació està començant a obrir els ulls de moltes persones que ara aposten per l'autogestió i per treballar juntament amb la ciutadania d'altres països per emancipar-se dels grans poders econòmics, per què la irrupció d'aquestes empreses en països pobres, habitualment substitueix progressivament la indústria autòctona i malgrat incrementar, d'entrada, la renda per càpita, trasbalsa el model econòmic i social generant dependència i perjudicant la qualitat de vida de la població.

Amb tot això és necessari fer referència a l'enfrontament entre els models del capitalisme i el socialisme d'estat. Ara podem observar com els dos models pateixen la mateixa malaltia: la concentració del poder en poques mans i, per tant, la incapacitat de proporcionar a les persones les condicions per al seu desenvolupament humà generant el "neguit de l'homo corporativus", com diu en Salvador Giner (1979:98), que porta a la rebel·lió anticorporativa, l'abandonament individualista o la multiplicació de malalties mentals.<sup>117</sup>

De fet, Christian Felber (2012) anuncia el seu llibre sobre *l'Economia del bé comú* explicant que el model econòmic que proposa, supera la dicotomia entre capitalisme i comunisme per a maximitzar el benestar de la nostra societat.

## **L'hegemonia de les organitzacions racionals**

L'hegemonia de les organitzacions en el món social modern ha portat a una monopolització del poder per part d'una minoria, que priva a la majoria de participar en les decisions que li afecten personalment. En Göran Ahrne (1994)<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Les societats corporatives *oligopolístiques* cobreixen una sola àrea d'activitat i permeten grans zones de privacitat i àmbits de llibertat (estil de vida, religió, política) i les *monopolístiques* són les del socialisme d'estat i el coordinador imperatiu és el partit (Giner, 1979:99-102).

<sup>118</sup> Ahrne (1994) explica que les afiliacions són llaços que connecten als individus amb la societat i són decisius per construir la posició social dels individus i per establir el control social. L'afiliació significa tenir compromisos al mateix temps que drets i un cop constituïda l'organització es fa independent dels



aborda aquest fenomen des de la perspectiva que s'han perdut molts grups informals units per l'amistat i tenim moltes més relacions anònimes alhora de comprar, utilitzar el transport públic, anar a la platja, etc. És a dir, les persones tenim dues necessitats que, a priori, poden semblar contradictòries però que es complementen. Per una banda necessitem sentir-nos lliures per decidir i ja s'ha vist que les estructures jeràrquiques de les organitzacions limiten la llibertat individual. Per altra banda les afiliacions a les organitzacions connecten les persones amb la societat tant des del compromís personal com des dels drets, el que satisfà la nostra necessitat d'identitat, de sentir-nos formar part d'un col·lectiu que ens reconeix. De tot això es pot deduir que, en la nostra societat moderna, cerquem la identitat en organitzacions que limiten la nostra llibertat i obtenim la llibertat en espais on som anònims i en els que no podem prendre cap decisió rellevant.

	ORGANITZACIONS	ESPAIS ANÒNIMS
NECESSITATS	Identitat	Llibertat

Taula 5: **Satisfacció de necessitats en la societat moderna**<sup>119</sup>

Després d'aquestes observacions sobre les organitzacions i la seva evolució, val la pena tornar al concepte. Edgar Schein (1982:14) proposa la definició de l'organització moderna com la *coordinació racional de les activitats d'un cert nombre de persones, que intenten aconseguir una finalitat i objectiu comú i explícit, per mitjà de la divisió de les funcions i del treball, i a través d'una jerarquització de l'autoritat i de la responsabilitat*.

Respecte la definició que s'exposa a l'inici d'aquest apartat "*una organització és una unitat social establerta per un cert nombre de persones, amb el propòsit explícit d'assolir uns objectius, formulant els procediments que governen les relacions entre els seus membres i els deures que han de complir cadascun d'ells*" (Blau i Scott, 1963), podem observar que coincideixen en el fet que una organització ha d'estar formada per *un cert nombre de persones, que té el propòsit d'assolir uns objectius,*

---

seus afiliats individuals, els quals es fan intercanviables, doncs els individus donen vida a les organitzacions però aquestes no depenen d'actors individuals particulars, que poden venir i marxar. Estar organitzat és pertànyer a alguna banda i ser reconegut, i fora solament existeix l'anonimat (identitat). Els tipus bàsics d'afiliació organitzativa són: afiliació (associacions voluntàries), propietat (empreses), parentesc (família) i ciutadania (nacions estat). L'ocupació és el cinquè tipus d'afiliació, però no inclou el mateix tipus de drets encara que pertany als quatre sectors. L'afiliació més estable és la de parentesc (no es pot canviar de família), la segueix la ciutadania (és difícil canviar de ciutadania) i l'associació voluntària (arrelament local), mentre que la propietat pot ser molt mòbil, sobretot en el cas de l'empresa capitalista.

<sup>119</sup> Elaboració pròpia.

i es podria equiparar “la formulació de procediments que governen les relacions entre els seus membres i els drets que han de complir cadascun d’ells”, amb “la divisió de les funcions i del treball, a través d’una jerarquitzaió de l’autoritat i de la responsabilitat”.

La diferència rellevant entre les dues definicions és que Schein (1982) parla de *coordinació racional*. Si tenim en compte que les persones no som purament racionals, segurament hem arribat a la causa dels problemes de les organitzacions modernes. Aquesta observació no és una proposta per coordinar irracionalment les organitzacions sinó per tenir en compte que la irracionalitat forma part de la naturalesa de les persones i que aquesta dimensió s’ha de tenir en compte alhora de coordinar-les.

### L’impacte de les relacions informals

Segons Schein (1982:15-17), en l’organització s’hi estableixen relacions que aquesta no exigeix i que constitueixen l’anomenada organització informal. El fet que paral·lelament a una organització formal sempre n’hi hagi una d’informal ens ha de fer pensar si realment la segona no és exigible per part de la primera. D’entrada podem pensar que no, per què les relacions informals poden estar totalment desvinculades de l’activitat de l’organització. Ara bé, en les relacions informals es salta la jerarquia i generalment les persones se senten més còmodes. Aleshores si el problema de les organitzacions burocràtiques és que no tenen en compte les particularitats dels seus membres ni les seves opinions<sup>120</sup>, i això acaba enfrontant la racionalitat imposada per l’organització amb la majoria dels seus membres<sup>121</sup>, que

<sup>120</sup> Segons Robert Presthus (1962), les repercussions negatives de la burocràcia es manifesten en importants conseqüències socials, doncs la seva lògica conservadora premia la consistència, la tradició, la minimització dels objectius individuals en favor dels col·lectius i la saviesa de les persones. La seva inflexibilitat en front a les pressions de canvi, fa que s’oposi al conflicte i a la creativitat, assumint que el que existeix, és, per això mateix, bo.

<sup>121</sup> Robert Presthus (1962) considera que solament una minoria dels membres d’una organització, als quals anomena **arribistes**, s’identifiquen estretament amb els objectius de l’organització (lleialtat, afirmació i punt de referència) desenvolupant una hipersimplificació i idealització que li permet actuar fins i tot en causes no immaculades, deixant de banda les contradiccions de les operacions rutinàries de l’organització davant dels mites oficials d’aquesta. Aquesta identificació genera una confortable síntesi entre les finalitats organitzacionals i la recompensa personal, gràcies als premis a la fidelitat i la confiança (veu als superiors com a models de conducta per a si mateix i tracta als subordinats de forma impersonal) aconseguides a través de l’eficiència, la força, l’autocontrol i el domini. Els **indiferents** constitueixen la majoria de les persones de qualsevol organització, la veuen com un sistema calculat de frustració i refusen competir per les recompenses que ofereix, doncs no participen en la propietat ni en els beneficis que resulten dels avantatges de l’organització, quedant al marge de tota influència sobre les decisions que els afecten personalment. Així doncs, rebutgen competir, cerquen seguretat i reorienten els seus interessos cap a satisfaccions extraorganitzatives fora de la feina, que és un mètode d’acomodació gens patològic, al contrari, bàsicament higiènic i saludable. Es pot arribar a aquest punt des de l’alienació, quan s’han frustrat les expectatives d’ascendir, o des de la indiferència, quan han

troben una via d'escapament en les seves relacions informals, pot ser val la pena que les organitzacions que volen millorar el seu funcionament i els seus resultats, es plantegin democratitzar-se per tal que la informalitat els sigui beneficiosa. És a dir, redirigir la informalitat com a via d'escapament cap a la consideració d'una font de generació d'idees, moltes de les quals poden facilitar el camí cap a l'excel·lència creant un ambient de treball més productiu.

José Ignacio Ruiz Olabuénaga (1995:62) considera que les organitzacions són sistemes cooperatius constituïts per individus que interaccionen com un tot, cadascun d'ells en relació a un sistema formal de coordinació. En aquest sentit parla de la cooperació com allò que impedeix que els patrons informals sobrepassin els formals i modifiquin els objectius i finalitats de l'organització. Però si la cooperació és una actitud que sorgeix des de la llibertat entesa com a voluntarietat i, en canvi, tots els membres d'una organització estan lligats a ella a través d'una relació contractual, llavors aquests contractes posen límits a la cooperació. De fet, la cooperació és molt més productiva en un entorn democràtic, mentre que en un entorn dictatorial es pot limitar al compromís contractual que s'està obligat a complir i, en aquest cas el terme cooperació no seria encertat, doncs si existeix obligació no hi ha lloc per la voluntarietat.

## Els models de gestió

L'organització racional es fonamenta en el **model de gestió burocràtic**, el qual s'emmiralla en les característiques de les màquines, que amb la seva superioritat tècnica aconsegueix precisió, velocitat, claredat, familiaritat amb els arxius, continuïtat, discreció, conformitat, subordinació estricta, reducció de friccions i costos materials i personals. Així la burocràcia deshumanitza les organitzacions generant la marginació oficial de l'amor, l'odi i tots els elements personals, irracionals i emocionals que desafien el càlcul (Henry Jakoby, 1976).

---

estat educats a no esperar gaire de la pròpia organització. Els **ambivalents** constitueixen una minoria de persones desencantades, els valors creatius i ansiosos de les quals estan en conflicte amb les exigències organitzacionals de lleialtat i adaptació, que els converteix en persones marginades amb escasses possibilitats d'èxit, tot i desenvolupar un paper social crític que subministra la motivació i la dialèctica que inspiren el canvi. És un intel·lectual especialista cosmopolita, convençut que la motivació i el talent provenen de dins de la persona, i es resisteix a les regles burocràtiques i la supervisió, freqüentment mostrant ceguesa a la legitimació de les necessitats organitzacionals de control i coordinació.

Aquest model de gestió té l'inconvenient que impedeix a l'organització adaptar-se al canvi, doncs es segueixen els procediments establerts de manera inflexible, el que genera actituds de l'estil "No és la meva feina ocupar-me d'això", "això és responsabilitat seva i no meva" o "jo solament faig el que m'han dit" (Morgan, 1990:25), la qual cosa dispara els costos de l'organització.

Per raons de supervivència, les empreses són les que primer s'han preocupat de cercar solucions als problemes de la burocràcia i així sorgeix el **model de gestió gerencial** que permet millorar l'eficiència optimitzant els recursos (estalvi de recursos). Ara bé, aquest model continua basant-se en l'estricta subordinació de les persones treballadores, usuàries i beneficiàries.

L'adopció del model de gestió gerencial per part de l'Administració Pública, en molts casos, ha permès millorar la productivitat, però al mateix temps ha limitat tant la participació de les persones treballadores com de la ciutadania. En aquest darrer cas, es considera que l'eix central de la modernització de l'Administració ha estat el fet de superar el concepte d'*administrat/da*, lligat al model burocràtic, pel de concebre el ciutadà/na com a *client/a*. En aquest sentit s'ha avançat en la capacitat de reclamació, però al mateix temps s'ha reduït el concepte de ciutadania al de al de consumidors/es de serveis<sup>122</sup> i, per tant, ha inhabilitat a la població per a la participació, doncs un cop cada quatre anys els vots de la ciutadania cedeixen tota la capacitat de decidir, durant tota la legislatura, a les formacions polítiques que guanyen les eleccions.

El model de gestió gerencial ha anat impregnant tota la societat, de tal manera que també les organitzacions no lucratives de totes menes i mides, algunes sense ser-ne conscients, han anat incorporant al seu dia a dia els principis de funcionament d'aquest model com la jerarquia, però també la publicitat mediàtica, la col·laboració amb grans corporacions empresarials denunciades per vulnerar els drets humans, la inversió en paradisos fiscals, opacitat en els comptes, precarietat laboral, etc (Nieto, 2002).

---

<sup>122</sup> "Els processos de millora de l'Administració Pública no es poden reduir als procediments mentre hi ha tota una dimensió política i corporativa superior." Canyelles, 2007:10-15.

Tant de l'àmbit de les relacions amb la clientela (màrqueting relacional<sup>123</sup>) com en el de les relacions amb la ciutadania, sorgeix el **model de gestió relacional**<sup>124</sup> que pretén superar els inconvenients dels anteriors models, *reconvertint la gerència en una emprenedoria medidora de xarxes interactives*, considerant a la ciutadania/clientela com a persones actives, corresponsables i participatives, i al personal com a treballadors/es corresponsables. Aquest model de gestió també s'ha anomenat *governança* quan incorpora *mecanismes de participació i d'innovació democràtica a través dels quals es pretenen involucrar a totes les parts interessades* (Subirats, Parés i Blanco, 2009). Ara bé, aquest model és en realitat tan antic com les cooperatives que, al resoldre el conflicte entre persona treballadora i persona empresària i, per tant, que els dos papers siguin assumits per la mateixa persona (Ballester, 1990), aconseguixen que la gestió relacional sigui la columna vertebral per materialitzar l'ideari cooperatiu. De fet, la forma jurídica cooperativa recupera els valors de l'ajut mutu de les societats primitives per fer possible la cooperació en la societat moderna i postmoderna.

En el següent retall de text Julio Alguacil (2005a:10) explica el funcionament d'aquest model orientat a administracions públiques, fent referència a altres autors com Brugué, Font, Gomà (2003) i Ramió, Mas, Santolaria (1999):

*"(...) el model relacional implica una comunicació i participació interna a les estructures administratives i una comunicació i participació externa amb l'entorn i les estructures societàries. Les aliances necessàries es defineixen en què tots els agents/actors descobreixen necessitats, alhora que reconeixen les necessitats dels altres; tots els agents/actors cooperen en l'establiment dels satisfactors; tots els agents/actors comparteixen les solucions; tots els agents/actors s'impliquen en l'acció; i tots els agents/actors intervenen en el balanç social dels resultats."*

Sembla que el model de gestió relacional podria ser el que permetés a les organitzacions aconseguir un major nivell de responsabilitat social, orientant les pròpies activitats per contribuir a la qualitat de vida de totes les seves parts interessades. En el sector públic tenim moltes mostres que, sota el model gerencial, les variades iniciatives per a la participació ciutadana han quedat molt lluny de les

---

<sup>123</sup> Un dels avenços més significatius en el màrqueting actual es el passar d'un Màrqueting de Productes (que posa el focus en la venda del producte) a un Màrqueting Relacional (enfocament client) que no són models antagònics sinó que es complementen. Una veritable Enfocament Relacional ens permet no solament relacionar-nos amb el client per a vendre productes (però els que realment s'adeqüen a perfil) sinó que també, i principalment, tenen com objectius: millorar la seva satisfacció, oferir-li millor servei, sorprendre'l, conèixer-lo en profunditat, detectar i cobrir les seves necessitats. Andrés, Eugenio i Primo Daniel. Revista electrònica Capital Humano. [www.tatum.es](http://www.tatum.es)

<sup>124</sup> També anomenat per alguns *governança*, tot i la discrepància existent respecte la definició del terme.

expectatives que havien creat, fins i tot en el cas d'aquelles que es consideren més exitoses com les Agendes 21, pel que si no hi ha un canvi de model difícilment reeixiran les iniciatives que es puguin dur a terme.

En aquest sentit, i pensant en les condicions que s'han de donar per tal d'aconseguir que la RSO s'estengui, les paraules d'en Josep M. Canyelles poden ser il·lustratives: *"L'opció de la RS no és simple per què no està només adreçada a la millora del medi, o només a les condicions laborals del personal. Forma part d'una resposta de les organitzacions que volen operar excel·lentment a la societat, que necessiten comprendre la complexitat del context i formular propostes d'alta responsabilitat davant totes les parts interessades. I que saben que aquesta aposta només es pot fer des de la gestió profunda del canvi intern, de l'ADN!"* (Canyelles, 2007:21-22).

### **Els tipus d'organitzacions**

Una classificació habitual de tipus d'organitzacions és la de separar empreses, administracions públiques i entitats no lucratives, malgrat dins de cada grup hi ha una gran diversitat. Per exemple, dins del sector empresarial podem trobar des d'una corporació transnacional amb centenars de milers de persones treballadores, fins a un quiosc de premsa on solament hi treballa una persona. En aquest grup hi ha també gran diversitat de formes jurídiques, encara que es podrien distingir fàcilment les empreses mercantils de les empreses socials. En el sector de les administracions públiques podem trobar-hi des d'organismes estatals, passant per governs autònoms, diputacions, consells comarcals, mancomunitats, fins arribar a ajuntaments de grans o petits municipis. Finalment, en el grup d'entitats no lucratives hi ha grans organitzacions no governamentals de cooperació internacional, organitzacions sindicals, clubs esportius, associacions veïnals, culturals, ambientals, d'inclusió social, de salut... totes elles amb una gran varietat de mides i formes jurídiques.

A l'enfocament de l'RSO dels Territoris Socialment Responsables ja es comenta que les fronteres entre tres sectors són difuses, entre d'altres raons per què hi ha administracions públiques i empreses que tenen fundacions, existeixen empreses que són públiques i, per exemple, hi ha entitats del tercer sector, com són els sindicats, que se senten més propers a les empreses que al grup de les entitats no

lucratives al qual pertanyen. El següent fragment-resum (Llobet, 2005) dels treballs dels historiadors Xavier Domènech (2002) i Martí Marín (2000), il·lustra el fenomen sociològic que es va generar a Sabadell en els darrers anys de la dictadura, quan començaven a veure's els primers senyals del que se suposava que seria la democràcia, i que anava impregnant, sense distinció, a tota mena d'organitzacions que en aquella època hi havia a la ciutat:

Les entitats del tercer sector es van desenvolupar durant els darrers anys de la dictadura de Franco. Després de vint anys de franquisme durant els quals es va intentar eliminar la cultura i els moviments socials d'esquerra, la ciutat va despertar a partir de les lluites obreres dels anys seixanta, quan *la introducció de noves formes d'organització del treball i l'expansió dels mercats interns i externs del teixit industrial de Sabadell obligaren moltes indústries de la ciutat a negociar amb els treballadors els ritmes de treball, els sistemes de primes, els salaris, etc.* En aquell context es van unir els militants del Sabadell tradicional i els militants vinguts de la immigració dins l'espai dels nous suburbis obrers. Després de les eleccions sindicals del 1966, les vagues van sortir de les fàbriques, convertint el problema laboral en un problema d'ordre públic. Aquesta forma de protesta va millorar les condicions generals de la classe obrera de la ciutat i va aconseguir el suport a nivell de barri de parròquies i associacions veïnals.

La lluita obrera va esdevenir una forma indirecta d'anar teixint l'oposició antifranquista, que durant els anys setanta es va enfortir estenent-se per tots els sectors: treballadors de la banca, la sanitat o l'ensenyament. *"Molts dels militants universitaris que havien participat en el moviment estudiantil de la dècada anterior arribaven ara a l'edat adulta, s'incorporaren als seus llocs de treball i transformaren el teixit de la ciutat.(...) El moviment veïnal (...) va permetre integrar en el seu si des dels treballadors dels suburbis, els petits botiguers o empresaris, fins als professionals liberals identificats amb l'oposició."*

Malgrat la gran diversitat d'organitzacions dins de cadascun dels tres sectors (empresarial, públic, no lucratiu) i les seves casuístiques i especificitats, hi ha tendència a qualificar les empreses de socialment irresponsables. A les administracions públiques se'ls pressuposa vocació de servei públic, encara que amb la crisi de l'estat del benestar pren força la idea que cada cop estan més supeditades al poder econòmic de les grans corporacions empresarials. I les entitats no lucratives també es pressuposa que estan orientades a finalitats socials, malgrat que certes irregularitats detectades les obliguen a demostrar transparència en la seva gestió.

El model de gestió gerencial ha tingut en èxit enlluernador que ha impregnat tota la societat, el que ha permès estendre els seus principis a tot tipus d'organitzacions. La publicitat mediàtica anunciant els productes de les corporacions empresarials, que ahora els dona una imatge de serietat, eficiència, rigor, innovació, proximitat, servitud, afecte, practicitat, senzillesa, estalvi de temps... ha tingut un paper fonamental en l'extensió del model, però penso que la clau de l'èxit ha estat el fet

que ha traslladat la divisió del treball més enllà de les parets de l'organització. És a dir, s'han dividit les funcions socials (residència, treball i consum) de tal manera que cadascuna es desenvolupa en un lloc diferent, la qual cosa no permet realitzar dos funcions socials o més alhora.

Per exemple, els centres de producció i distribució s'ubiquen en polígons industrials perquè el sòl és més econòmic. Aquesta localització genera moltes externalitats a les persones treballadores que l'organització no assumeix, com els desplaçaments quotidians al centre de treball (normalment hi van amb el seu propi vehicle del qual en costegen manteniment i combustible), l'impacte ambiental dels desplaçaments (pol·lució, sorolls, infraestructures de comunicació, destrucció de flora i fauna, barreres al trànsit de la fauna...), la dificultat de conciliació de la vida laboral i personal (l'atenció a la pròpia persona, als fills i als grans es fa molt difícil quan s'està lluny dels serveis escolars i de salut) i dificultat de participació ciutadana (normalment els companys i companyes de feina no són del mateix barri, pel que les trobades amb el veïnat o amb l'AMPA de l'escola per parlar sobre qüestions comunitàries s'han de fer un cop es torna de la feina, si és que encara hi ha humor i forces al final de la jornada). Ara bé, treballar en una gran empresa de producció o distribució, situada en un polígon industrial, genera un sentiment de seguretat difícil de descriure que compensa tots els inconvenients esmentats, però que en el moment de l'acomiadament queda substituït pels sentiments de desconcert, ràbia i impotència.

Des del punt de vista de les persones clientes, usuàries o beneficiàries, la funció social d'adquirir productes de consum en centres comercials situats en polígons industrials, també genera externalitats que no assumeix l'organització que presta el servei. Els envasos i embalatges que s'utilitzen són els més lleugers i pràctics possible per a l'empresa distribuïdora i la persona usuària, sense tenir en compte el seu impacte ambiental. Quan els productes no són d'usar i llençar tenen l'obsolescència programada per tal d'incentivar el consum. Atès que el criteri principal és el preu, es practica la producció a gran escala, encara que això generi riscos elevats que poden desembocar en macro accidents com el de la catàstrofe de la plataforma Deepwater Horizon l'any 2010 al Golf de Mèxic (Fernández, 2012) o provocar la crisi alimentària global entre d'altres (Leonard, 2008; Montagut i Vivas, 2007). Normalment, els desplaçaments es fan amb el vehicle particular i són les persones clientes, usuàries o beneficiàries qui n'assumeixen els costos d'aquests, a més, els desplaçaments també tenen un impacte ambiental. En els centres



comercials situats a la perifèria de les poblacions no hi ha vida social perquè les relacions són anònimes, és a dir, tothom va de pas i no hi ha possibilitat de conversar sobre aspectes escolars, de barri, de ciutat o de país. Tampoc és un espai de socialització per a la mainada, i menys de transmissió de coneixements per "socialitzar la ciència", com proposa l'Eudald Carbonell (2003:215). Però aquest model de consum és fruit de la divisió de les funcions socials i, per tant, encaixa a la perfecció amb el model d'organització social actual, pel que les persones el valoren molt positivament considerant que és pràctic i econòmic agafar el cotxe per passar tot un matí o tarda fent la compra de la setmana.

Des del punt de vista dels proveïments, no he sabut observar externalitats negatives derivades de la localització en un polígon industrial, mentre que des del punt de vista de la societat en general, el fet que l'activitat comercial quedi deslligada de la interacció social és una pèrdua molt important d'espais de cooperació per "socialitzar la ciència", ja sigui a través del debat com de la transmissió de coneixements. A més, el desplaçament de l'activitat productiva i comercial als afores de les ciutats pren vida als barris i els converteix en ciutats dormitori.

La divisió de les funcions socials no solament es produeix pel desplaçament de l'activitat productiva i comercial, també pel fet que la majoria de la població treballa fora del seu barri o de la seva ciutat, el que acaba essent igual o pitjor que treballar en el polígon industrial més proper quan el desplaçament és a una altra població més llunyana. Tot plegat genera espais de pas i resta espais comunitaris, la qual cosa desenvolupa comportaments individualistes a la feina, a l'escola, a la comunitat de l'escala o del carrer i com a ciutadans o ciutadanes. Aquest individualisme alimenta la competitivitat entre les persones en totes les esferes de la vida (professional, personal i veïnal) i es retroalimenta amb una major jerarquia de les organitzacions i, per tant, una menor possibilitat de participació en la presa de decisions. Atès que tot tipus d'organitzacions operen en el sistema econòmic i social descrit, fa que totes elles, fins i tot moltes cooperatives i associacions, estiguin atrapades en l'espiral individualista i en tot el que es deriva del sistema.

Es podria dir que aquest model d'organització social ha transformat la vida política de tal manera que el consum ha posat el topall de la participació en la representació pública, és a dir, la societat pot incrementar el nivell de consum però

a canvi solament se li permet la participació representativa en els comicis electorals de certs organismes públics.

La desestructuració social i l'impacte ambiental de les societats postmodernes, genera externalitats negatives de tan gran impacte en la qualitat de vida de les persones, que haurien de provocar la renúncia massiva a llocs de treball en organitzacions sota el model de gestió gerencial i establir-se per compte propi, sobretot en les que són més grans perquè hi ha menys possibilitats de participació, ja siguin empreses, administracions públiques o entitats no lucratives. Però, és molt difícil fer-se un lloc entre corporacions empresarials tant competitives en preu. Per altra banda, en molts casos l'esperit emprenedor ha quedat adormit per la pròpia dinàmica del sistema i, si bé hi ha persones aventureres n'hi ha més que no s'atreveixen a fer el pas, pel risc que comporta, o que no sabrien per on començar.

Val a dir que l'expansió del model de gestió gerencial a tota mena d'organitzacions ha estat possible i s'ha basat en **el fenomen de la mobilitat**, que *afecta a tots els entorns socials, així com a tots els espais geogràfics, tots els col·lectius humans i totes les dimensions*. De la mateixa manera els artefactes construïts per les persones en la vida econòmica, cultural, ideològica i política es veuen afectats per la dinàmica de la mobilitat. La seva universalitat i ubiqüitat, el seu impacte i penetració, generen un salt gegantí en el desenvolupament de l'estructura de les societats modernes. (...) La mobilitat ha esdevingut un element central de la societat mundial fins al punt que afecta i condiona totes les dimensions vitals canviant els ideals, les actituds i els comportaments individuals, al mateix temps que reconforma tant les estructures individuals com les col·lectives. Avui ja és possible "mourre" simbòlicament a persones i missatges, des de i a tot el món, per on es vulgui i sobre qualsevol tema, a qualsevol hora i qualsevol lloc, i així fomenta els fluxos migratoris intra e internacionals; inter e intraurbans. Moviments turístics. Participació en festes i vacances. Desplaçaments del camp a la ciutat, del suburbi al centre urbà, de la llar al lloc de treball. La planificació d'assentaments, en relació a l'entorn, moviments contaminants i la Mobilitat €-tòpica (a través de les telecomunicacions) amb universalització dels Mass Media (ràdio i televisió) i dels instruments electrònics que proveeixen i demanden informació, (...) entre els que destaca el telèfon mòbil que ha multiplicat l'espai de fluxos i el temps atemporal. (Ruiz Olabuénaga, 2007:19-20).

En els exemples que Ruiz Olabuénaga (2007:19-20) posa per il·lustrar la importància de la mobilitat en les societats modernes i postmodernes es pot distingir, per una banda, els que generen un desplaçament físic de persones i objectes, i per altra les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC). Els primers són els que afecten negativament a la qualitat de vida de les persones per l'impacte social (fomenten el treball i el lleure lluny del lloc de residència i així promouen la descohesió social) i ambiental (provoquen contaminació i ocupen espais que esdevenen barreres i redueixen els ecosistemes naturals) que generen. L'impacte dels segons pot ser positiu o negatiu segons la utilitat que se'ls doni, tal i com es pot observar a les obres de Manuel Castells (1997-2012) on explica els riscos d'exclusió social del les xarxes de la informació i la fragmentació social a conseqüència de la individualització del treball, per una banda, i les oportunitats que Internet proporciona als moviments socials en la seva lluita contra l'acumulació de riquesa i poder.

### 3.3 Crítica a La Responsabilitat Social Corporativa

El terme Responsabilitat Social Corporativa (RSC) és el nom que han utilitzat les corporacions d'empreses per referir-se a la Responsabilitat Social de les Empreses (RSE). Es podria dir que són termes equivalents però l'apreciació no seria gaire exacta, perquè els sistemes de gestió de l'RS que desenvolupen les corporacions tenen un cost econòmic que no està a l'abast de les petites i mitjanes empreses. Aquestes creen departaments sencers on s'estudia la manera de preservar o millorar la reputació de la corporació a través d'accions a favor de la salut de les persones, del medi ambient, realitzant cooperació internacional i multitud d'activitats a les que la publicitat s'encarrega de donar ressò per tal que el missatge arribi a totes les seves parts interessades, però principalment al públic objectiu que ha d'adquirir els productes de la corporació.

Mentre el terme "responsabilitat" es refereix a internalitzar i assumir les conseqüències dels propis actes, l'RSC ha centrat els seus esforços en publicitar les suposades contribucions de les grans empreses a la millora de la societat. Així doncs, l'RSC no té la voluntat d'analitzar el nivell de responsabilitat social del comportament de les organitzacions en el desenvolupament de les seves pròpies activitats. És a dir, no examina la contribució que fa a la qualitat de vida de les seves parts interessades. De fet, la utilització de guies per a l'elaboració de **memòries de sostenibilitat** s'ha estès entre les corporacions empresarials de tal

manera que en aquests moments és impensable que cap gran empresa no tingui la seva.

En principi, les memòries de sostenibilitat són informes basats en el compte de pèrdues i guanys que modifiquen la informació financera per tal de reconèixer explícitament la contribució del capital social i ambiental a la generació de valor (Gray, 2005). Alguns exemples en són el Triple Balanç o *Triple Bottom Line* (financer, social i mediambiental), el model SAM (*Sustainability Assessment Model*), el *SIGMA Project (Forum for de Future)* o el *Global Reporting Initiative (GRI)*. Aquest darrer és el que més s'ha estès arreu del món.

Però a la pràctica, disposar d'una magnífica memòria de sostenibilitat no implica assumir les pròpies responsabilitats cap a totes les parts interessades, per què es poden realitzar accions molt lloables i alhora generar les més grans injustícies socials. Per exemple, Endesa en les seves memòries anuals de sostenibilitat (i ja en porta més de deu) llueix el seu programa d'energies renovables i alhora va pressionar el govern espanyol per tal que el mes de gener de 2012 aturés el sistema de primes a la generació elèctrica renovable, i frenar així el canvi cap a un model energètic més sostenible. Aquestes pressions d'alt nivell protegeixen la quota de mercat de producció i comercialització energètica de la companyia, de l'entrada de petites explotacions que generarien una ocupació molt necessària per superar la crisi econòmica. Prenent una sola memòria de sostenibilitat d'una gran corporació trobaríem centenars d'exemples d'injustícies socials que contradirien les accions lloables que s'hi exposen. Solament per anomenar un exemple d'abast internacional, podem parlar de les empreses petroleres com REPSOL, que en les seves memòries de sostenibilitat anuncien el finançament de projectes de desenvolupament comunitari en uns països i alhora, en d'altres, les seves explotacions contaminen l'aigua i les terres imprescindibles per la supervivència de la població autòctona.

Les memòries de sostenibilitat són un magnífic instrument per netejar la imatge de les companyies<sup>125</sup>, i reforcen l'efecte de la publicitat dels seus productes generant aurèoles de prestigi, serietat, benestar, progrés... en definitiva d'una responsabilitat social que en realitat no assumeixen. Oosterhout (2008:216) explica que els observadors cíncics han vist l'RS merament com una caixa d'eines de gestió

---

<sup>125</sup> "Els informes de Responsabilitat o de Sostenibilitat no m'agraden per què em semblen un exercici de relacions públiques dirigit a mostrar que l'empresa que els emet es presenta a si mateixa com a molt responsable, però no responen a les inquietuds i necessitats dels stakeholders" (Argandoña, 2012).

plena de trucs i tàctiques que han servit per evitar l'acceptació de les obligacions socials de major abast.

Els **bancs de bones pràctiques** són espais en els que es posen en comú les bones pràctiques de diverses organitzacions, ja recollides en les pròpies memòries de sostenibilitat. Aquests bancs permeten donar a conèixer les experiències més excel·lents d'RS i són interessants en la mesura que expliquen el seu procediment d'implementació i els resultats obtinguts. Són una bona eina per generar interès, però no pretenen abordar l'RS des de la globalitat de l'organització, el que permet perfectament que es combinin amb les males pràctiques.

El gran èmfasi que els sistemes de gestió de la responsabilitat social posen en les bones pràctiques fa que aquestes es puguin fer servir per justificar la incapacitat de canviar comportaments desviant l'atenció cap a les activitats amb un impacte social positiu més gran o fixant mecanismes de control per demostrar la correcció de les conductes irresponsables, independentment de la seva eficàcia. Un exemple de canvis per desviar l'atenció, podria ser el cas d'una empresa que té un impacte ambiental negatiu important i que en lloc de corregir-lo, proporciona als seus treballadors unes condicions laborals favorables i uns beneficis socials afegits que milloren alhora milloren la imatge de l'empresa. I un exemple de mecanisme de correcció poc eficaç, seria el d'empreses que subcontracten la confecció de roba o calçat a empreses de països pobres, i que fan auditories a aquests proveïdors per assegurar que compleixen la legislació laboral i de seguretat del país, quan s'ha demostrat que aquestes mesures són del tot insuficients per garantir que, com a mínim, es respecta la legislació.

Els bancs de bones pràctiques han estat mínimament útils quan han donat lloc a xarxes d'interrelació entre pimes i la participació ha anat més enllà dels membres de les respectives direccions, però en aquests moments de profunda crisi les pimes han deixat de parlar de bones pràctiques per concentrar-se en la seva supervivència.

Els **premis** s'han considerat com un tipus de bona pràctica, fins i tot en el sector de l'economia social<sup>126</sup>, malgrat que la dinàmica de joc dels premis és competitiva pel fet que uns guanyen i els altres perden, el que no compleix la condició de la cooperació que totes les parts guanyin. Els premis que s'atorguen a organitzacions pretenen fer un reconeixement públic a aquelles que destaquen per la seva

---

<sup>126</sup> L'economia social agrupa empreses socials i entitats no lucratives.

responsabilitat social. Això voldria dir que el seu nivell de compromís és superior al de la resta d'organitzacions que s'han avaluat, però no garanteix un nivell determinat d'RS. A l'hora de concedir els premis es pot anar amb cura de no premiar una organització que, malgrat ser capdavantera en uns aspectes, pugui ser denunciada per alguna mala pràctica que eclipsi el seu reconeixement, però les corporacions empresarials poden utilitzar un premi per donar-li la volta al tema i eclipsar una mala pràctica.

La **col·laboració amb els stakeholders** és un aspecte obligat de l'RSC, però al comportar la participació de totes les parts interessades en les decisions de l'organització, entra en total contradicció amb el funcionament antidemocràtic de les corporacions empresarials. Aquest conflicte s'ha resolt de diverses maneres. Hi ha qui fa una interpretació restringida del significat *stakeholders* assimilant-lo als grups d'interès, en el sentit dels grups socials amb els que l'organització té interès en col·laborar perquè són afins a la seva política d'empresa o, pel contrari, estan descontents i tenen capacitat de denúncia que pot afectar a la reputació de l'organització, i vol millorar la comunicació per neutralitzar les crítiques.

Atès que els aspectes de l'RS que ha de tenir en compte una organització són molts, en els darrers anys ha pres força el que s'anomena *materiality*, per ajudar a l'empresa a destriar els aspectes més importants entre ella i els seus *stakeholders*. Això s'ha fet pensant en que cada organització valori quins són els aspectes socials en els que cal centrar els esforços, i en quins aspectes de les memòries de sostenibilitat o en els informes de rendició de comptes als *stakeholders* cal posar l'èmfasi, per tal que la informació no sigui massa feixuga (Propper, 2006). A la pràctica, la *materiality* ha servit per seleccionar els *stakeholders* prescriptors de bona reputació i superar auditories de comptes gràcies a una mala interpretació dels estats financers, que fan passar desapercebuts la disminució d'ingressos o l'ocultació d'operacions il·legals pel fet de ser quantitativament menors, encara que tinguin una gran importància moral (Grant, Depree i Grant, 2000). Les organitzacions tendeixen a col·laborar amb les parts interessades amb qui tenen més afinitats, però la responsabilitat social s'hauria d'exercir amb tots els grups afectats per l'activitat de l'organització.

Els **codis ètics o de conducta i codis de bon govern** són un altre instrument de l'RSC. Els codis de bon govern es refereixen a la transparència comptable i estratègica, al respecte pels accionistes minoritaris, a la separació de les funcions del president del consell d'administració i del primer executiu de la companyia, a

mesures anticorrupció, a la importància dels consellers independents, etc.<sup>127</sup> i pretenen ser la guia a seguir pels membres de l'equip directiu, bàsicament en la seva relació amb els accionistes, arran dels escàndols financers a partir dels anys 80 i en un context especulatiu de nivells mai vistos. Aquests codis voluntaris han tingut, per part de les empreses, molt baixa acceptació alhora de ser utilitzats en la presa de decisions<sup>128</sup> i, no és estrany que la pràctica demostrï la seva poca efectivitat per tal d'evitar allò pel que es van crear.

Els codis ètics<sup>129</sup> poden ser principis a seguir per l'equip directiu o per altres càrrecs de l'organització de diferents nivells de responsabilitat però, en aquest cas, de cara a rendir comptes al conjunt dels *stakeholders*. Poden tractar aspectes d'ètica en els negocis, drets humans, drets dels consumidors i usuaris, respecte pel medi ambient, etc. Un codi ètic estàndard, per a tot tipus d'organització, és el *Global Compact*<sup>130</sup> o Pacte Mundial, que consta de 10 principis d'RS amb els que les organitzacions es comprometen voluntàriament. La Fundación Entorno, el Instituto d'Estudios Superiores de la Empresa (IESE) i PricewaterhouseCoopers també van elaborar (2002) un codi ètic estàndard, el *Código de Gobierno de la Empresa Sostenible*, però generalment cada organització crea el seu propi codi ètic.

En tots els casos, són un conjunt de principis que s'escriuen i es publiciten, especialment dins de l'organització, per tal que tothom els tingui presents en l'execució de les seves responsabilitats, però el grau de compliment pot ser relatiu i un cop deixen de ser novetat, el dia a dia els deixa en l'oblit. Hi ha casos en què es publiciten fora de l'organització, sobretot de cara a la clientela, doncs és un formalisme políticament correcte que dóna bona imatge, però sense ser una prioritat a l'hora d'utilitzar-lo de guia a seguir.

---

<sup>127</sup> Tant Perdiguero en referència al Codi Cadbury i al Codi Olivenza (2003:44-49), com la Fundació Rafael Campalans (2005:17) en referència al Codi Olivenza i a l'informe Aldama, coincideixen a destacar els mateixos aspectes dels codis de bon govern.

<sup>128</sup> "Dos anys després de la publicació del Codi Olivenza (inspirat obertament en el Codi Cadbury), més del 50 per cent de les empreses no havien aportat informació sobre les seves regles de govern i solament una de cada tres havia comunicat a la Comissió Nacional del Mercat de Valors el reglament del seu consell d'administració." (Perdiguero, 2003:48) Si bé l'estudi sobre 1.000 companyies de la llista Fortune de 1994 va mostrar que malgrat la majoria d'elles tenien codis de conducta, havien elaborat manuals de gestió ètica, disposaven d'un responsable corporatiu per assumptes d'ètica i havien informat als seus treballadors de la política ètica de l'empresa, el compromís ètic era superficial i estava limitat als aspectes simbòlics i de comunicació. La prova que confirmava els resultats d'aquest estudi és que la implicació de membres de grans empreses i corporacions privades, en escàndols econòmics i financers o la realització d'actes il·legals, es distribueixen de manera aleatòria entre les empreses de la llista Fortune. Tampoc i ha cap relació entre les polítiques d'ocupació, les condicions de treball, les polítiques d'igualtat d'oportunitats, o en relació amb els nivells de protecció social dels empleats, i l'existència de codis ètics, i demés, a les companyies. (Perdiguero, 2003:151-152)

<sup>129</sup> En el llibre *La responsabilidad social empresarial en España: Una aproximación desde la perspectiva laboral* (Aragón i Rocha, 2004:101-105) es fa un repàs general pel contingut dels codis de conducta i la seva implementació.

<sup>130</sup> <http://www.unqlobalcompact.org>

Pel que fa al contingut dels codis ètics<sup>131</sup>, val a dir que majoritàriament "són elaborats, aplicats i avaluats unilateralment per la direcció de les empreses, sense comptar amb la participació d'altres parts"<sup>132</sup>, la qual cosa els invalida des de l'enfocament dels stakeholders. Per altra banda, "la incorporació de determinats temes està condicionada, en certa manera, pel sector o activitat econòmica on s'enquadra l'empresa. Per exemple, el treball infantil i forçat és més comú en els codis del sector tèxtil, mentre que la salut i la seguretat estan més desenvolupades a la indústria química i la mineria" (Aragón i Rocha, 2004:105). De ben segur que la cura per la imatge externa hi té molt a veure, doncs els continguts dels codis coincideixen a tractar aquells punts dèbils que l'opinió pública percep en l'organització.

Helena Ancos (2006:5-7) ens explica que els codis de conducta s'han multiplicat amb l'intent d'implantar sistemes de responsabilitat social, però que per si sols no garanteixen canvis de desenvolupament, i que en alguns casos, s'ha vist que els codis han portat, fins i tot, a un empitjorament de la situació per aquells que suposadament han de beneficiar-se d'ella. Però al mateix temps destaca la utilitat d'aquests en la lluita contra el treball infantil, que es desenvolupa majoritàriament en el sector informal i el qual normalment no està cobert per la legislació del país.

Ramón Jáuregui (2004:137) considera que s'ha de relativitzar el mèrit d'algunes grans empreses transnacionals que s'han compromès amb Codis de Conducta per mantenir, per exemple, els Drets Sindicals i Laborals en tots els seus centres de treball del món, doncs no constitueix un avenç comprometre's a pagar els salaris mínims del país i aplicar la legislació nacional corresponent, que són normes abusives molt allunyades d'uns mínims més exigents en el món occidental. Per altra banda, considera que aquesta no és una pràctica menyspreable, doncs evita pràctiques fraudulentament, abusives i neoesclavistes, i evita el treball infantil, el recolzament a règims que violen els drets humans, reconeixen el dret de llibertat sindical, la negociació col·lectiva, la representació dels treballadors, les mesures de protecció a la salut, la seguretat dels treballadors, etc. A l'actualitat, després del tancament massiu de centres de treball, especialment als països rics, no hi ha mèrit que valgui per què l'acomiadament és la solució més fàcil per les organitzacions, i també la més irresponsable socialment parlant.

---

<sup>131</sup> Dorsemont (2004:368) afirma que el discurs corrent d'RSC apareix com un monòleg per part de les grans empreses sobre les seves responsabilitats socials, i que els codis de conducta són l'expressió clàssica d'aquesta actitud introspectiva.

<sup>132</sup> Aragón i Rocha, 2004:105.



Les **acreditacions, certificacions, seguiment i inspeccions d'RS** són instruments que s'han creat per donar una visió global de l'RS i per això tenen en compte si publiquen memòries de sostenibilitat, quines són les seves bones pràctiques, si col·laboren amb els seus *stakeholders* i, si tenen i apliquen codis de bon govern, ètics o de conducta. Les organitzacions que obtenen les acreditacions/certificacions<sup>133</sup>, les publiciten a través d'un segell o etiqueta referida normalment a algun tipus de norma privada<sup>134</sup>, un cop han superat unes auditories en les que s'han trobat evidències de que l'organització actua amb responsabilitat social<sup>135</sup>. "Les tasques d'inspecció i auditoria habitualment les porten a terme grans empreses internacionals de gestió i consultoria, així com petites empreses de consultoria, sovint creades específicament per aquesta finalitat" (Aragón i Rocha, 2004:106). La dificultat que presenta aquest tipus d'eina és que els criteris que s'utilitzen en l'auditoria no són públics i la societat no entén com és possible que hi pugui haver organitzacions certificades que al mateix temps hagin estat denunciades per falta a la seva responsabilitat social. Aquest fet genera l'efecte de la "caixa negra"<sup>136</sup>, és a dir que no es puguin establir les raons objectives per les quals una organització ha de ser mereixedora d'un certificat d'RS.

Per tal de defensar la seva reputació davant dels mercats financers i captar un major nombre d'inversions a borsa, les corporacions empresarials que hi cotitzen van crear el que s'han anomenat **Inversions Socialment Responsables - ISR**, les quals abasten tres tipus d'activitat: índex, classificacions i fons d'inversió (Aragón i Rocha, 2004:106). Tots tres tipus utilitzen la mateixa mecànica, consistent en aplicar una sèrie de criteris positius i/o negatius per determinar quines de les empreses que cotitzen a borsa compleixen amb aquests criteris. Es pot dir que les ISR són un instrument equivalent al de les certificacions, però especialment dissenyat per als mercats financers, pel que el seu sistema de classificació tampoc és fiable (Observatorio RSC) per què la majoria d'organitzacions que formen part de les llistes, tant si estan a l'inici com al final, han estat denunciades reiteradament pel fet d'atacar de forma severa la qualitat de

---

<sup>133</sup> Solament les organitzacions acreditades poden certificar d'altres organitzacions.

<sup>134</sup> D'entre les normes més conegudes destaquen la SA8000 - Responsabilitat social de les empreses (Social Accountability), la AA1000 - AccountAbility 1000, la SGE21 - Sistema de la Gestió Ètica i Socialment Responsable. La ISO 26000 sobre RS s'ha començat a certificar per part d'AENOR amb la controvèrsia, publicada a Diario Responsable, sobre si això és coherent amb el que diu la pròpia norma [http://www.diarioresponsable.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15774&Itemid=51](http://www.diarioresponsable.com/index.php?option=com_content&view=article&id=15774&Itemid=51).

<sup>135</sup> En el llibre *La responsabilidad social empresarial en España: Una aproximación desde la perspectiva laboral* (Aragón i Rocha, 2004:105-106) es fa un repàs general pel contingut de les normes de certificació.

<sup>136</sup> Es diu que un efecte sociològic és una caixa negra quan no es poden establir les causes que el generen (Boudon, 1998).

vida de les persones i la qualitat ambiental. Al marge de les crítiques a la verificació de les inversions socialment responsables, hi ha unes característiques generals del mercat borsari que fan xocar frontalment aquest tipus d'inversió amb l'RS. D'entre elles cal destacar l'especulació dels mercats financers, que dona a les accions un preu que no reflecteix el valor de l'organització, i les conseqüències que això comporta per les diferents parts interessades, especialment les persones treballadores de l'organització subjectes a expedients de regulació d'ocupació (ERO) justificats per una exigència de beneficis cada cop més alta.

Per últim, esmentar una eina que no necessàriament es considera d'RS però que a la pràctica hi està molt relacionada. Es tracta del **servei d'atenció als clients**, que s'ha desenvolupat en grans empreses davant de la impossibilitat d'atendre les queixes dels clients de manera personal i propra. L'instrument homòleg en les administracions públiques és el **síndic de greuges**, i ni l'un ni l'altre no es poden considerar mecanismes de participació dels stakeholders atès que, massa sovint, esdevenen un sistema terapèutic per tal que les persones es desfoguin denunciant les injustícies a les que han estat sotmeses.

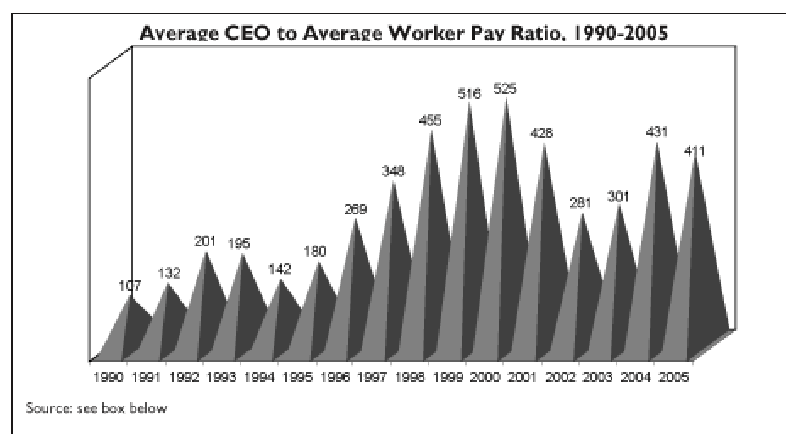
Durant la primera meitat del segle XX i fins els anys 70, les diferents polítiques públiques per garantir que les empreses integressin l'RS van anar en augment, però a partir d'aquest moment les corporacions empresarials s'havien enfortit tant, en detriment de les administracions públiques que, d'entrada, les polítiques per l'RS es van aturar. Aquest fet s'explica per l'atribució al sector empresarial de la capacitat de resoldre tots els problemes de la societat, creant un sistema de poder indiscutible retroalimentat per la publicitat de les pròpies corporacions i pel model de gestió gerencial, que proporciona nivells creixents de beneficis econòmics, dels que les classes populars se'n poden beneficiar per la compra d'accions en els mercats financers. En definitiva, les corporacions empresarials despertaven "fascinació" entre la majoria de la població (Perdiguero:2003).

Ara bé, als anys 90 es va arribar a una acumulació de fets que van iniciar el "desencantament":

- Si a les corporacions empresarials se'ls atribuïa la gran capacitat de generar **ocupació**, ara són les reestructuracions de plantilla i **les deslocalitzacions** de les corporacions empresarials **les que la destrueixen**.
- Quaranta anys després que Truman anunciés un programa d'ajuda tècnica que suprimiria "el sofriment de les poblacions subdesenvolupades" gràcies a

"l'activitat industrial" i a "l'augment de la qualitat de vida", la distància entre el Nord i el Sud era encara més gran (Latouche, 2007), doncs **malgrat els esforços realitzats en treballar pel desenvolupament** i en seguir les directrius marcades pel Fons Monetari Internacional i el Banc Mundial, favorables a les corporacions empresarials, **el 80% dels recursos estan en mans del 20% de la població mundial** i s'ha pogut constatar que el desenvolupament econòmic no és universalitzable per la seva insostenibilitat ambiental.

- La guerra econòmica (Latouche, 2007) que caracteritza la globalització tampoc ha beneficiat a la població del Nord, que ha vist com en el mercat laboral **s'ha anat estenent la precarització dels sous, la inestabilitat i el gegantisme** (Stahel, 2006) que limita cada cop més la iniciativa tant dels treballadors/es, com dels clients, dels competidors o dels proveïdors (Giner, 1979:91-110), al mateix temps que la mitjana dels sous dels directius de les corporacions empresarials (CEO) han arribat a ser, per exemple als Estats Units, de 525 cops més alta que la mitjana dels sous dels treballadors. Val a dir que, si prenem l'escala de sous d'una sola organització la diferència pot ser molt més alta.



Gràfic 1: **Comparativa entre la mitjana de sous dels directius i la dels treballadors**, elaborada per la United for a Fair Economy (UFE)<sup>137</sup>.

<sup>137</sup> La UFE és una ONG dels Estats Units que te per finalitats conscienciar i educar sobre el fet que la riquesa concentrada i el poder debiliten l'economia, corrompen la democràcia, aprofundeixen en la divisió racial i destrueixen les comunitats, i donar suport a la construcció de moviments socials per una major igualtat. Investiga sobre aquests temes en col·laboració amb el Institute for Policy Studies que és un centre de recerca independent al servei dels periodistes, acadèmics i activistes que poden fer possible la transformació social. [http://www.faireconomy.org/research/CEO\\_Pay\\_charts.html](http://www.faireconomy.org/research/CEO_Pay_charts.html)

En Robert Reich<sup>138</sup> afirma que els sous dels directius europeus tenen tendència a créixer per igualar-se als dels Estats Units. La següent taula mostra la diferència de sous a diferents països. S'hi pot observar que la major diferència de salaris és la dels Estats Units.

Country	Ratio of Pay CEO : Avg Worker
Japan	11:1
Germany	12:1
France	15:1
Italy	20:1
Canada	20:1
South Africa	21:1
Britain	22:1
Mexico	47:1
Venezuela	50:1
United States	475:1

Taula 6: **Comparativa a diferents països de sous entre directius i treballadors (Daily Kos, 6-10-2011<sup>139</sup>)**

Al següent gràfic es pot observar que des de l'inici de la crisi, els sous dels directius a l'Estat espanyol han incrementat, mentre que els dels treballadors s'han estancat.



Gràfic 2: **Estudi de l'evolució salarial** (Costa i Poveda, 2013)

<sup>138</sup> Robert Reich va ser secretari d'estat amb Clinton i fa aquesta afirmació en una entrevista realitzada per Manel Manchón i publicada al portal Expansiónyempleo.com el dia 11 d'abril de 2007. [http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo\\_profesional/retribucion/es/desarrollo/978591.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo_profesional/retribucion/es/desarrollo/978591.html)

<sup>139</sup> <http://www.dailykos.com/story/2011/10/06/1023469/-CHART-OF-THE-WEEK-U-S-CEO-Worker-Pay-Ratio-is-475-1>

- Els grans beneficis de les companyies “*excel·lents*” que havien de garantir els estalvis populars, s’efumaven amb la crisi financera de finals dels anys 90<sup>140</sup> i amb la caiguda dels valors de les empreses tecnològiques, envoltades d’escàndols financers que també es van donar en d’altres sectors d’activitat<sup>141</sup>. La següent recaiguda financera va arribar de la mà del President de la Reserva Federal dels EUA, Alan Greenspan, que amb una forta baixada dels tipus d’interès per tal d’injectar liquidesa al sistema, va fer molt atractiva la inversió en habitatge, especialment a través d’hipoteques subprime<sup>142</sup>, les quals van generar una escalada especulativa fins que el 2007 la bombolla immobiliària va esclatar (Etxezarreta, 2008) generant una crisi que s’ha anat estenent arreu del món.
- Les activitats de sensibilització de les ONG, a través de la denúncia de les corporacions empresarials en la vulneració dels drets humans als països pobres (Dorssemont, 2004:367), han anat calant en la ciutadania, malgrat les campanyes de neteja d’imatge<sup>143</sup> (Porro, 2002) per restablir “*la perspectiva atractiva, càlida, oberta i pròxima de l’empresa*”, que obre els desitjos i els somnis de la gent i que fa sentir l’orgull de participar en els èxits de les companyies (Perdiguero, 2003).

No és casual que les corporacions empresarials americanes comencin a parlar de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) justament als anys 90 amb l’inici del desencantament<sup>144</sup>. I ho fan des de la nova teoria de gestió empresarial

<sup>140</sup> L’enfonsament dels mercats borsaris del sud-est asiàtic el 1997, seguit de la caiguda de la moneda russa que va traslladar la crisi als països d’Amèrica Llatina, afegit a la recessió econòmica del Japó, en poc temps es va passar de l’entusiasme econòmic extrem a una crisi que va afectar a més de les tres quartes parts de la població mundial.

<sup>141</sup> 2001 Agències de valors i bancs com Morgan Stanley, Merrill Lynch, Goldman Sachs o Crèdit Suisse-First Boston acusades d’influir en el preu de les accions, que va fer esclatar la bombolla borsària i va generar que milions de petits inversors perdessin els seus estalvis, 2002 les empresa ENRON i Worldcom van enganyar als seus respectius inversors fent-los creure que tenien beneficis, 1993 Banesto va ser objecte d’una estafa per part Mario Conde i altres directius, 2000 Telefónica remunera als seus directius amb stock options, de 2001 Gescartera és intervinguda per la CNMV, 2003 el Banco de España intervé l’Eurobank.

<sup>142</sup> Hipoteques concedides a persones que estan per sota dels estàndards de solvència.

<sup>143</sup> Malgrat tot, les pressions dels consumidors, dels moviments socials, i de la societat en general, han fet que les empreses “*necessitin crear un nou equilibri entre la seva responsabilitat convencional cap als accionistes i les noves responsabilitats associades a les expectatives públiques*” (Perdiguero, 2003:176-179). Si les empreses consideressin sincerament necessari crear un nou equilibri, això suposaria un avenç substancial, però hi ha certes males pràctiques indicatives de que davant la pressió, el que fan algunes empreses és realitzar contracampanyes de neteja d’imatge. La revista *Opcions* del CRIC - Centre de Recerca i Informació en Consum, en el seu número 4 de juliol-setembre de 2002, advertia en la seva secció de trampes, a càrrec d’Àlvaro Porro González, de la manipulació de les percepcions que exerceixen sobre els consumidors les invisibles i poderoses empreses de relacions públiques.

<sup>144</sup> (Hernández i Ramiro, 2009:9) ...*les corporacions transnacionals han impulsat l’RSC com una forma de respondre a les crítiques dels col·lectius socials pels efectes de les seves activitats sobre els drets humans i el medi ambient. Amb la finalitat de recuperar la confiança de la societat en les grans*

anomenada "màrqueting de relacions" (GES, 2003:21) creant càtedres de *Business Ethics* (BE) a gairebé totes les escoles de negocis, desenvolupant polítiques de comunicació amb els seus grups d'interès per contrarestar les denúncies de les ONG, incorporant l'acció social (benèfica o caritativa) en la seva estratègia de màrqueting per millorar la seva imatge davant d'una societat cada cop més sensibilitzada, esdevenint referent únic i pervertint l'RSE per tal que les administracions públiques l'assimilin a l'RSC i creïn institucions per promoure-la entre les PIME a través dels instruments ja anomenats.

Un fet que confirma la consideració de l'RSC com una eina de màrqueting, és l'enquesta realitzada per PricewaterhouseCoopers l'any 2003<sup>145</sup>, en que els responsables i directius de 43 grans empreses espanyoles afirmaven que la primera raó que impulsava l'RSE en la seva organització era la millora de la reputació, la segona els avantatges competitiu, i a continuació les tendències del sector, la pressió dels consumidors, la demanda dels accionistes i dels empleats, la pressió del mercat de valors, la pressió de les ONG i per últim la reducció de costos. De tal manera que la integració de l'RS per pròpia convicció no figura entre cap dels factors impulsors.

Les aportacions de la psicologia i la sociologia van ser molt útils en l'etapa en què l'RSE es va incorporar al màrqueting de relacions<sup>146</sup>. Aleshores, entre d'altres efectes indesitjables, es va començar a assimilar equivocadament l'RS a l'acció social<sup>147</sup> i van començar a aparèixer relacions clientelars entre entitats no lucratives i empreses, que van proporcionar recursos econòmics a les primeres, però van debilitar la seva capacitat de denúncia. Així, a la majoria de textos sobre RSE s'inclouen paraules com solidaritat, ètica, drets humans, respecte del medi ambient, transparència, rendició de comptes... com si el simple fet d'utilitzar aquests mots impliqués aprofundir en l'RSO per trobar eines efectives de treball. Tot i així, i

---

*empreses, l'RSC emergeix com una eina que resulta molt útil per potenciar al mateix temps el valor de la marca, la fidelització dels clients i, per tant, els beneficis de les multinacionals.*

<sup>145</sup> Aragón i Rocha, 2004:126.

<sup>146</sup> "Convé precisar que la responsabilitat social de les empreses no és solament "el bon govern" de les societats, la seva transparència comptable i estratègica o la seva bona relació amb els mercats financers i amb els seus accionistes. No és tampoc una determinada "acció social" amb la que adornar la imatge externa de l'empresa, sense perjudici de que determinades iniciatives siguin socialment útils o estimables. No és tampoc encarregar i pagar a una consultora, una auditoria social, per a combatre una imatge negativa, de «empresa odiosa socialment» i evitar amb això repercussions mercantils d'una determinada marca comercial." (Jáuregui, 2004:135)

<sup>147</sup> En la presentació de l'Informe 2007 del Observatori de la Inversió Socialmente Responsable (ISR) d'ESADE, el 4 de desembre de 2007 la Laura Albareda, una de les seves autores, va explicar que l'estancament de les ISR a Espanya respecte de la resta del món, es deu molt probablement al fet que des de bon començament s'han confós els fons d'inversió ètics amb els solidaris. Es pot observar que l'Acció Social també ha generat aquest efecte de fre sobre la RSE, i és important observar que tant els fons d'inversió solidaris com l'acció social es basen en les donacions deslligades dels resultats de l'activitat financera, en el primer cas, i de l'activitat empresarial, en el segon cas.

encara que *"l'hàbit no faci al monjo"*, s'ha de reconèixer que parlar de tots aquests termes no ha estat en va, doncs ha estat la manera per a que es debateixi quina és la responsabilitat social de les organitzacions i es pensi de quina manera es pot abordar<sup>148</sup>.

També es poden observar relacions clientelars, que debiliten l'RS, en la denúncia de Henri Lefebvre respecte *"la lleugeresa d'un tipus de recerca que treballa a comanda (contractes) de la indústria, en la que resulta difícil separar els resultats de la ciència dels discursos de racionalització, generalment laudatoris per a l'empresa i carregats de ideologia managerial. Un conformisme que no és totalment aliè a certes línies i programes de recerca acadèmica sobre l'RSE promogudes i finançades per les grans empreses"*<sup>149</sup>. En les escoles de negocis es transmet el menyspreu de l'economia per les altres ciències socials (Martínez Alier, 1994). Malgrat els economistes crítics, l'economia s'ha tancat en els postulats neoclàssics (Domènech, 2004:208-211) i solament s'ha valgut de les aportacions de les altres ciències per intentar maximitzar la funció d'utilitat de les empreses.

La potència del màrqueting de relacions ha fet que s'hagi volgut incorporar les PIME als processos d'RSE, seguint la mateixa metodologia que estan aplicant les grans empreses. Aquesta estratègia però, implica anar a remolc, el que difícilment permetrà aconseguir els avantatges competitius que les PIME persegueixen, doncs la creixent concentració dels mercats<sup>150</sup> en mans de poques empreses (oligopolis) fa que aquests no es regeixin per la competència sinó pel poder (Domènech, 2004:208-211). A més l'elaboració de les memòries de sostenibilitat i la implantació de sistemes de gestió de responsabilitat social en les empreses per incorporar bones pràctiques que siguin valorades positivament per les parts interessades, suposa la creació d'un departament que s'encarregui d'aquesta tasca, a l'estil del que generalment s'ha fet per implantar els sistemes de gestió de la qualitat. Aquesta metodologia genera uns costos addicionals per l'empresa que són inversament proporcionals a la seva mida, és a dir que com més petita és l'empresa major és el pes econòmic d'implantar aquestes eines.

---

<sup>148</sup> "... la moda ètica -«d'una ètica mínima», diu Lipovetsky- és valorada de manera positiva pel sociòleg francès, al considerar que en la postmodernitat solament són possibles les ètiques «indolores» i raonables, «animades no per l'imperatiu d'abandonament de les pròpies finalitats, sinó per l'esforç de conciliació entre els valors i els interessos, entre el principi dels drets de l'individu i les pressions de la vida social, econòmica i científica»." (Perdiguero, 2003:153)

<sup>149</sup> Peu de pàgina de Perdiguero, 2003:189 en referència al llibre de Henri Lefebvre (1972:86) *La vida quotidiana en el mundo moderno*. Madrid, Alianza.

<sup>150</sup> Comentari extret de la ponència de Ramón Jáuregui el dia 19 de maig de 2006, al Pati Maning de Barcelona, durant la presentació del projecte RESSORT: Empreses Territoris, treballant junts per la responsabilitat social.

Llavors, els atacs que reben les grans empreses<sup>151</sup> provenen de l'acumulació de poder que ostenten i que els permet dominar els mercats beneficiant-se de les economies d'escala, fixant preus a proveïdors i clients, i influïnt políticament sobre els governs i les altres empreses en benefici propi. Les PIME s'han vist abocades a la dinàmica del sistema d'economia de mercat dominat per les grans empreses (Domènech, 2004:208-211). Competeixen en mercats oligopolístics i sobreviuen en aquelles llacunes del mercat que les grans empreses menyspreen o a les que no troben la manera d'accedir. En aquestes condicions, les PIME<sup>152</sup> tenen una capacitat limitada de fer visible la seva acció social, malgrat les campanyes de la UE<sup>153</sup> per promoure l'RS en aquest col·lectiu, sota l'atractiu de la millora de la competitivitat.

Atès que les 122 multinacionals més grans són responsables del 80% de les emissions de CO<sub>2</sub>, del 70% del comerç internacional i del 90% de les patents, Juan José Ganuza (2012:3) considera que l'RSC pot arribar allà on les regulacions nacionals no abasten i pot tenir un impacte positiu sobre el benestar de les societats. Ara bé, el recorregut per la història de l'RSC ens fa pensar que justament el gran poder econòmic i social que acumulen les corporacions empresarials és el que impedeix que aquestes puguin contribuir de manera significativa al benestar social, i menys a través de promoure l'RSC, que té per objectiu tot el contrari pel fet de ser un instrument de gestió de polítiques contradictòries amb resultats sempre a favor del benefici de la pròpia corporació i sense tenir en compte altres danys socials: es planta un arbre i alhora es fomenta el desplaçament en vehicle privat i la construcció de vies de comunicació que aguditzen la desertització, o es fomenta el comerç just i la protecció al medi ambient alhora que es crea una gran

<sup>151</sup> "Els canvis ideològics de finals del segle XX, han desplaçat el sector públic al privat (...) i han revalorat l'individual davant del col·lectiu. (...) les empreses s'han convertit en el cor del sistema econòmic, en el motor bàsic de la creació de riquesa. Però, al mateix temps s'ha produït un altre fenomen paral·lel: la societat ja no es refia d'elles. No és solament que s'hagin produït escàndols financers importants (cas Enron, World Com, Andersen, etc.). No és solament que hi hagi hagut escàndols en el tractament genètic i alimentari que han provocat una desconfiança en els productes (el cas de la mutació genètica de la soja; Monsanto, o dels pinsos de les vaques; vaques boges). No és solament que els petits accionistes es sentin maltractats per una casta executiva que els menyspreï i de vegades els estafa. És que, en el seu conjunt, la ciutadania no creu que les empreses actuïn a favor de la societat sinó a favor del seu accionista. I això no es pot sostenir. Aquesta contradicció entre les empreses com a eix de l'univers i com a institució bàsica de l'economia, de l'ocupació i de la riquesa, i una societat que compra, treballa, inverteix i que al fer-ho sosté a les empreses i al sistema, sense creure en elles, no pot durar massa temps. Aquí està l'origen d'aquesta reflexió sobre l'RSE i potser la seva potencialitat més important." (Jàuregui, 2004:139-140)

<sup>152</sup> "Les PIME haurien de ser el referent de l'RSE a través de sistematitzar les pràctiques històriques, que al cap i a la fi han fet possible la seva supervivència en el mercat": expressió textual del Secretari General de CECOT, David Garrofé, en la Presentació del treball realitzat per al projecte del Marc català de l'RSE a les pimes, que va tenir lloc el 6 de juny de 2007 a l'Auditori d'ESADE de Barcelona.

<sup>153</sup> Dels projectes finançats per la Unió Europea, a més del RESSORT, a Catalunya en destaquen l'RSE.COOP, liderat per la Confederació de Cooperatives de Catalunya, i el Marc català de l'RSE a les pimes, liderat per ESADE i amb la participació de quatre Departaments de la Generalitat de Catalunya (Economia i Finances, Treball, COPCA i, Medi Ambient i Habitatge), la Diputació de Barcelona, PIMEC, CECOT, CCOO i UGT.



xarxa d'establiments on el personal està totalment supeditat a les decisions que prengui la direcció de la corporació.

## ▪ **El concepte de Responsabilitat Social de les Organitzacions**

El principal aspecte sobre el que contínuament dona voltes la responsabilitat social és el de la seva pròpia definició. És principal per què sense una concepció unànime clara és difícil plantejar criteris, eines i indicadors que siguin efectius en la promoció de l'RS. La necessitat de trobar una definició que acoti més el seu significat es va manifestant tot sovint. Per exemple, aquest mes de gener de 2013 va ressorgir el debat a l'Estat espanyol de la mà de Manuel Escudero, Helena Ancos i Francisco Cervera.

Okoye (2009) ens explica que la Responsabilitat Social de l'Empresa és un concepte essencialment controvertit (ECC<sup>154</sup>) per què a causa de la seva pròpia naturalesa genera conflictes perpetus. Per comprovar si es tracta d'un ECC l'avalua segons els set criteris de Gallie<sup>155</sup> i conclou que malgrat la naturalesa controvertida de l'RSE a causa de factors que inclouen diversitat en la descripció, complexitat interna, caràcter obert, usos agressius i defensius, reconeix la necessitat de definir un terreny comú en el que es pugui identificar com un concepte i doni sentit a la fixació de metes o objectius. També observa que els debats sobre el paper social de les empreses han pres protagonisme en *contextos socials específics com durant la gran depressió dels EUA (Berle, 1931; Dodd, 1932; Donham, 1929), la guerra freda (Abrams, 1951; Spector, 2006, 2008), l'inici de la globalització (Palazzo i Scherer, 2008)*, i que pot ser la "imminent" recessió mundial motivi a escriure nous capítols sobre la reevaluació de l'RSE.

<sup>154</sup> ECC: Essentially Contested Concept

<sup>155</sup> El 1956 Gallie va formular una teoria per abordar els conceptes que per la seva naturalesa generen conflictes perpetus, en base a set criteris: 1) *An ECC must be appraisive in the sense that it signifies or accredits some kind of valued achievement.* 2) *This achievement must be of an internally complex character; for all that its worth is attributed to it as a whole.* 3) *Any explanation of its worth must therefore include reference to the respective contributions of its various parts and features.* 4) *The accredited achievement must be of a kind that admits of considerable modification in the light of changing circumstances.* 5) *To use an essentially contested concept means to use it both aggressively and defensively.* 6) *The derivation of any such concept from an original exemplar whose authority is acknowledged by all the contestant users of the concept.* 7) *The probability or plausibility of the claim that the continuous competition between contestant users of the concept enables the original exemplar's achievement to be developed in optimum fashion (Gallie, 1956, pp. 125, 131).*

Alexander Dahlsrud (2006) després revisar els diversos intents d'establir una millor comprensió de l'RSE i el desenvolupament d'una definició més robusta<sup>156</sup>, analitza 37 definicions en les que identifica cinc dimensions en totes elles: (1) Dimensió ambiental, (2) Dimensió social, (3) Dimensió econòmica, (4) Dimensió de les parts interessades i (5) Dimensió de la voluntarietat.

Totes les definicions que analitza Dahlsrud daten del període comprès entre l'any 1980 i el 2003, pel que corresponen a les etapes de l'evolució cronològica de l'RSE que Marta de la Cuesta (2002 i 2005a) anomena com estratègica (1980-1989) i de desenvolupament sectorial (1990).

<b>Inici</b>	
1953	Primera definició formal de l'RSE amb la publicació de l'obra de Bowen: Social responsibilities of the businessmen.
<b>Etapa filosòfica</b>	
1960	Definició d'RSE: els autors defineixen el concepte en l'àmbit de les relacions laborals , la política de preus, o els interessos de la comunitat local. Es debat sobre les finalitats de l'empresa
<b>Etapa pràctica</b>	
1970	Definició les responsabilitats de l'empresa en tres nivells: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivades de la funció econòmica: producció, ocupació i creixement econòmic.</li> <li>• Conservació del medi ambient, relacions laborals i informació als consumidors.</li> <li>• Altres: pobresa, qüestions urbanes.</li> </ul> Trasllat del discurs filosòfic a la gestió empresarial amb estudis empírics: concreció de les responsabilitats, percepció dels executius sobre RSE, mesura de l'RSE als EUA...
<b>Etapa estratègica</b>	
1980	Desenvolupament de la teoria dels <i>stakeholders</i> . Definició i desenvolupament dels codis ètics. Establiment del balanç social com a mitjà per interioritzar i comunicar l'RSE. Els estudis empírics intenten establir la relació entre la responsabilitat social i els resultats financers.
<b>Etapa de desenvolupament sectorial i empresa ciutadana</b>	
1990	L'RSE s'incorpora al discurs de la Business Ethics (BE) i a les noves teories de gestió empresarial, concretament en el màrqueting de relacions, que apareix com un nou paradigma de la gestió empresarial. Es parcel·len i s'analitzen separatament i en profunditat diferents aspectes de l'RSE: codis ètics, inversions responsables, presa de decisions col·laboració amb la comunitat, estàndards... Es creen càtedres de BE en quasi totes les escoles de negocis i s'obren línies d'investigació en moltes universitats europees i americanes. Es creen institucions en quasi tots els països europeus per promocionar l'RSE, i els governs i la Unió Europea comencen a prendre part en aquesta promoció.

**Taula 7: Evolució cronològica de l'RSE**  
Quadre elaborat a partir del treball de Marta de la Cuesta (2002 i 2005a)

<sup>156</sup> Autors que han reflexionat sobre el concepte d'RSE i que Dahlsrud ha revisat: Carrol (1999), Moir (2001), Joyner i Payne (2002), Carter i Jennings (2004), O'Dwyer (2002), Azer (2001), Johnston i Beatson (2005), Van Marrewijk (2003), Rare (2005), Matten i Crane (2005), i Göebbels (2002).

Les definicions publicades durant aquests dos períodes s'inscriuen dins del discurs de la Business Ethics (BE) per al qual cosa s'ha considerat convenient analitzar també definicions d'altres etapes. Així es pren la definició de Bowen (1953), les dues definicions que Dahlsrud identifica com les més referenciades (2000 i 2001) i la de la ISO 26000 (2010).

L'anàlisi de les quatre definicions ha consistit en identificar els diferents enfocaments de la RS que es reflecteixen en cadascuna d'elles, s'ha reflexionat sobre les deficiències detectades per part de diversos autors en el concepte i finalment s'observa com han anat evolucionant les definicions.

El 1953 Howard R. Bowen va publicar en el seu llibre *Social Responsibilities of the Businessman* la primera definició formal d'RSE que es coneix. La segona definició que s'analitza és la del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) i la tercera és la de la Unió Europea. Fins a la publicació de la ISO 26000 aquestes dues definicions han estat les més referenciades, com demostren els càlculs de freqüència realitzats per Dahlsrud (2006) a través de Google.

### **Els enfocaments de l'RS en les seves definicions**

Bowen (1953): "la RSE fa referència a l'obligació ètica o moral, voluntàriament assumida per l'empresa com institució, cap a la societat en el seu conjunt, com una forma de reconèixer i satisfer les seves demandes o de reparar els danys que se'n puguin derivar de l'activitat empresarial."

WBCSD (2000): "La responsabilitat social corporativa és el compromís de l'economia de contribuir al desenvolupament econòmic sostenible, treballant amb els empleats, les seves famílies, la comunitat local i la societat en general per millorar la seva qualitat de vida."

Llibre Verd UE (2001)<sup>157</sup>: "la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i ecològiques en les seves activitats comercials i en les relacions amb les seves parts interessades."

---

<sup>157</sup> De fet el Llibre Verd no dóna una definició de RSE sinó que es refereix a com entenen aquest concepte la majoria de definicions. En la resolució de 13 de març de 2007, el Parlament Europeu

ISO 26000 (2010): “Responsabilitat d’una Organització davant dels impactes que les seves decisions i activitats ocasionen a la societat i al medi ambient, per mitjà d’un comportament ètic i transparent que: contribueixi al desenvolupament sostenible, incloent la salut i el benestar de la societat; prengui en consideració les expectatives de les seves parts interessades; compleixi amb la legislació aplicable i sigui coherent amb la normativa internacional de comportament; i estigui integrada en tota l’organització i es porti a la pràctica en les seves relacions.”

Les tres primeres definicions s’han formulat des de la perspectiva del món de l’**empresa** que, de fet, és el primer sector pel que la Responsabilitat Social va generar una major preocupació. Ara bé, a l’inici del nou segle, el desenvolupament de la idea de Territoris Socialment Responsables aplega tant a les empreses com a les administracions públiques i les entitats no lucratives, pel que fins a la publicació de la ISO 26000 les definicions d’RSE sovint s’han interpretat com a definicions vàlides per als altres tipus d’organització.

La **voluntarietat** és un aspecte que solament surt a la definició de Bowen i a la de la Unió Europea. Atès que des del món empresarial la integració de la Responsabilitat Social s’ha considerat com un cost afegit, en moltes ocasions s’ha volgut remarcar que es tracta d’un *acte voluntari*. Bowen va formular la seva definició donant inici a l’enfocament clàssic que va liderar Milton Friedman quan el 13 de setembre de 1970 va publicar un polèmic article titulat “*The social responsibility of business is to increase its profits*” i en el que explica justament que incrementar els costos implicaria reduir els beneficis, i això sí que no seria socialment responsable. En el cas del Llibre Verd de la Unió Europea, la utilització del terme *voluntarietat*<sup>158</sup> és fruit de les pressions del sector empresarial per evitar que s’aprovi legislació en la matèria i així reduir les obligacions als acords a que s’arribi amb les parts interessades, la qual cosa dóna marge a la negociació, que serà més gran quan menys poder tingui la contrapart. Un exemple de com el redactat final d’aquesta definició va estar subjecte a l’estira i arronsa entre els

---

reconeix que continua obert el debat sobre una definició apropiada d’RSE. Un dels eixos del llibre verd és el rebuig a alçar un mur de separació entre els objectius de creixement econòmic i el progrés social, és a dir, sense contradir l’obtenció del màxim benefici descriu les finalitats i responsabilitats que haurien de tenir les empreses, les quals han de considerar les demandes i pressions dels consumidors, treballadors, inversors i la opinió pública. Un altre eix és el reiterat rebuig de les estratègies d’autoregulació de la responsabilitat social, que faci possible la rendició de comptes sobre els aspectes assenyalats en els codis ètics o de conducta. (Perdiguero, 2003:129-130)

<sup>158</sup> Helena Ancos Franco opina que el debat entre voluntarietat i obligatorietat és producte de que la iniciativa privada considera que la intervenció pública en matèria de RS no està legitimada i que aquest debat s’acabarà quan les empreses passin del “compliment de la RSC” a la “convicció de la RSC”.

interessos empresarials i els de les autoritats públiques, ens el mostra Perdiguero (2003:132) recordant que al poc temps de sortir el Llibre Verd, el diari econòmic britànic *The Economist*, del dia 15 de novembre de 2001, amb una influència notable en alguns sectors importants de la comunitat econòmica i financera europea, "considera que el triomf de la noció d'RSE augmentarà artificialment els costos de les empreses -obligades a atendre objectius diferents als pròpiament empresarials- i afavorirà el desenvolupament de regulacions governamentals addicionals que farien retrocedir la competitivitat de l'economia. (...) l'RSE és el reflex de la hostilitat dels grups antisistema contra la legitimitat del principi mateix del benefici i contra la llibertat de mercat." Pel que diu aquest diari, el sector empresarial encara no va quedar prou content, la qual cosa es va reflectir en el següent document de la Comissió *La responsabilitat social de les empreses: Una contribució de les empreses al desenvolupament sostenible*, amb una pèrdua d'impuls i d'iniciativa de les autoritats públiques, amb concessions notables als sectors crítics de l'RSE. Per tant, la inclusió de la paraula voluntarietat a les definicions de RS protegeix els interessos particulars, justifica que cada organització generi el seu propi concepte d'RS i, en definitiva, evita el desenvolupament i la implementació del concepte.

Un altre aspecte comú a totes les definicions, però expressat de diferents maneres és «l'**obligació ètica o moral**» (Bowen) , «el **compromís de l'economia**» (WBCSD), «la **integració (...) de les preocupacions**» (UE), «el **comportament ètic i transparent (...) integrada en tota l'organització i es porti a la pràctica en les seves relacions**» (ISO). L'expressió de la UE té menys força que les anteriors per què *obligació* i *compromís* són termes més contundents que *integració*, i en la definició el terme *preocupacions* queda separat del primer, el que encara debilita més el missatge. A més les preocupacions poden variar per cada col·lectiu el que no ajuda gaire a concretar quins aspectes han de ser objecte de la RS. La ISO 26000 fa un pas més i parla de *comportament*, el que demostra ser una definició fruit de la reflexió sobre la naturalesa de l'RS, en el sentit "som responsables dels nostres comportaments". Llavors també inclou el terme *integrada* considerant que no solament es tenen en compte els comportaments de les persones amb càrrecs de més responsabilitat sinó els de tota l'organització.

El quart aspecte també comú a totes les definicions es refereix a l'**objecte al que s'adreça la RS**. En el primer cas s'utilitza un terme global «*la societat en el seu conjunt*» (Bowen), en el segon es detallen els col·lectius que es consideren més

rellevants i finalment s'engloben tots per no deixar-ne cap al marge «*empleats, famílies, comunitat local i societat en general*» (WBCSD), en el tercer es refereix a tots els afectats «*els seus stakeholders*» (UE), i en el darrer es refereix «*a la societat i al medi ambient (...) prengui en consideració les expectatives dels seus stakeholders*» (ISO). Bowen utilitza un terme genèric "la societat" amb el risc que les parts interessades quedin diluïdes i diluïda també la responsabilitat cap a elles. En canvi, el Consell Econòmic Mundial concreta els col·lectius sense oblidar la *societat en general* posant de relleu que és especialment important ser responsable amb els col·lectius més pròxims a l'organització. Tant la Unió Europea com la ISO 26000 es refereixen a *les seves parts interessades*, i comparant les dues definicions de manera global es pot observar com en la primera perden força les parts interessades a causa de tractar-se d'una *integració voluntària*, i en la segona també perden força pel fet que solament s'han de *prendre en consideració les seves expectatives*. Per altra banda, la ISO 26000 distingeix la *societat del medi ambient*, encara que es refereix al *desenvolupament sostenible* on os fonen els dos termes, tal i com s'explica en l'enfocament de la sostenibilitat.

El darrer aspecte també present a totes tres definicions és l'**activitat que justificarà l'assumpció de la RS**. En el primer cas és «*satisfer les seves demandes o de reparar els danys que se'n puguin derivar de l'activitat empresarial*» (Bowen), i d'aquí el més significatiu és el terme «demandes» que significa tenir en compte el que diuen els altres, i el terme «reparar d'anys» amb el que es reconeix que l'organització pot generar efectes negatius que ha d'assumir. En la segona definició, al utilitzar l'expressió «*contribuir al desenvolupament econòmic sostenible (...) per millorar la seva qualitat de vida*» (WBCSD) fa referència al desenvolupament però solament des del punt de vista econòmic, pel que el terme *qualitat de vida* queda reduït a *nivell de vida*. En el tercer cas es refereix a «*les preocupacions socials i ecològiques en les seves activitats comercials i en les relacions amb le seves parts interessades*» (UE) i amb el terme «preocupacions» es queda curta respecte l'anterior definició per què no pren una posició activa sinó reactiva. En el darrer cas parla dels «*impactes que les seves decisions i activitats ocasionen (...) contribueixi al desenvolupament sostenible, incloent la salut i el benestar de la societat*» (ISO). Amb el terme "impactes" es pot observar un paral·lelisme amb la definició de Bowen pel fet que totes dues consideren que la Responsabilitat Social es deriva dels efectes que generen les organitzacions en el desenvolupament de les seves pròpies activitats. Bowen proposa que els efectes negatius es compensin satisfent les demandes o reparant els danys, i la ISO

considera que és responsabilitat de les organitzacions garantir que els impactes derivats de les seves activitats siguin positius per la societat.

### **La contaminació<sup>159</sup> del concepte d'RS**

Que no existeixi una definició o concepció unànime<sup>160</sup> superant les mancances que es detecten en les definicions més referenciades, i la manera com les empreses han portat a la pràctica la RS<sup>161</sup>, ha fet que Josep Maria Lozano (2006)<sup>162</sup> hagi optat per definir-la de manera negativa dient que *"La RSE no és cap de les següents coses:*

- *No és només per les grans empreses.*
- *No és fer grans obres socials.*
- *No és un mitjà de comunicació amb la societat.*
- *No és una manera de millorar la imatge.*
- *No és un sistema per encobrir accions irresponsables."*

De fet, la utilització del concepte per part de les corporacions empresarials, com a eina de màrqueting, ha generat que es confongui la RS amb l'acció social o màrqueting social.

Perdiguero (2003:19) considera que *"els compromisos de la comunitat empresarial amb la societat s'expressen per mitjà de polítiques socials de tipus tradicional, en les que es confonen les noves exigències socials de responsabilitat amb la denominada filantropia corporativa, el mecenatge i l'acció social charity."*

El Gabinet d'Estudis Socials (GES) observa que en el context europeu, *les successives crisis de l'estat del benestar han propiciat un terreny on les empreses han pogut finançar accions socials, justificant-les com RSE i utilitzant-les com a eina de millora de la seva imatge, i que la desregulació o la manca d'inversió estatal en aspectes clau com la salut o l'ensenyament i la substitució d'aquesta inversió pública per la inversió privada a través de l'estratègia de l'RSE, pot comportar una pèrdua d'igualtat i d'universalitat, ja que les empreses tendeixen a invertir selectivament en els entorns o aspectes que siguin propicis per la seva*

<sup>159</sup> He pres el qualificatiu "contaminat" de l'article de Juan A. Casals Ovalle, publicat a la revista electrònica BEDH – Boletín Empresa y Derechos Humanos (2006, No.17 :1) , doncs em sembla molt descriptiu de la principal problemàtica que afecta a la RS.

<sup>160</sup> I no tant sols això, en Ramón Jáuregui afirma que *"existeix encara molta confusió i poca normativa homologadora dels comportaments «socialment responsables».* (Jáuregui, 2004:135).

<sup>161</sup> *"Ens preocupa la creixent confusió entre RSE i Acció Social de les empreses. El màrqueting social, no és responsabilitat social i alguns volen quedar-se solament amb això..."* diu Josep M. Lozano al *Dinar-Presentació de l'RSE a la PIME*, en el marc del projecte RESSORT, el dia 9 de febrer de 2006 a la Diputació de Barcelona.

<sup>162</sup> Intervenció de Josep M. Lozano al *Dinar-Presentació de l'RSE a la PIME* el dia 9 de febrer de 2006.

*política d'empresa* (GES, 2003:10). En aquest sentit, les accions socials d'una empresa quan aquestes no formin part de l'activitat que li és pròpia, serien rebutjables com a RSE per què la responsabilitat social de garantir la cobertura de les necessitats bàsiques de la ciutadania no correspon a l'àmbit privat sinó al públic. Un exemple actual i ben conegut serien les donacions de *Microsoft* (molt criticada per consumidors i competidors d'aplicacions informàtiques) a través de la *Bill and Melinda Gates Foundation* per investigar la vacuna contra la malària, que són superiors a l'import que hi destina tota la Unió Europea en conjunt.

Aquesta contaminació ha generat que autors com en Pau Vidal (2005:6), hagin contribuït a aclarir el concepte de la següent manera: "*La responsabilitat social afecta a tots els comportaments i les actuacions de l'organització, ja que obliga a assumir compromisos i a ser coherents amb els seus valors i amb el rol que representa en la societat. Per tant, és quelcom que afecta a la globalitat de l'organització i no es pot atendre amb determinades activitats específiques ni programant activitats compensatòries.*" Es pot deduir que les activitats compensatòries de les que parla en Pau Vidal estan dins del que s'anomena acció social.

Dels aclariments es desprèn que la responsabilitat social de les organitzacions consistiria a no generar externalitats negatives als actors socials ni al medi ambient amb que s'interacciona i, en canvi, l'acció social serien aquelles accions positives cap als actors socials i cap al medi ambient que no formen part de l'activitat pròpia de l'organització.

Un cas extret de les universitats públiques<sup>163</sup> podria servir per il·lustrar les diferències entre responsabilitat i acció social. Per exemple, proporcionar unes condicions de treball dignes a les persones contractades per la universitat, forma part de la seva responsabilitat social, mentre que els ajuts culturals o comercials al personal no satisfan una necessitat bàsica pel seu benestar professional per què tenen un valor complementari (Llobet, 2007:12-34). En aquest sentit Vallaeyts i Oyasin (2008) consideren que les universitats han d'abandonar l'estreta visió de "l'extensió solidària" com a única expressió de la Responsabilitat Social Universitària (RSU) i fan referència a la intervenció de Victor D. Phillips de la

---

<sup>163</sup> Hi ha universitats públiques que s'han plantejat de fer les seves memòries de sostenibilitat, però que no han arribat a fer el pas per què al ser una eina extensament utilitzada per les grans empreses, han volgut evitar crítiques d'estar subjectes al model de gestió gerencial o de voler privatitzar les universitats de manera encoberta (Llobet, 2010b).



Universitat de Wisconsin-Stevens Point dels USA a la Environmental Management for Sustainable Universities (EMSU), que va tenir lloc els dies entre el 15 i el 17 d'octubre de 2008 a Barcelona, destacant el següent paràgraf: *"Universities as ivory towers isolated from society are anachronistic, irrelevant and wasteful of time and resources needed for creating solutions for sustainability. The dogmatic days of academic freedom and tenure are dead. Universities must build bridges to serve local communities directly with knowledge-based products and services, and to lead by example in campus operations and culture to create sustainable solutions."*

De les definicions de Bowen i de la ISO 26000 es pot deduir que l'objectiu de la responsabilitat social de les organitzacions és evitar que aquestes generin injustícia social en el desenvolupament de les seves pròpies activitats. Serien exemples d'una bona aplicació d'aquestes definicions el cas de Volkswagen, que planta un arbre per cada cotxe que ven per combatre el canvi climàtic; o el d'Starkbucks, que té un sistema de compra de cafè que premia els proveïdors que ofereixen millors condicions laborals i respecten més el medi ambient (Ganuza, 2012). En canvi l'acció social intenta compensar injustícies que poden haver estat generades per tercers. S'exposen tres exemples, un per cada sector (empresa, administració pública, entitat no lucrativa) per il·lustrar la ineficàcia i manca de coherència que pot generar l'acció social:

- Una empresa que patrocina una entitat que defensa els drets de la infància i que vesteix als seus treballadors amb uniformes cosits per mà d'obra infantil.
- Una de les accions socials dels governs és la cooperació internacional que per mitjà de l'Ajut Oficial al Desenvolupament (AOD), se suposa que havia de servir per disminuir la pobresa al món. La realitat és que s'ha mantingut la proporció de que el 80% dels països són pobres, la diferència entre països rics i pobres<sup>164</sup> s'ha anat incrementant cada cop més<sup>165</sup>, i el retorn del deute ha esdevingut 5 cops superior als ajuts rebuts. Així doncs, s'ha pogut comprovar com la cooperació internacional no ha pogut ni tant sols compensar els efectes del colonialisme, del comerç internacional, de les patents i l'enriquiment financer il·lícit (Oliveres, 2004).
- Una ONG que capta fons per a causes solidàries contractant a personal en condicions precàries.

---

<sup>164</sup> Tenint en compte la Paritat del Poder Adquisitiu (PPA).

<sup>165</sup> Mentre als anys 60 la diferència era de 1 a 5, a començaments del segle XXI és de 1 a 47.

Ramón Jáuregui il·lustra la diferència entre acció social i RS de la següent manera:

*“Si la RSE es limita al desenvolupament de l’anomenada «Acció Social» per part de les empreses, alguna cosa es farà per què es tracta d’actuacions objectivament solidàries, resolen situacions concretes socialment necessàries o ajuden i contribueixen a reduir els efectes de problemes puntuals (catàstrofes) o estructurals (la inserció laboral dels disminuïts, per exemple). Però es tracta d’estratègies, epidèmiques, mostres de col·laboració social que bé podrien incloure’s en aquella filosofia que amb tant d’art ens va descriure Berlanga en una de les seves pel·lícules, que podria resumir-se en «posi un pobre a taula, per Nadal». Tot això no és RSE” (Jáuregui, 2004:144-145). L’any 2012 Jáuregui escriu un article afirmant que des de que la crisi va esclatar l’RSE ha perdut força i Velasco (2012) considera que s’ha debilitat en els aspectes lligats al pressupost, però que hi ha un clamor i pressió popular per la transparència i les conductes responsables que estan situant l’RSE en el centre del debat empresarial, com és el cas dels desnonaments a partir dels quals s’estan qüestionant determinades pràctiques per part de les institucions financeres.*

### **Evolució de les definicions d’RSO**

En les definicions de Responsabilitat Social es poden observar quatre aspectes necessaris per explicar el concepte:

- El subjecte: de quines organitzacions estem parlant? Empreses, administracions públiques, entitats no lucratives?
- L’objectiu: sobre quin aspecte fonamental ha d’incidir la Responsabilitat Social?
- L’activitat: quines activitats evidencien que una organització és responsable?
- L’objecte: Amb qui s’ha de ser responsable?

El primer aspecte podria ser **el subjecte** de l’RS, que en les tres primeres definicions són les empreses i, en canvi, a la ISO 26000 són tot tipus d’organitzacions, ampliant així la validesa de la definició a tots els sectors. Aquest és un avenç molt important per què, fins a aquest moment, les organitzacions de fora del sector empresarial es sentien orfes a l’hora d’afrontar la seva Responsabilitat Social.

El segon aspecte podria ser **l'objectiu** de l'RS, que en la definició de Bowen és una *obligació voluntàriament assumida*, en la del Consell Econòmic Mundial és un *compromís*, en la de la UE és una *integració voluntària de preocupacions*, i a la ISO 26000 és una *contribució al desenvolupament sostenible*, pel que a simple vista no s'observen canvis significatius entre elles.

Ara bé, si ampliem l'observació a d'altres expressions relacionades amb l'objectiu de l'RS ens trobem amb el que podria ser el tercer aspecte: **l'activitat**. Bowen parla de la *reparació de danys provocats per les pròpies activitats*, cosa que s'obvia en les dues següents definicions, i que es recupera a la ISO 26000 amb l'expressió *impactes que les seves decisions i activitats ocasionen*. Tenint en compte que l'assimilació de l'acció social a l'RSE es va produir especialment en el període entre els anys 90 i la primera dècada del segle XXI, no és estrany que les definicions formulades en aquest període no vulguin posar l'èmfasi en que l'objectiu de l'RSE sigui assumir la responsabilitat de les empreses en el desenvolupament de les pròpies activitats i deixin oberta la interpretació dels termes *contribució* i *integració* a accions que poden beneficiar a la societat en general, però que tenen poc o res a veure amb els impactes que genera l'empresa. Així es podria dir que la ISO 26000 recupera l'objectiu original de l'RSE, encara que amb un compromís feble ja que solament *contribueix* tímidament i *pren en consideració*.

El quart aspecte podria ser **l'objecte** o persones beneficiàries de la Responsabilitat Social. Malgrat que la teoria dels *stakeholders* o parts interessades ja es desenvolupa als anys 80, la definició del Consell Econòmic Mundial (2000) no incorpora aquest terme i parla dels *empleats, les seves famílies, la comunitat local i la societat en general*. Encara que utilitzar aquests termes pugui semblar un fet anacrònic, en realitat demostra una sensibilitat major cap a aquells col·lectius més propers i que, per tant, poden estar més directament afectats per les activitats de l'organització.

En algunes definicions hi surt un cinquè aspecte: **la voluntarietat**. Ara bé, aquest no s'ha considerat per què és una concreció de l'aspecte de l'activitat. És a dir, concreta si les activitats que demostren l'RSO són obligatòries o voluntàries des del punt de vista de la legislació vigent. Com ja s'ha dit abans, l'obligatorietat legal és un aspecte que preocupa molt a les empreses atès que, d'entrada implica un increment de costos i, per tant, una disminució de beneficis. Recordem que a la definició de Bowen *l'obligació és ètica o moral*, no legal, i per si no queda clar diu

que aquesta obligació ha de ser *voluntàriament assumida*. A la definició del Consell Econòmic Mundial malgrat no sortir el terme *voluntarietat* parla de *compromís*, que és molt diferent d'*obligació* o *compliment legal*, i la UE directament utilitza el terme *integració voluntària*. El cas de la ISO 26000 mereix una atenció especial per què és una definició sorgida després de molt debat al voltant de la qüestió de la voluntarietat, i textualment diu que l'RSO serà aquell *comportament que compleixi amb la legislació aplicable i sigui coherent amb la normativa internacional*. Aquesta expressió deixa clar que l'RSO no és cap normativa d'obligat compliment (la qual cosa tranquil·litza a l'empresariat) però que per ser responsable cal complir amb la legislació, el que invalida anteriors afirmacions<sup>166</sup> que malinterpreten l'expressió de la UE (2001) "*l'RSE és anar més enllà de la legislació vigent*" quan obvien que també diu que significa *complir les obligacions jurídiques*. Per altra banda, hi ha drets no reconeguts per llei i, a més, lleis injustes, tal i com denuncia la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca - PAH (2012) i que està forçant al govern a fer canvis en la legislació. Pel que no sembla que vincular la definició d'RSO a la voluntarietat o a la normativa ajudi a concretar el concepte, ben al contrari, encara introdueix més confusió. De fet, encara que l'RS es volgués regular o legislar seria impossible per què encara hi ha massa confusió al voltant de què és i què no és, i no hi ha un instrument de diagnòstic en el que les autoritats públiques es puguin guiar (Ancos, 2006:15). François Vallaey (2011) considera que *la Responsabilitat Social ja no es pot concebre com un compromís voluntari facultatiu, sinó com un deure a institucionalitzar per mitjà d'una regulació híbrida de la nostra corresponsabilitat*.

La versió definitiva de la ISO 26000 es va publicar a finals de l'any 2010 després de 6 anys de reflexió amb la participació d'empreses, governs, sindicats, associacions de consum, ONG, universitats, centres d'investigació i altres institucions. L'anàlisi comparatiu amb les altres definicions demostra que ha aconseguit resoldre molts dels aspectes conflictius del concepte d'RSO: l'aplicabilitat a organitzacions dels tres sectors, referir-se al desenvolupament sostenible integrant els aspectes econòmics, els socials i els ambientals, assumir els impactes de les pròpies decisions i activitats de manera transversal en tota l'organització, i que s'ha de rendir comptes a les totes les parts interessades (en el sentit més ampli).

---

<sup>166</sup> Tant a les Jornades Universitàries d'Anàlisi Jurídic de la Responsabilitat Social de les Empreses del 2008 com a les del 2009, Carolina Gala mantenia que l'RSE solament considera aquelles activitats que van més enllà de la legislació per què, des de la perspectiva jurídica, complir la legislació no es pot considerar una responsabilitat sinó una obligació.

Ara bé, malgrat els avenços que aporta aquesta definició, hi ha encara molts aspectes per resoldre. Per exemple, parla de desenvolupament sostenible i continua tractant els aspectes socials i els ambientals per separat, com si fossin compartiments estancs, malgrat reconeix que estan íntimament relacionats, i considera compatibles amb aquest desenvolupament sostenible els comportaments competitius i les preocupacions per la reputació de l'organització, quan la sostenibilitat és fruit de la cooperació i una organització veritablement sostenible té garantida una bona reputació, pel que aquest tema no li preocupa. Tampoc aconsegueix ser una guia per organitzacions de tota mida i mena, ja que es continua considerant un instrument de grans empreses; aplicar-la a una organització té un elevat cost econòmic per què requereix assessorament de personal especialitzat; i per ser aplicada a cultures diferents de l'occidental requeriria importants adaptacions (Puterman, 2012). Vallaeys (2011:178) troba un altre inconvenient a la norma fonamentat en les crítiques que ha generat entre *els països del Sud, els quals l'observen com l'instrumentalització de la Responsabilitat Social per part dels països del Nord, amb finalitats d'un proteccionisme econòmic que imposi limitacions ètiques, ambientals i socials, que augmentin els costos de producció molt més baixos respecte els dels països més desenvolupats.*

També queda pendent per cobrir la necessitat de disposar de nous sistemes d'orientació <sup>167</sup> que permetin determinar el nivell de RS de forma transversal<sup>168</sup> en una mateixa organització, per tal d'identificar les accions que són més responsables socialment. De fet, la pròpia norma ISO 26000 (2010:8) es considera com a guia que no és de caràcter certificable, en el sentit que els criteris de Responsabilitat Social que aporta no estan pensats per ser mesurats i permetre valorar si una organització mereix el segell identificatiu d'RSO. Tot i així, països com França, Brasil, Dinamarca i Espanya han elaborat normes certificables a partir de la ISO 26000.

---

<sup>167</sup> "Com comprovarem i avaluarem l'efectivitat de la pretesa responsabilitat de les empreses? Com comprovarem i avaluarem aquesta responsabilitat social en aquelles empreses o tipus d'empreses en què com les Cooperatives per naturalesa essencial ja porten implícita tal responsabilitat? Com s'haurà d'arbitrar la comptabilitat i el balanç social d'unes i altres empreses?" (Sanz, 2003:15-16). Preguntes d'aquest estil són les que implícita o explícitament estan a l'aire, encara avui, en les reunions, conferències, seminaris, congressos on es tracta el tema de la Responsabilitat Social. En aquest mateix sentit Dorssemont (2004:371) explica que la Comissió Europea ha rebutjat l'elaboració d'un joc de principis en els que es pugui guiar la integració de la RSE, i s'ha centrat en l'intercanvi de les bones pràctiques.

<sup>168</sup> En Josep Maria Lozano, professor i investigador sènior en RSE de l'Institut d'Innovació Social d'ESADE, el dia 4 de desembre de 2007 va presentar el llibre *Tras la RSE. La RSE en España vista por sus actores* i en la seva intervenció considerava que la transversalitat de la RS a tots els departaments d'una organització és un aspecte pendent, atès que les empreses solen crear departaments o òrgans assessors que no aconsegueixen implicar a la resta de l'organització.

### 3.4 A la cerca de criteris d'RSO

Les teories de la justícia<sup>169</sup> han inspirat la present recerca facilitant la identificació del marc teòric, que ha fet possible explicar aquelles idees intuïtives de justícia social<sup>170</sup>, (Noguera, 2003), que havien de delimitar el concepte de Responsabilitat Social de les Organitzacions per arribar a una definició senzilla i completa, és a dir, que recollís l'essència del terme i tots els seus matisos.

Justícia social és un concepte aparegut a mitjans del segle XIX referit a les situacions de desigualtat social, especialment de la classe treballadora, que reclama la recerca d'equilibri entre parts desiguals, per mitjà de la creació de proteccions o desigualtats de signe contrari, a favor dels més febles, per tal que totes les persones puguin gaudir dels drets humans socials i econòmics, coneguts com "drets de segona generació".

Habitualment el terme justícia social s'aplica a escala macro referint-se a desigualtats en un territori (món, continent, país, regió, comarca, municipi), però també es pot aplicar a una escala més petita, és a dir, es pot parlar de si en una organització hi ha justícia social. Per exemple, si proporciona igualtat d'oportunitats entre les persones que hi treballen, o si aplica criteris de solidaritat retributiva.

En el procés de recerca per delimitar el concepte de Responsabilitat Social, han sorgit altres termes entre els que destaca el d'ètica, que aviat es va descartar per dos motius. Primer perquè encara que l'ètica es pugui considerar com "una forma de vida bona, adequada o moralment correcta" des d'un punt de vista col·lectiu (Alcoberro, Ramon. Ètica Bàsica <http://www.alcoberro.info/V1/etica1.htm>), a la pràctica s'ha considerat individualment, això és, que cada persona té la seva pròpia idea de què és i què no és ètic, i actua segons aquesta convicció, de tal manera que una conducta pot ser ètica per una persona i per una altra no ser-ho. En canvi, la justícia social es pot considerar una normativa generalment acceptada per la col·lectivitat i per la qual aquesta es regeix, encara que les persones que la conformen no la respectin. En segon lloc, es va descartar el terme "ètica" per explicar el concepte de Responsabilitat Social, perquè la història ha demostrat que l'RS enfocada des de l'ètica de les persones màximes responsables d'una

---

<sup>169</sup> Rawls encapçala les teories de la justícia, també desenvolupades per autors com Elster, Nozick, Cohen, Van Parijs, Hayek, Dworkin o Sen.

<sup>170</sup> Per a graficar el concepte sol dir-se que, mentre la justícia ha de ser cega, la justícia social ha de llevar-se la bena per a poder veure la realitat i compensar les desigualtats que en ella es produeixen.

organització no ha impedit que aquestes prenguin decisions, no solament injustes socialment sinó, fins i tot, criminals (Perdiguero, 2003).

La moral<sup>171</sup>, entesa com l'estudi del que està bé i del que està malament, és un altre terme íntimament relacionat amb la RS. Sperber (1993) es pregunta si la moral humana té fonaments naturals, es a dir, si malgrat que cada cultura té una representació diferent del bé, totes les representacions del bé convergeixen cap a un objectiu universal; o si per contra, la moral humana és relativa a cada cultura. Les seves conclusions deixen oberta la qüestió, però en la seves reflexions observa que les normes morals (no matar, no mentir...) es consideren universals, mentre que les convencionals (ser educat) solen variar d'una societat a una altra.

Aquesta idea enllaça amb la de la Teoria de les Necessitats Humanes (Doyal & Gough, 1994), segons la qual tots els éssers humans posseeixen unes necessitats bàsiques en comú, que no depenen de les preferències individuals o culturals per què l'única cosa que varia en funció de paràmetres culturals i ambientals són els satisfactors<sup>172</sup>, que és la manera com es satisfan les necessitats humanes. És a dir que les necessitats són les mateixes per a tots els éssers humans en qualsevol context i moment històric (subsistència, protecció, afecte, enteniment, participació, oci, creació, identitat i llibertat).

Es pot observar que hi ha normes morals i necessitats humanes que es consideren universals. Si la Responsabilitat Social es contempla a nivell mundial, perquè l'economia està globalitzada, aleshores haurà de consistir a respectar les normes morals, i facilitar la satisfacció òptima de les necessitats humanes bàsiques.

Per altra banda, si abans parlàvem de que l'objectiu de la justícia social és defensar els drets humans i econòmics, la Teoria de les Necessitats Humanes concreta quines són les necessitats bàsiques, la satisfacció òptima de les quals és un dret fonamental de totes les persones.

---

<sup>171</sup> La moral és el coneixement dels fets relatius a les normes de conducta, a les normes polítiques i jurídiques... per procedir en un segon moment a criticar-les i reformular-les d'acord a criteris, fonamentats racionalment, per tal que una vegada sotmesos a crítica, ens serveixin per a reajustar la nostra vida. La moral, és doncs, el punt de partida i el punt d'arribada de l'ètica. La filosofia no serveix per viure en una torre d'ivori, sinó que el seu sentit -si el té- és inseparable de l'acció. Partim de la vida quotidiana, ens fem la pregunta filosòfica i infantil per excel·lència (per què...?) i un cop clarificats (o potser un cop més complicats; un cop sabem que no sabem i hem reconegut la importància de veure-hi fosc) tornem a la vida quotidiana (Alcoberro).

<sup>172</sup> Els satisfactors són maneres de satisfer les necessitats humanes que varien en funció de la cultura i el medi ambient on es satisfan. Per exemple, l'habitatge és diferent en cada cultura i espai del planeta per què el clima i els costums determinen els materials disponibles.

## Les necessitats humanes

**La Teoria de les Necessitats Humanes** (Doyal & Gough, 1994) constitueix la base del pensament adoptat pel Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD), en els seus Informes Anuals sobre el Desenvolupament Humà. En aquest context macro, s'han utilitzat les necessitats humanes per justificar o criticar polítiques socials davant de les inevitables decisions per donar prioritat a unes davant d'altres (Doyal & Gough, 1994:25). En canvi no s'han tingut en compte en contextos més micro com el de les organitzacions, on també poden ser molt útils per fixar prioritats inevitables.

L'aspecte de la universalitat en referència a les necessitats humanes, que la Teoria identifica com a bàsiques per a totes les persones habitants del planeta, obliga a entrar de ple en el debat sobre si es pot admetre l'existència de necessitats humanes comunes. El fet que des de l'economia planificada s'hagin justificat polítiques socials que han portat a pràctiques polítiques desastroses<sup>173</sup>, i que des de l'economia capitalista s'hagin considerat les necessitats humanes com un concepte subjectiu i culturalment relatiu, ha generat un escepticisme general sobre la idea que les necessitats de tots els éssers humans són fonamentalment les mateixes (Doyal & Gough, 1994:25).

Per defensar l'existència d'unes necessitats bàsiques universals i objectives, davant d'aquestes dues experiències d'abús per una banda, i d'absència de polítiques socials per l'altra, hi ha un argument de pes per cadascuna d'elles.

En el cas de l'economia planificada es pot argumentar que s'han intentat satisfer unes necessitats humanes sacrificant-ne d'altres quan justament s'hauria d'haver produït l'efecte contrari, que anomenem sinèrgia: la satisfacció d'una necessitat bàsica ajuda a satisfer-ne una altra. Aquest argument ens porta a la conclusió que les polítiques socials de l'economia planificada satisfien necessitats que no eren fonamentals. Per exemple, l'ocupació laboral és una necessitat bàsica per què ens proporciona *compensacions econòmiques, materials, psicològiques i socials, i aconsegueix desenvolupar la identitat i rols de la persona a la societat* (González, Peiró i Bravo, 1996), que ens ajuden a satisfer altres necessitats com l'aliment, l'habitatge, la salut física i mental, etc. Si l'estat garanteix treball remunerat de per

---

<sup>173</sup> Aquests abusos han estat molt considerables en els règims del bloc de l'Est, i han estat qualificats de "dictadura sobre les necessitats" a Feher, F., Heller, A, Marcus, G. (1983). *Dictatorship over Needs*. Blackwell, University Press.



vida a canvi de que la persona renunciï per sempre més a les seves aspiracions emprenedores, no està ajudant a satisfer una necessitat bàsica, sinó imposant unes condicions laborals determinades que fan inevitable caure en la desmotivació, baix rendiment, crisi de creativitat, burocràcia, etc.

Que des de l'economia capitalista s'hagi fugit de la idea d'unes necessitats humanes universals, s'explica per la importància que s'ha donat a la *llibertat* individual per sobre de la *igualtat* i la *fraternitat*<sup>174</sup>. Obviant que les persones som animals socials per naturalesa i, per tant, necessitem estar en contínua interacció per evolucionar a través de *la socialització de les descobertes tècniques*<sup>175</sup>, que ens permeten avançar en el camí de *la humanització*. La socialització del coneixement *ens ha d'ajudar a integrar la diversitat i a formar una sola humanitat com a espècie única que som*<sup>176</sup> (Carbonell, 2007). Vist així, solament podem ser lliures realment si ho som socialment, és a dir, si rebem un tracte igualitari per part de la nostra comunitat que ens recolza fraternalment per tal que puguem exercir la nostra llibertat. Això és, si la nostra comunitat socialitza els coneixements de manera igualitària entre els seus membres i els dona un recolzament fraternal per a que aquests puguin accedir als coneixements i beneficis tècnics que se'n deriven. La manca d'un sistema de salut pública que cobreixi per igual a tota la població, és un bon exemple de prioritzar les llibertats individuals i evitar que la societat doni un recolzament fraternal a aquelles persones que no poden pagar-se uns serveis privats de salut.

Malgrat tot, Doyal & Gough, artífex de la *Teoria de les Necessitats Humanes*, es van inspirar tant en el pensament liberal com en el socialista per *elaborar una tercera via en la que no hi tinguessin cabuda ni l'individualisme de mercat ni el col·lectivisme d'estat*, i on *el concepte de necessitats humanes no es pogués utilitzar de forma autoritària ni paternalista*, amb la convicció que *els estats del*

<sup>174</sup> La llibertat, la igualtat i la fraternitat són els lemes de la revolució francesa.

<sup>175</sup> "Si és un fet objectiu que la tècnica, la tecnologia i la ciència poden generar benestar per a tothom, per quina raó això no passa? El pensament elitista encara envaeix els centres de poder, i aquests estan manipulats i mediatitzats per interessos econòmics. No s'han formulat nous conceptes racionalistes de tipus tècnic, que puguem utilitzar com a eixos per comprendre el nostre desenvolupament tecnosocial –i per tant humà– i la seva socialització i que permetin que ens resituem estratègicament en el nostre entorn natural i social" (Carbonell, 2007:177).

<sup>176</sup> "... vàrem canviar la diversitat biològica per la diversitat cultural, i ara hem de veure com integrem aquesta diversitat per continuar tirant endavant l'evolució. (...) cada vegada que en el procés evolutiu una població d'humans precursora és capaç d'innovar sobre algun aspecte transcendent gràcies a una descoberta tècnica (...) aquesta no és tàcticament significativa per a l'espècie fins que es socialitza, és a dir, fins que s'universalitza; llavors sí que es produeixen canvis culturals, tècnics i socials que donen lloc a noves concepcions que ens fan progressar. (...) Tot aquest procés, (...) ens ha d'ajudar a integrar la diversitat -a sumar críticament els diferents processos culturals i tècnics- i a formar una sola humanitat com a espècie única que som. (...) la humanització s'ha d'accelerar mitjançant la socialització de la ciència i la tècnica ja que això ens permet una major adaptació i ens va fent com a espècie" (Carbonell, 2007:20-25)

*benestar han de combinar d'alguna manera el dret individual de satisfacció de necessitats amb el dret a participar en la forma de decidir com aconseguir aquesta satisfacció a la pràctica, raó per la que els problemes que comporta proporcionar benestar estan indissolublement lligats a la democràcia efectiva<sup>177</sup>.*

### **Les necessitats humanes bàsiques**

Doyal & Gough (1994:79-80) aconseguen identificar quines són les necessitats bàsiques de totes les persones, independentment de la cultura a la que pertanyen, partint de l'aspecte que diferencia la naturalesa humana de la resta: cada persona desenvolupa la seva pròpia concepció de si mateixa. I és que tota la nostra vida, està dominada pel descobriment del que tenim o no tenim capacitat de fer, a través de la interacció amb altres persones de les que aprenem, de les que observem com valoren el que creuen que hem après i com reaccionen als canvis de les nostres accions sobre la base de dita valoració. És a dir, solament a través de la participació en la vida social les persones podem desenvolupar una concepció de nosaltres mateixes.

El debat sobre la naturalesa humana es remunta a Plató i Aristòtil, però els nostres artífex parteixen de la demostració de Kant, que les condicions a les que les persones s'han d'ajustar per tenir capacitat d'iniciar accions i assumir la responsabilitat de les mateixes, són disposar de *capacitat física* i *competència mental per a meditar i escollir*. Llavors identifiquen la capacitat d'acció responsable amb el nivell més elemental d'*autonomia personal*, com una *condició prèvia clara per a què l'individu pugui considerar-se a sí mateix –o pugui ser considerat per algú altre- capaç de fer quelcom i responsable de fer-ho*. De tal manera que una persona amb l'autonomia anul·lada (coaccionada físicament a fer alguna cosa en contra de la seva voluntat) o mediatitzada (entabanada per a què pensi que ha fet una cosa quan n'ha fet una altra), estaria privada de la seva capacitat d'acció de forma temporal i greu.

Atès que la *supervivència física* i l'*autonomia personal* són condicions prèvies a tota acció individual a qualsevol cultura, Doyal & Gough (1994:82-85) consideren que les necessitats humanes més elementals són aquelles que han de ser satisfetes

---

<sup>177</sup> "Una teoria encertada de les necessitats humanes ha de mostrar el per què i el com. En altres paraules, al desenvolupar dita teoria i demostrar el seu ús a la pràctica, el nostre enfocament serà alhora substantiu i procedimental" (Doyal & Gough, 1994:28).

abans que les persones puguin participar de manera efectiva. I que, si bé la satisfacció de les necessitats bàsiques no garanteix una participació amb èxit, està clar que la probabilitat empírica que una persona qualsevol tingui èxit millorarà gràcies a l'augment de les perspectives de supervivència i autonomia, amb independència de qui sigui i on visqui.

Val a dir que la supervivència és compatible amb la malaltia, de tal manera que una persona viva però greument malalta difícilment tindrà capacitat d'acció independent, pel que és més adequat parlar de **salut física** en lloc de supervivència. De fet, les persones hem d'anar molt més enllà de la supervivència per fer la nostra vida quotidiana, i gaudir d'un mínim de bona salut física per poder realitzar una sèrie d'activitats pràctiques en les que són necessàries aptituds físiques i mentals. Ara bé, no és fàcil definir salut, sobretot de manera transcultural. Doyal & Gough (1994:89) han optat per definir-la negativament: si una persona desitja portar una vida activa i satisfactòria, anirà en el seu interès objectiu satisfer les seves necessitats bàsiques a fi d'optimitzar la seva esperança de vida i d'evitar malalties i dolences físiques greus, conceptualitzades en termes mèdics.

Pel que fa a l'autonomia de les persones es pot dir que depèn de tres variables, en la tercera de les quals es manifesta la necessitat no solament d'escollir entre les opcions existents sinó d'interpretar-les i crear-ne de noves, el que ens porta a parlar d'**autonomia crítica**, en lloc d'autonomia solament:

1. *La comprensió* que una persona té de si mateixa, de la seva cultura i del que s'espera d'ella. L'aprenentatge de les habilitats lingüístiques per ordenar les idees, reflexionar sobre elles i comunicar-se amb les altres persones porten a la comprensió a través d'un procés que es retroalimenta contínuament per la interacció entre persones. Aquest procés d'aprenentatge és comú a totes les cultures per tal que els seus membres puguin participar-hi de manera satisfactòria, la qual cosa els farà creditors respecte dels seus iguals i reforçarà la seva autoestima. Si l'educació de la persona, de la forma institucional que sigui, no estimula la seva curiositat ni reforça la seva confiança intel·lectual, es limitarà artificialment al camp de les seves opcions potencials, a més de la capacitat d'influir en el món i en les altres persones, pel que quedaran objectivament discapacitades.
2. La capacitat psicològica o *salut mental* que posseeix la persona de formular opcions per a si mateixa, de tal manera que l'absència d'alguna o més de les

següents característiques portaria a una discapacitat objectiva greu: formular objectius i creences comunes a una forma de vida, confiança per a desitjar actuar i amb això participar en una forma de vida, formular de manera consistent desitjos i creences en comunicació amb d'altres persones, ser conscients de les pròpies accions, tenir capacitat d'entendre les constriccions empíriques del bon resultat de les pròpies accions i capacitat per assumir la responsabilitat del que es fa.

3. La gamma d'*oportunitats* objectives d'accions noves i significatives que s'obren davant de la persona. Entenent per significatives aquelles que considera transcendentals (ser pare o mare, cap de família, treballador/a o ciutadà/na) per a la millora racional de la participació en la seva forma de vida. Les persones a les que es neguen oportunitats veuen la seva llibertat i autonomia limitada artificialment i són incapaces d'explorar les seves aptituds. Per altra banda, l'autonomia crítica va més enllà d'escollir entre la gamma d'oportunitats que se li presenten, ja que implica la capacitat d'interpretar les normes del seu entorn social, la qual cosa pot generar noves oportunitats. Per tal que l'autonomia crítica constitueixi una possibilitat real, les persones han de tenir l'oportunitat d'expressar tant llibertat d'acció com llibertat política, d'altra manera es trobaran objectivament discapacitades novament, encara que els seus nivells de comprensió i de competència cognitiva i emocional siguin força alts.

### **Els satisfactors de les necessitats bàsiques**

Cada cultura ha trobat la seva manera de satisfer les necessitats bàsiques de salut física i autonomia crítica. Aquestes maneres poden ser objectes, activitats o relacions que anomenem *satisfactors*. Estem parlant de que els aliments, la roba, l'arquitectura, els oficis, les màquines, etc. són satisfactors que varien d'una cultura a una altra per satisfer unes mateixes necessitats humanes bàsiques.

La riquesa de satisfactors que s'ha anat generant al llarg de la història de la humanitat és impressionant i no es pot dir que uns siguin millors o més avançats que d'altres per què el nivell de satisfacció que aporten és també una variable cultural, és a dir, una qüestió de preferències personals molt determinada per la cultura en la que s'ha crescut. Així ho demostra el fet que algunes persones prefereixin patir greus privacions amb la finalitat de no violar tabús culturals, com

per exemple pot passar amb la no ingesta de certs aliments en determinades cultures.

Per altra banda, que la gent de moltes civilitzacions indígenes no tingui la mateixa esperança de vida mitjana o el mateix grau de formació educativa que als països industrialitzats no suposa que no tinguin capacitat de participar amb gran creativitat en les seves formes de vida. Per exemple (Doyal & Gough, 1994:103), *un artesà d'una cultura tradicional que diàriament es veu reconegut amb el respecte que li mostren les persones de la seva comunitat per la seva producció artesana, pot gaudir de molta més autonomia que el professor universitari que es considera a si mateix i pels altres, com un inútil fracassat, i això malgrat tenir major esperança de vida i més formació que el primer.*

Així doncs, les necessitats humanes bàsiques es refereixen més a la qualitat de vida que a la quantitat de vida, atès que es pot tenir una major esperança de vida amb una baixa qualitat de vida. De fet, en els nostres dies és cada vegada més comú la utilització del terme qualitat de vida en els àmbits més diversos: medicina, treball, arquitectura, consum, urbanisme, serveis socials, educació, etc.

Ara bé, si reconeixem que cada cultura difereix en la manera de valorar una satisfacció adequada de les necessitats humanes o, dit d'una altra manera, difereix en el grau de satisfacció de necessitats bàsiques que aporta un satisfactor determinat, com es pot mantenir la universalitat de la teoria?

Doyal & Gough (1994:103-107) demostren la universalitat de les necessitats bàsiques a partir d'analitzar el cas hipotètic d'una comunitat humana que viu en una illa, on la població gaudeix d'un elevat grau de salut física i autonomia crítica<sup>178</sup> fins que en una de les meitats de la illa apareix una plaga de disenteria greu, que genera una depressió i pèrdua de confiança en les persones afectades, per la qual no poden exercir les habilitats intel·lectuals i pràctiques que havien après, i que malgrat traslladar-se a l'altra meitat de la illa, la malaltia les ha deixat incapacitades per participar com feien anteriorment. En aquest cas hipotètic es poden comparar nivells alts i baixos de salut i autonomia crítica dins d'una sola cultura.

---

<sup>178</sup> Els habitants de la illa tenen tota la capacitat de participar en la seva cultura de manera satisfactòria, si així ho desitgen, per què no es pateixen escassetats materials ni contaminació ambiental, s'ofereix educació sense posar limitacions a les habilitats manuals i cognitives, àmplies oportunitats d'elecció vocacional, recolzament emocional a tots els habitants que s'adapten a les normes i lleis vigents, no hi ha concentració de poder o cobdícia entre la població, i no hi ha malalties genètiques ni catàstrofes naturals, pel que no hi ha motiu per pensar en desigualtats d'importància en la satisfacció de necessitats.

Per tal de fer comparacions entre cultures diferents es planteja un segon cas hipotètic en que hi ha altres illes veïnes amb poblacions que gaudeixen d'una prosperitat semblant, però amb tradicions culturals totalment diferents a cadascuna d'elles. En aquest cas tindríem persones de cultures diverses que haurien aconseguit nivells de salut i autonomia crítica molt per sobre dels mínims<sup>179</sup>, això és, capacitat física i mental continuada de participar en la seva cultura amb gran creativitat, gràcies a la disponibilitat i a les característiques de satisfactors específics. Es dedueix que si les altres illes es veuen atacades per alguna epidèmia l'impacte discapacitador serà el mateix i es podran identificar fàcilment les persones amb nivells superiors o inferiors de salut física i autonomia i, per tant, d'habilitats diferenciades de participació en les seves cultures específiques. A més, les persones amb major nivell de salut física i autonomia d'una determinada illa podran mantenir un alt grau de participació en una altra, sempre i quan entenguin les normes de la cultura aliena.

Doyal & Gough conclouen que és possible comparar nivells de satisfacció bàsica de les necessitats individuals, tant dins d'una cultura com entre cultures diferents, utilitzant el mateix mètode que es pot trobar a la literatura epidemiològica, sociològica i psicològica per fer comparacions.

Un cop de demostrat que es poden satisfer les mateixes necessitats bàsiques de salut i autonomia crítica amb satisfactors diversos segons la cultura, serà útil tenir en compte les seves característiques. Les característiques dels satisfactors poden fer que aquests tinguin la qualitat de contribuir a la satisfacció de les necessitats bàsiques en un o més escenaris culturals. De fet, hi ha característiques de satisfactors que són universals, és a dir, són qualitats dels bens, serveis, activitats i relacions que afavoreixen la salut física i l'autonomia humanes en totes les cultures. Per exemple, "l'aportació diària de calories" és una característica de gairebé tots els productes alimentaris, rellevant per a totes les cultures, i "estar a l'abric dels elements" o "la protecció contra agents portadors de gèrmens patògens" són característiques comuns a tots els allotjaments. Doyal & Gough (1994:195-204) anomenen *necessitats intermèdies* a les característiques dels satisfactors universals i van elaborar-ne una llista sota la certesa de contribució positiva i universal a la salut física i autonomia, com a únic criteri. Si van considerar que quelcom no era universalment necessari per millorar la satisfacció de necessitats bàsiques, per molt estès que pogués estar el bé, activitat o relació, es va excloure de la següent llista:

---

<sup>179</sup> El nivell òptim de salut física comporta una esperança de vida tan prolongada i una discapacitació per malaltia tan reduïda com sigui possible a la llum del potencial genètic de la persona.

- Aliments nutritius i aigua neta
- Allotjaments adequats a la protecció contra els elements
- Ambient laboral desproveït de riscos
- Mitjà físic desproveït de riscos
- Atenció sanitària apropiada
- Seguretat de la infantesa
- Relacions primàries significatives
- Seguretat física
- Seguretat econòmica
- Ensenyament adequat
- Seguretat en el control dels naixements, en l'embaràs i en el part

Doyal & Gough consideren que el sexe femení requereix considerar una característica satisfactòria addicional, essencial a tenir en compte per a la salut i l'autonomia de la meitat de l'espècie humana, per què les dones han de tenir accés a un control dels naixements, embarassos i part segurs, per tal de poder gaudir de les mateixes oportunitats de participació a la societat que els homes.

Els autors reconeixen que aquesta llista de necessitats és arbitrària per què són "embolcalls verbals" o "etiquetes" dissenyades per delimitar una col·lecció de característiques d'una altra, les etiquetes utilitzades són ambigües per què no contenen ni esgoten les significacions de les necessitats que identifiquen, però això no els preocupa perquè la seva teoria requereix com a única condició la selecció de les característiques satisfactores universals.

Manfred Max-Neef (2006:55-65) proposa una altra classificació de les necessitats humanes i les relaciona amb 5 tipus de *satisfactors*, o maneres de satisfer les necessitats: a) satisfactors violadors o destructors, b) pseudosatisfactors, c) satisfactors inhibidors, d) satisfactors singulars i e) satisfactors sinèrgics. Aquests darrers són els més rellevants per la present recerca per què quan satisfan una necessitat determinada estimulen i contribueixen a la satisfacció simultània d'altres. Els 4 primers tipus de satisfactors són interessants per comprovar que tenen poca o cap utilitat per satisfer necessitats bàsiques i la seva definició i exemples es poden consultar a l'Annex, però per tal d'oferir una visió global d'aquesta classificació de satisfactors a continuació se n'exposa un exemple de cada tipus:

- L'armamentisme pretén satisfer la necessitat de protecció, però impossibilita la satisfacció de les necessitats de subsistència, afecte, participació i llibertat.

- Els indicadors econòmics agregats aparenten satisfer la necessitat de comprensió, però ens expliquen poc sobre la realitat econòmica i social.
- La producció Taylorista vol satisfer la necessitat de subsistència, però inhibeix les necessitats de comprensió, participació, creació, identitat i llibertat.
- Els programes de subministrament d'aliments satisfan la necessitat de subsistència, però no ajuden a satisfer cap més necessitat.

Aquests satisfactors corresponents a les quatre primeres categories, per ser habitualment imposats, induïts, ritualitzats o institucionalitzats són exògens en un grau molt elevat per què han estat tradicionalment impulsats de dalt a baix, és a dir des de les institucions públiques cap a la ciutadania.

A la taula 8 es presenten els exemples que Max-Neef (2006) posa de satisfactors sinèrgics, les necessitats que satisfan i les necessitats que estimulen a satisfer cadascun d'ells:

<i>SATISFACTOR</i>	<i>NECESSITAT</i>	<i>NECESSITAT QUE ESTIMULA</i>
<i>lactància materna</i>	<i>subsistència</i>	<i>protecció, afecte i identitat</i>
<i>producció autogestionada</i>	<i>subsistència</i>	<i>comprensió, participació, creació, identitat i llibertat</i>
<i>educació popular</i>	<i>comprensió</i>	<i>protecció, participació, creació, identitat i llibertat</i>
<i>organitzacions comunitàries democràtiques</i>	<i>participació</i>	<i>protecció, afecte, oci, creació, identitat i llibertat</i>
<i>medicina descalça</i>	<i>protecció</i>	<i>subsistència, comprensió i participació</i>
<i>banca descalça</i>	<i>protecció</i>	<i>subsistència, participació, creació i llibertat</i>
<i>sindicats democràtics</i>	<i>protecció</i>	<i>comprensió, participació, identitat</i>
<i>democràcia directa</i>	<i>participació</i>	<i>protecció, comprensió, identitat i llibertat</i>
<i>jocs didàctics</i>	<i>oci</i>	<i>comprensió i creació</i>
<i>programes d'autoconstrucció</i>	<i>subsistència</i>	<i>comprensió i participació</i>
<i>medicina preventiva</i>	<i>protecció</i>	<i>comprensió, participació i subsistència</i>
<i>meditació</i>	<i>comprensió</i>	<i>oci, creació i identitat</i>
<i>televisió cultural</i>	<i>oci</i>	<i>comprensió</i>

Taula 8: **Satisfactors de necessitats sinèrgics** (Max-Neef, 2006:64)

Els satisfactors sinèrgics són endògens per què són maneres de satisfer les necessitats humanes que s'impulsen per la *comunitat de persones lliures capaces, potencialment o de fet, de dissenyar els seus propis projectes de vida en comú*. El



fet de ser endògens els fa contrahegemònics en el sentit que *reverteixen racionalitats dominants tals com la competitivitat i la coacció*. No obstant, hi ha certs casos en què poden ser originats en processos impulsats per l'estat.

### De les necessitats humanes a la qualitat de vida

Tornant a la idea, de l'apartat anterior, sobre que les necessitats humanes bàsiques es refereixen més a la qualitat de vida que a la quantitat de vida (esperança de vida), Julio Alguacil (2000:67) considera que *la Qualitat de Vida sorgeix com l'objecte i l'objectiu perseguit per les persones per tal d'optimitzar la satisfacció de les necessitats humanes universals, reconeixent la seva naturalesa múltiple (salut, autonomia i autonomia crítica) i destacant la democràcia participativa com l'exponent fonamental de l'optimització de l'autonomia humana*.

Per aprofundir en un concepte complex com és la *qualitat de vida*<sup>180</sup>, Alguacil en desgrana aspectes amb els que habitualment es fon i es confon (*nivell de vida, maneres de vida, estils de vida, el sentit de la vida*), observant que si es prenen conjuntament, expressen el procés que les persones seguim per tal d'aconseguir viure en les millors condicions. D'aquí dedueix que ***la qualitat de vida és la capacitat d'accés als recursos per part del subjecte per a poder dominar i conduir conscientment la seva pròpia vida***, és a dir, la capacitat individual de seguir el propi procés vital de manera integrada en la pròpia comunitat social.

Aquest concepte de qualitat de vida és la síntesi de dos conceptes que Alguacil (2000:69-71) identifica amb dues etapes de la història de la humanitat: *la felicitat (etapa preindustrial) i el benestar (etapa industrial)*. *El benestar* és el concepte que va implantar la societat industrial en substitució del concepte de felicitat i, a través de *la segmentació de la vida (del temps: divisió social del treball) i la fragmentació de la vida (de l'espai: concentració i zonificació de les activitats urbanes)* va distanciar al subjecte dels processos socials, que a l'etapa preindustrial estaven plenament integrats en els processos individuals. Així, *l'objecte i el que es considera objectiu s'imposen al subjecte i al que es considera subjectiu, la materialitat substitueix a l'espiritualitat, el que és econòmic (disgregador)*

---

<sup>180</sup> La qualitat de vida és un concepte consolidat a principis dels anys 70 en resposta als efectes perversos de la desigualtat social, la pobresa, la desocupació, l'alienació de les persones en els processos de decisió, la impersonalitat dels espais i dels models productius, i l'homogeneïtzació dels hàbits i de la cultura que reforcen els estils de vida unidimensionals, d'individualització i d'impersonalitat, que han generat la pèrdua de referents socials de pertinença i d'identificació (Alguacil, 2000:66).

*substitueix al que és religió (unificador), la individualització (dissolució de les solidaritats tradicionals) substitueix al que és comunitari...*

La crisi de l'estat del benestar<sup>181</sup> sumada a la preocupació per les futures condicions de vida al planeta<sup>182</sup> i culminada per la crisi econòmica i financera, que es va fer més visible amb l'esclat de les *hipoteques subprime* i va desencadenar crisis socials i polítiques arreu del món, han fet emergir els valors de la societat preindustrial per donar forma a un concepte de qualitat de vida que suma els aspectes de la felicitat i els del benestar per generar una espiral on els objectius i pràctiques de la vida es retroalimenten mútuament per una satisfacció òptima de les necessitats humanes. Per Julio Alguacil, *la qualitat de vida significa una síntesi i ampliació alhora, entre el subjecte individual i el subjecte col·lectiu, entre el caràcter subjectiu i objectiu, entre l'anàlisi microsocia i el macrosocia, entre l'escala local i la global, el que pot permetre la superació de la tradicional ruptura entre la cultura científicotècnica i la cultura científicohumanista. Aquesta lectura de la qualitat de vida, com a síntesi que ressenya la reciprocitat entre elements i dimensions, ens porta a pensar en el concepte com una expressió de la complexitat.*

FELICITAT preindustrial	BENESTAR industrial	QUALITAT DE VIDA postindustrial
Espiritualitat	Materialitat	Reconeixement dels bens materials i immaterials
Subjectivitat	Objectivitat	Subjectivitat + Objectivitat
Microsocial-Local	Macrosocial-Global	Local + global = Glocal
Autonomia de l'ètica	Autonomia de l'economia	Autonomia de la política

Taula 9: **Contextualització diacrònica del concepte *qualitat de vida*** (Alguacil, 2000)

Per construir el concepte qualitat de vida Julio Alguacil proposa l'autoimplicació de tres grans dimensions o àrees lògiques (la qualitat ambiental, el benestar i la identitat cultural) que es puguin representar sota una forma triangular tal com es mostra a la figura 2. Així, la qualitat de vida es genera per un complet espectre de les dimensions de l'experiència humana que es correspon totalment amb la satisfacció òptima de les necessitats humanes. Per aquest afer cal anar a cercar allà *on el que és subjectiu s'objectivitza i on el que és objectiu es relativitza*, en

<sup>181</sup> Les principals fonts bibliogràfiques en que m'he basat per valorar la problemàtica de la crisi de l'estat del benestar han estat les dels autors Antonio Noguera (2001) i Robert E. Goodin (1987).

<sup>182</sup> L'Informe Brundland (1988) és un bon exemple de la preocupació sobre les futures condicions de vida al planeta.

definitiva, allà on es fonen el que és subjectiu i el que és objectiu, per què el constructe qualitat de vida és el resultat de les relacions entre les condicions objectives de vida i les percepcions individuals que d'elles es tenen, relació el fruit de la qual és un major o menor grau de satisfacció.

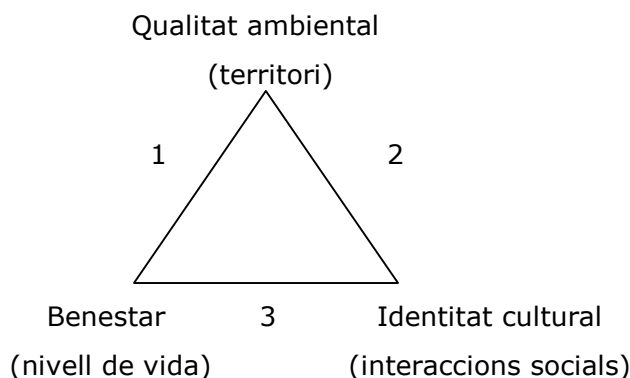


Figura 2: **Delimitació del concepte de qualitat de vida** (Alguacil, 2000:74)

En els vèrtex hi ha representades les 3 grans dimensions principals presents en la qualitat de vida, les quals es relacionen de manera complexa per la seva interdependència creant vincles d'informació addicional no visible anteriorment. Com a resultat de les interaccions entre els elements, sorgeixen propietats noves que no es poden explicar a partir de les propietats dels elements aïllats.

Així, la relació entre els tres vèrtex és complex i alhora incideix en la idea de sostenibilitat, en la mesura que cal cercar punts d'equilibri que no suposin una degradació de cadascuna de les perspectives:

1. *Relació entre qualitat ambiental i benestar: Ecologia urbana.*
2. *Relació entre qualitat ambiental i identitat cultural: Antropologia urbana.*
3. *Relació entre benestar i identitat cultural: Desenvolupament urbà.*

<b>Qualitat ambiental</b> (Àrea territorial -escala-)	<b>Benestar</b> (condicions objectivades)	<b>Identitat cultural</b> (vincles i interaccions socials)
Habitatge Barri o residència Ciutat o territori	Ocupació Salut Educació	Temps de lleure Participació Xarxes socials

Taula 10: **Principals dimensions presents a la qualitat de vida**<sup>183</sup>

<sup>183</sup> He resumit algunes expressions d'aquest quadre per tal de fer-lo més assequible. (Alguacil, 2000:74).

La **qualitat ambiental** ve determinada per l'escala territorial en la que les persones ens movem per satisfer les nostres necessitats d'allotjament, treball, consum, salut, oci, educació i formació, etc. Julio Alguacil fa un recorregut per la idea de qualitat de vida des del concepte de model urbà en un doble vessant: el marc conceptual en el que es desimbolt el nostre sistema social i una crítica al metropolitanisme per tornar al model clàssic de ciutat<sup>184</sup>.

En aquest sentit, proposa el desenvolupament local basat en el model del barri-ciutat (Alguacil, 2000:161-180), que recupera el sentit originari de la ciutat com a "*síntesi dels valors humans on es feien compatibles i complementaris la norma y la llibertat, la individualitat i la comunitat, la identitat i la diversitat, és a dir, on es produeix una organització destinada fonamentalment a maximitzar la interacció i la integració social...*".

Per comparar aquesta estructura social ideal de barri-ciutat amb l'actual, Alguacil explica que originàriament les ciutats oferien una vida complexa i senzilla. Complexa per què les persones realitzaven alhora tasques molt variades relacionades amb el treball, la compravenda dels béns i serveis necessaris per satisfer les seves necessitats i l'atenció a la família; i senzilla per què totes aquestes activitats es desenvolupaven en un mateix espai físic i amb naturalitat, amb un ritme d'acord amb els cicles de la natura, ni més ràpid ni més lent. En canvi les ciutats actuals ofereixen una vida complicada i simple. Complicada perquè normalment ens veiem obligats a desplaçar-nos per anar a treballar i per consumir, i trobem a faltar més temps per tenir cura de la família i participar en la vida de la comunitat; i simple per què hem separat i dividit les tasques que realitzem perdent la riquesa d'autorealització que aporta la complexitat.

De fet, les aportacions  *dels nous models urbans no són exclusivament una resposta a la metropolitanització, sinó que també són una resposta a la globalització i a la homogeneització* (Alguacil, 2000:74), per què la comprensió, la participació i la llibertat són necessitats que formen part dels drets de ciutadania d'accés al coneixement i a la comunicació, que atorguen consciència a les persones sobre com s'estan satisfent les pròpies necessitats, és a dir quins satisfactors s'estan utilitzant.

---

<sup>184</sup> "La ciutat sempre ha estat el «lloc», és a dir l'espai físic construït des de i per a la dimensió d'allò que és social, lloc de la trobada i de l'intercanvi per al desenvolupament de les activitats humanes. La ciutat ha estat i és el suport que millor ha esta capaç de donar satisfacció a les necessitats de l'home, permetent el desenvolupament de les capacitats humanes, per mitjà de l'accés directe a la innovació, el coneixement i la diversitat, i per tant, l'accés immediat als «altres», a allò que és diferent. La ciutat significa densitat, però això no obté ple sentit sinó ho acompanyem de la idea de proximitat;..." (Alguacil, 2000:84).

Coneixement, comunicació i consciència<sup>185</sup> són els tres elements que permeten a la persona prendre el relleu al mercat<sup>186</sup>, en les decisions econòmiques, des de la corresponsabilitat. Això és, tenint en compte que satisfer una necessitat individual no ha d'impedir a altres persones la satisfacció de les seves necessitats. D'aquí que els satisfactors sinèrgics siguin els únics que permeten la satisfacció de les necessitats humanes bàsiques i, en conseqüència el desenvolupament humà sostenible.

Sobre el **benestar** es determina el nivell de vida i, de la mateixa manera que les dimensions de la qualitat de vida estan en funció i interacció entre elles, les condicions objectivades del benestar (ocupació, salut i formació) també prenen sentit quan es relacionen les unes amb les altres.

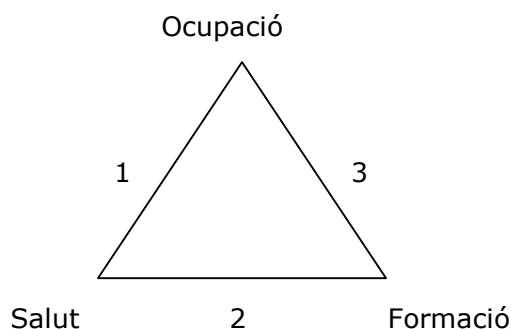


Figura 3: **Condicions objectivades del benestar**<sup>187</sup>

1. *Ocupació – salut: "Mesura de l'excessiva prolongació de la jornada laboral. Accidentalitat en el treball, condicions de risc i habitabilitat en el treball. Grau de satisfacció en el treball".*
2. *Salut – Formació: "Grau de desconeixement, desinformació i inconsciència dels riscos i perills sobre la salut. Comportaments, actituds i conductes no saludables".*
3. *Formació – Ocupació: "Grau d'inadaptació i inadequació de la formació a la vida laboral. Existència de temps, espais, mitjans i recursos per a la formació a la feina. Eficàcia de la formació".*

<sup>185</sup> Coneixement, comunicació i consciència són les tres "Cs" que permeten l'acció social en un sentit participatiu i de corresponsabilitat (Alguacil, 2005).

<sup>186</sup> Prendre el relleu al mercat significa que les persones prenguin les decisions econòmiques en lloc d'esperar que la "ma invisible" faci que l'economia s'equilibri per si sola.

<sup>187</sup> Elaboració pròpia a partir del treball de Julio Alguacil (2000:74).

La **identitat cultural** està determinada per les interaccions socials i el lligam a un territori concret. De fet, el terme cultura originàriament està lligat a un territori<sup>188</sup> determinat en el que les persones han desenvolupat l'activitat humana construint uns referents culturals com la llengua, els costums i tradicions, símbols, codis, normes, creences, etc. Les persones ens podem sentir identificades amb diverses cultures pel fet d'haver viscut en diferents territoris o pel fet de tenir parents d'altres territoris que ens han transmès els seus referents culturals. Malgrat aquesta multiidentificació cultural, cada persona sol tenir una identitat predominant o que pren major rellevància en la seva vida. Durant la infantesa, la família principalment, però també l'entorn social, ens transmeten els referents culturals que ens marcaran per tota la vida. A l'edat adulta, les organitzacions on treballem exerceixen un paper important en la nostra identitat cultural i en funció del temps de lleure de què disposem tindrem més o menys oportunitats de participació en les xarxes socials en què ens movem: família, amistats, veïnat.

Un cop definides les dimensions de la qualitat de vida ens adonem del complex entramat que conformen. Arribats a aquest punt i davant del fet que *els subjectes actius precisen de criteris i programes operatius que siguin causa i efecte del coneixement i l'esdevenir conscient sobre les seves pròpies condicions d'existència*, Julio Alguacil (2000:71) es pregunta si la qualitat de vida es pot mesurar, donada la seva naturalesa complexa. La seva conclusió és que es pot mesurar, però de manera indirecta, complementant i combinant indicadors i anàlisis objectius i subjectius, i que els indicadors han de recollir la informació en els punts d'articulació entre les subdimensions de la qualitat de vida<sup>189</sup>.

Julio Alguacil (2000:73) observa que les dimensions de a qualitat de vida estan travessades per una sèrie de variables depenents, però que considerades de manera independent permeten la construcció d'indicadors simples:

1. Els subjectes: estructura sociodemogràfica de la població.
2. Els objectes: l'ambient construït per les persones. Els suports físics creats per al desenvolupament de les activitats humanes, dels que ens interessin fonamentalment els equipaments considerats en sentit ampli, és a dir, com a espais de consum col·lectiu.
3. L'ambient i les condicions naturals: l'aire, l'aigua, el sòl, la flora i la fauna.

---

<sup>188</sup> De fet, el terme cultura prové del llatí *cultus* que alhora deriva de la veu *colere* que significa tenir cura del camp o del bestiar. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>

<sup>189</sup>

D'això podem deduir que els indicadors de qualitat de vida haurien de ser necessàriament complexos per tal de recollir informació de totes les variables que els componen. Així Julio Alguacil (2000:75-80) apunta quins aspectes mesurarien aquests indicadors complexos i, atès que les components de les dimensions estan fortament interrelacionades és d'esperar que els resultats dels indicadors estiguin també fortament correlacionats.

### 3.5 Proposta de definició d'RSO

A l'anàlisi de les definicions de Responsabilitat Social més referenciades s'ha pogut corroborar que la definició proposada per la norma ISO 26000 (2010) *està aclarint el camí*, com diuen Vallaeys i Oyasin (2008) basant-se en els esborranys de la norma.

En primer lloc aclareix quins són **els subjectes** que s'espera que siguin socialment responsables, i considera no solament les empreses, sinó també les administracions públiques i les entitats no lucratives. És a dir, en matèria d'RS esborra les diferenciacions clàssiques entre sector privat i públic, organitzacions amb o sense ànim de lucre, i d'àmbit nacional o internacional.

En segon lloc aclareix que **els objectes** amb qui l'organització ha de ser responsable *no són solament els grups d'interès que són prou forts per fer pressió sobre l'organització deixant als febles abandonats -marginats i generacions futures-* (Vallaeys i Oyasin, 2008), sinó totes les parts interessades que estan afectades pels seus impactes en el desenvolupament de les pròpies activitats. Ara bé, al continuar utilitzant el terme *stakeholders*, que sovint s'ha interpretat a conveniència, la pròpia definició no explicita aquest aclariment.

En tercer lloc aclareix que **les activitats** d'RS no es limiten a l'acció social sinó que es centren en la gestió dels impactes que una organització genera en el camp social i ambiental.

Hi ha un quart aspecte, **l'objectiu** de la Responsabilitat Social, que es confon amb l'aspecte de "les activitats" segurament pel fet que les activitats pròpies de

l'organització poden portar o no al compliment de l'objectiu de l'RS. Tot i la possible confusió, la ISO 26000 deixa clar que l'objectiu de l'RS és contribuir al *desenvolupament sostenible*, incloent la *salut* i el *benestar* de la societat. Ara bé, el fet d'utilitzar tres termes quan, en principi, el primer ja engloba els altres dos, fa pensar que la definició de desenvolupament sostenible en què es basa és parcial i per això necessita dels altres dos termes per completar la idea.

Les mancances trobades a la definició de la ISO 26000 (2010) confirmen que la proposta de definició formulada en el Treball de Recerca<sup>190</sup> defensat el 9 de setembre de l'any 2008 continua tenint sentit. En aquests anys s'ha polit alguna expressió de la definició proposada per fer-la més entenedora quedant de la següent manera:

***La responsabilitat social de tota organització és la seva contribució a la qualitat de vida de totes les persones amb qui interacciona, o que estan afectades pel desenvolupament de les seves activitats.***

Amb aquesta definició es vol concretar que s'adreça a "tot tipus d'organitzacions" (**subjecte**), que l'**objectiu** és la contribució a la qualitat de vida, que l'**objecte** a qui s'adreça l'RS són "totes les persones amb qui l'organització interacciona o que estan afectades" per tal de no dependre d'interpretacions estretes del que són les parts interessades o *stakeholders*, i que les **activitats** a les que es refereix són les pròpies de l'organització.

A la present recerca, ja s'ha parlat extensament dels tipus d'organitzacions i de les parts interessades. En canvi és convenient explicar què s'entén per "contribució a la qualitat de vida" a través de "les activitats pròpies de l'organització".

S'ha escollit el terme "contribució" per què no es pot atribuir a una organització la responsabilitat de tots els mals de la seves parts interessades, en tot cas, solament és responsable d'aquells mals que l'organització hagi provocat en el desenvolupament de les seves activitats, és a dir, la seva contribució particular, que no ha de ser necessàriament negativa sinó que pot ser positiva.

---

<sup>190</sup> Indicadors de Responsabilitat Social de les Organitzacions publicat al RECERCAT – Dipòsit de la Recerca de Catalunya: [www.recercat.net](http://www.recercat.net)



El terme "qualitat de vida" s'ha escollit per què integra de manera sinèrgica el desenvolupament sostenible, la salut i el benestar. La sinèrgia es refereix a la interrelació entre els diferents aspectes que conformen la qualitat de vida, de manera que quan un aspecte millora també en milloren d'altres. Des de la perspectiva social i ambiental, quan els satisfactors, o maneres de satisfer necessitats bàsiques de les persones, són destructors, aleshores les condicions ambientals empitjoren, i quan s'utilitzen satisfactors sinèrgics per millorar les condicions de vida de la societat, les condicions ambientals milloren.

Existeixen moltes definicions de qualitat de vida, però s'ha escollit la formulada per Julio Alguacil (2000) per què, tal i com s'ha explicat en el capítol anterior, està construïda sobre *La Teoria de les Necessitats Humanes* (Doyal & Gough, 1994), la qual demostra que les necessitats de tots els éssers humans són fonamentalment les mateixes. La universalitat de la definició de *la qualitat de vida* és imprescindible per tal de poder ser integrada a una definició de Responsabilitat Social de les Organitzacions que també pretén ser universal, és a dir, aplicable a qualsevol organització que operi des de qualsevol punt del planeta.

Així, la qualitat de vida es genera per un complet espectre de les dimensions de l'experiència humana que es correspon totalment amb la satisfacció òptima de les necessitats humanes, i recordem que Julio Alguacil (2000) la defineix de la següent manera:

*La qualitat de vida és la capacitat d'accés als recursos per part del subjecte per a poder dominar i conduir conscientment la seva pròpia vida.*

Aquesta definició de qualitat de vida és la síntesi dels valors de l'etapa preindustrial amb les seves organitzacions tradicionals, i de l'etapa industrial amb les seves organitzacions racionals, que obre una nova etapa postindustrial en la què les organitzacions relacionals s'obren pas recollint els valors de les dues etapes anteriors. És a dir, les organitzacions relacionals recuperen valors de les organitzacions tradicionals, perduts en la seva evolució cap a les racionals i, en conseqüència, faciliten la participació de totes les parts interessades en la marxa del dia a dia i en les decisions estratègiques. Així, l'autogestió<sup>191</sup> és la sortida als

---

<sup>191</sup> L'autogestió es el principi bàsic de funcionament de les empreses de l'economia social, que entenen la cultura de l'RSO en coherència amb els seus objectius fundacionals.

conflictes entre propietat i treball, entre proveïments i persones clientes-usuàries-beneficiàries, i entre govern i ciutadania, gràcies a un repartiment del poder que proporciona més llibertat però que alhora exigeix corresponsabilitat en les decisions, la qual cosa no comporta necessàriament l'augment de l'índex de felicitat<sup>192</sup> de la població, atès que la corresponsabilitat solament és possible a través de la deliberació, sovint entre plantejaments enfrontats que poden generar fortes tensions, fins i tot després de signar acords entre les parts.

Ara bé, per tal que les organitzacions relacionals puguin proporcionar a les seves parts interessades els graus més elevats de qualitat de vida, l'autogestió s'hauria de donar en un context que no imposi divisions al desenvolupament de les funcions socials, tant dins com fora de les organitzacions. L'èxit del model de gestió gerencial ha estat la seva hegemonia arribant a tot tipus d'organitzacions, i es caracteritza per dividir o compartimentar les activitats.

Dins de les organitzacions, el model de gestió gerencial imposa la divisió del treball per aprofitar les economies d'escala, per exemple, parteix de la compartimentació en departaments, la qual cosa fa que aquests es tanquin en si mateixos i es comuniquin poc amb els altres departaments per què es generen lògiques independents que constitueixen barreres a la transversalitat requerida per la Responsabilitat Social. De fet, en general l'alta direcció de les empreses<sup>193</sup> no s'implica en la integració de l'RS, sinó que crea un departament o òrgan consultiu específic, el qual organitza o participa en les jornades, entrevistes i demés actes sobre el tema. Aquesta ha estat una de les més grans dificultats que s'han trobat les implantacions dels sistemes de qualitat per processos, doncs la qualitat del producte depèn de les aportacions que hi fan cadascun dels departaments de l'organització, i sense una comunicació fluida entre aquests és difícil assegurar la qualitat. De fet, l'RS està íntimament relacionada amb la qualitat, atès que una i altra depenen del comportament de les persones, i per això es diu que a una organització que té implantat un sistema de gestió de la qualitat li resulta molt més fàcil integrar l'RS.

---

<sup>192</sup> Un exemple d'índex de felicitat seria la *felicitat bruta nacional* (FBN), proposat per Jigme Singye Wangchuck, rei del Bhutan, l'any 1972 com a resposta a les crítiques de la constant pobresa econòmica del seu país ([http://es.wikipedia.org/wiki/Felicidad\\_nacional\\_bruta](http://es.wikipedia.org/wiki/Felicidad_nacional_bruta)). Però la *felicitat* té l'inconvenient que és totalment subjectiva, en canvi en la *qualitat de vida* hi incideixen tant factors subjectius com objectius.

<sup>193</sup> Per Ignacio Jiménez (2008:73), Director de Comunicació i RSC de Liberty Seguros, el principal repte està en la direcció de les organitzacions.

També hi ha compartimentacions basades en les discriminacions a les persones per raons de gènere, discapacitat, malaltia, condició social... Així hi ha feines que es reserven a grups socials determinats i, per tant, feines a les que persones de determinats grups no hi poden accedir.

Un altre exemple de compartimentació és la divisió del treball dins de les organitzacions, que genera problemes de salut física i mental per què sovint implica adoptar posicions corporals en les que es van repetint constantment els mateixos moviments i que mantingudes durant tota la jornada laboral provoquen malalties físiques i alienació mental.

Per últim, comentar que el model de gestió gerencial, amb la subcontractació de parts dels processos de producció a països on la mà d'obra és més econòmica, ha allargat els cicles de producció incrementant-ne el nombre de fases i, per tant, fent-los més insostenibles des del punt de vista ambiental, doncs el pas per cadascuna de les fases del cicle implica una major dedicació de recursos al transport, embalatge i conservació. És il·lustratiu *"l'exemple de manufactura d'un petit cranc procedent del nord d'Europa que es transporta per la manipulació al Marroc -un viatge- des de Marroc torna al nord -dos viatges- i des de el nord es comercialitza a Catalunya. En total tres viatges per la Jonquera"* (Caralt, 2005), a més dels embalatges i energia de conservació utilitzada en cada fase.

Totes els divisions que ha anat creant el model de gestió gerencial, basat en *l'acumulació de capital econòmic*, han fet que s'hagi anat esmicolant el desenvolupament local de l'etapa preindustrial i amb ell *la sostenibilitat del capital natural i la reproducció del capital social*. Per recuperar el *desenvolupament local* perdut, Julio Alguacil (2005b:7) proposa una *estratègia consistent a minimitzar la distància entre els subjectes i els objectes (preservar el capital natural), que permeti la construcció d'altres relacions socials basades en la proximitat i la reciprocitat dels subjectes (equilibri entre llibertat i igualtat)*. Dit d'altra manera, un *model de desenvolupament capaç de satisfer adequadament les necessitats humanes definides per Doyal i Gough (1994)*, i és en aquesta estratègia en la què s'inspira l'intent de mesurar la Responsabilitat Social de les Organitzacions.

Fora de les organitzacions, l'hegemonia del model de gestió gerencial ha fet que aquest les transcendeixi i hagi anat conformant un model d'organització de les societats que es va estenent per tot el planeta de la mà de les corporacions

empresarials internacionals. Potser la compartimentació més important que ha fet La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) és la de separar els aspectes socials dels ambientals, quan la qualitat de vida de les persones està íntimament lligada al territori, i aquest a la vida social de les persones amb la família, a la feina i en el consum: ens desplaçem pel territori per anar a treballar; ens identifiquem amb un territori i la seva cultura; prenem els recursos naturals del territori; aboquem els residus en el territori; els espais de residència, treball, consum i lleure estan distribuïts en el territori... Com ja s'ha comentat al capítol anterior, la qualitat de vida és més gran quan totes les funcions socials es poden desenvolupar en una mateixa comunitat, però el nostre model d'organització social compartimenta o separa els espais en els que es desenvolupen aquestes funcions, doncs gran part del treball es concentra en els polígons industrials, moltes àrees comercials estan situades als afores de les ciutats i aleshores els habitatges formen ciutats dormitori. Així mateix quan les organitzacions produeixen un dany en el medi ambient no es té en compte que aquest és, al mateix temps, un dany social, doncs les persones de manera més directa (per exemple la pagesia) o indirecta (el canvi climàtic), també estan afectades pels danys ambientals.

Per recollir en poques paraules la idea de qualitat de vida que s'ha integrat a la proposta de definició de Responsabilitat Social de les Organitzacions, una part del text que Julio Alguacil (2000:74) presenta a mode de conclusió pot ser il·lustratiu: *"Al llarg de l'exposició s'ha anat argumentant que es tracta de superar el que és merament quantitatiu per introduir també els aspectes qualitatius. Es tracta d'assumir la complexitat incorporant noves dimensions capaces de superar la visió simplista de la lògica del benestar per una perspectiva complexa de qualitat de vida. El concepte de Qualitat de Vida permet i també obliga a considerar l'anàlisi de la complexitat. Es a dir, de com l'excés de satisfacció (l'ús de satisfactors no sinèrgics) d'unes necessitats relatives generalment expressades en termes quantitatius, que globalitzades són insostenibles, pot anar en detriment del medi ambient, de la identitat cultural i de l'extensió del propi benestar, pel que es pretén introduir en la construcció del concepte de la Qualitat de Vida aquells efectes autoregulatius que impliquen la generació de noves condicions que s'inscriguin en una triple lògica de sostenibilitat, de cooperació i de governabilitat."*

L'altre aspecte pendent d'explicar és què s'entén pel desenvolupament de les activitats pròpies de l'organització, o millor dit, quin tipus de responsabilitats es deriven de la interacció entre l'organització i les persones, o de les afectacions a

d'altres persones en el desenvolupament de les seves activitats. Tant en la interacció com en les afectacions a la qualitat de vida de les parts interessades es posen de manifest comportaments que poden ser o no ser responsables.

Si la responsabilitat social és quelcom que va lligat al comportament social de tota persona, es podria dir que la cèlebre frase "penso, llavors existeixo"<sup>194</sup> és equivalent a la de "em comporto, llavors tinc responsabilitats".

Fàcilment podem passar de la persona a l'organització quan entenem que aquesta és un grup de persones que formen una identitat pròpia independent dels seus membres, a l'estil de "el conjunt és més que la suma de les individualitats". Aquesta independència és probablement el que pot fer diluir la responsabilitat d'una organització. Ho il·lustra bé aquella expressió que diu "allò que és de tothom, no és de ningú". En general, ningú es vol fer càrrec de les conseqüències d'una falta de responsabilitat o, com a mínim, costa molt que algú se'n vulgui fer càrrec.

Tornant al comportament, es podria dir que aquest és l'aspecte bàsic de la responsabilitat social. En aquest sentit cal tenir en compte que un comportament passiu, de silenci també implica responsabilitat. Per exemple, si una organització amb un problema de malestar laboral fa veure que no hi ha cap problema, no està assumint la seva responsabilitat social. Per això, cal diferenciar quan una organització té una responsabilitat, de quan l'assumeix, doncs la preocupació de la societat per la responsabilitat de les organitzacions es manifesta quan no s'assumeixen les responsabilitats. Així doncs, podríem dir que es té responsabilitat social sobre els efectes que les organitzacions, amb el seu comportament, generen en la vida de les persones.

Des d'aquest punt de vista, la responsabilitat social és tan àmplia que és comprensible que a través de la materialitat (traduït literalment de l'anglès *materiality*, es refereix als aspectes que l'empresa identifica com a prioritaris a l'hora de tractar amb les seves parts interessades) es vulguin identificar els aspectes socials en els que concentrar l'atenció, però això no ha d'implicar la dimissió de la resta de responsabilitats per què l'RS no està en funció dels compromisos socials que una organització assumeix voluntàriament, sinó que aquesta és responsable de tot allò que fa independentment de que el seu impacte es valori de manera positiva, neutra o negativa per la societat.

---

<sup>194</sup> René Descartes: [http://es.wikipedia.org/wiki/Coqito\\_ergo\\_sum](http://es.wikipedia.org/wiki/Coqito_ergo_sum)

Amb el risc de reiterar en excés una qüestió ja tractada anteriorment, penso que és important desfer la confusió existent entre responsabilitat social i voluntarietat, doncs l'RS pot ser exercida de manera voluntària o involuntària (obligada per la normativa), però és inqüestionable que tota persona, i també tota organització, és responsable dels seus comportaments i, per tant, de com aquests afecten a les persones. Així, per reconèixer una acció irresponsable no hauria de ser necessari que un tribunal dictés sentència i que fos solament aleshores que una organització assumís la seva responsabilitat, doncs l'hauria d'assumir sense necessitat de mesures de coacció. Per tant, si l'aspiració de tota definició és identificar les característiques generals d'un concepte, utilitzar el terme voluntarietat significa excloure'n una part, fet que resulta greu quan es diu que l'RS és anar més enllà de la llei, el que implícitament vol dir que complir la llei no és RS. Per últim, recordar l'existència de lleis injustes, com demostra el *gran debat i pressió popular* generada a partir dels desnonaments, que no són altra cosa que l'aplicació de la llei (Velasco, 2012).

El desenvolupament d'una determinada activitat genera responsabilitats també determinades, però en aquesta recerca solament es tracten les responsabilitats comuns a qualsevol organització independentment de les activitats que desenvolupi, per què no es volen abastar totes les responsabilitats socials de les organitzacions sinó solament aquelles que es deriven de la seva naturalesa organitzacional i evitar caure en un relativisme que no ajuda sinó que entorpeix el camí, de la mateixa manera que l'afirmació que les necessitats humanes no són universals per què varien en funció de la cultura a la què es pertany, és posar traves a què es respectin els drets humans.

## 4 COM ES MESURA L'RSO?

La construcció d'un sistema d'indicadors basat en la definició de Responsabilitat Social de les Organitzacions proposada, és el manera que s'ha considerat més idònia per donar resposta a *Com es mesura l'RSO?*

Com ja s'ha explicat a l'estratègia de treball de la recerca, la metodologia utilitzada es la de Lazarsfeld (1973). Atès que la primera fase d'aquest mètode de construcció del sistema d'indicadors, la *representació literària del concepte*, ja s'ha completat per respondre a la pregunta *Què és l'RSO?*, ara es tracta d'iniciar la segona sobre l'*especificació del concepte*, consistent en operativitzar la definició d'RSO proposada per identificar-ne les components i dimensions, així com els diferents aspectes a mesurar.

### 4.1 Les dimensions i components de l'RSO

En la definició de Responsabilitat Social de les Organitzacions proposada es poden distingir tres components:

- **La qualitat de vida** de les persones amb qui interacciona o que estan afectades pel desenvolupament de les seves activitats.
- **Les parts interessades**, que són les persones amb qui interacciona o afectades
- **Les activitats pròpies** de l'organització que desenvolupa segons els seus objectius i finalitats.

Atès que l'objectiu de la present investigació és cercar indicadors vàlids per mesurar la Responsabilitat Social de qualsevol organització siguin quines siguin les activitats que desenvolupi, aquesta darrera component, les activitats pròpies, no es te en compte i solament es treballa sobre les dues primeres.

De **LA QUALITAT DE VIDA** se n'ha parlat extensament en capítols anteriors i aquí solament es fa recordatori de quines són les seves tres dimensions: la *qualitat ambiental*, el *benestar* i la *identitat cultural*. Al incloure el concepte de qualitat de vida dins de la definició d'RSO aleshores aquestes dimensions esdevenen alhora dimensions de la Responsabilitat Social de les Organitzacions.

**LES PARTS INTERESSADES** O *STAKEHOLDERS* poden variar d'una organització a una altra, però els tipus de relacions que mantenen són molt determinades: laborals, clientelars, proveïments, i afectació a la societat local i global. L'ordre en què es tracten les diferents parts interessades s'ha fixat segons una escala de més a menys interacció de cadascuna d'elles amb l'organització.

Així les parts interessades es relacionen amb una organització de 4 maneres, que s'han anomenat àmbits:

- Les persones treballadores signen un contracte amb l'organització, pel qual cedeixen la seva força de treball física i intel·lectual a canvi d'una contraprestació econòmica. En aquest grup també s'inclou la direcció de l'organització, malgrat tenir unes característiques molt especials en relació a la resta de personal, tant respecte a les remuneracions com a la capacitat de decisió. Tractar perfils tant diferents dins d'un mateix grup és molt útil alhora de fer valoracions sobre l'RSO, especialment per justificar diferències de sous i de participació en les decisions, tenint en compte que es pot donar la coincidència que les persones de la direcció siguin alhora propietàries de l'organització.
- Les persones i organitzacions beneficiàries, clientes o usuàries, reben una o altra denominació en funció, per exemple, de si els productes (béns o serveis) de l'organització s'adrecen a la ciutadania, a persones o organitzacions compradores, o a aquelles que utilitzen els productes sense adquirir-los. D'una manera o altra totes elles acaben essent consumidores encara que no adquireixin el producte del que es beneficien o del que són usuàries, però s'ha preferit diferenciar les tres situacions per evitar una interpretació excloent d'algun dels tres subgrups.
- Proveïments: Avui en dia és difícil trobar organitzacions que siguin autosuficients, doncs la progressiva divisió del treball i, per tant, l'especialització dins de cada sector d'activitat ha donat lloc a la divisió del treball entre organitzacions que s'han especialitzat en tasques cada cop més concretes. Així doncs, per desenvolupar qualsevol activitat és necessari disposar de subministraments, matèries primeres i serveis proporcionats per d'altres organitzacions, per la qual cosa quan s'adquireixen els seus productes s'està afectant també a les parts interessades de les organitzacions proveïdores. Aleshores es pot dir que l'RS d'una organització no solament depèn del seu comportament directe amb les seves parts



interessades, sinó també de les relacions que estableix amb la seva cadena de proveïments i per extensió a les seves parts interessades, encara que siguin indirectes. En aquest grup s'hi inclou l'Administració Pública com a proveïdora de serveis comunitaris de seguretat social, formació i cultura, manteniment d'espais i infraestructures comuns, etc.

- Les persones afectades: El territori és l'aspecte entorn al qual gira la *qualitat ambiental* (una de les dimensions de la qualitat de vida de les persones), i els grups socials que viuen en el mateix territori on l'organització té centres de treball, estan afectats pels seus comportaments. En aquest sentit cal remarcar que l'important no és en quin lloc una organització tingui la seva seu social, sinó on desenvolupa les seves activitats. Així, hi pot haver companyies transnacionals que tinguin la seva seu a Europa i realitzar les seves activitats a Amèrica, ONG que tinguin la seva seu a Estats Units i realitzar tasques de cooperació a l'Àfrica, i administracions públiques del Japó poden regular les importacions procedents de l'Índia. En un món globalitzat, els grups socials afectats poden comprendre tota la població mundial, ja sigui per la globalització dels mercats, per l'existència dels organismes internacionals, com per l'impacte ambiental a nivell global, atès que està afectada en major o menor mesura per les decisions que prenen cadascuna de les organitzacions que existeixen al món.

Hi ha grups socials que, en aquesta recerca, s'han inclòs dins d'algun d'aquests quatre àmbits, però que la *Teoria dels stakeholders* sovint els tracta per separat per les seves especials característiques. És el cas dels equips directius i de les administracions públiques, dels que ja s'ha parlat en el grup de persones treballadores i en el grup de proveïments, respectivament. També és el cas de les persones accionistes o sòcies, els mitjans de comunicació i la competència (SGE21<sup>195</sup>).

Les persones accionistes o sòcies, en funció de si ens referim a societats mercantils o a entitats no lucratives, són les que han d'assumir l'RSO, atès que d'elles depèn l'existència de l'organització. Tot i així, es parla de responsabilitat social d'aquest grup social quan els petits accionistes o socis veuen com els accionistes majoritaris o els socis més influents vulneren els seus drets de decisió. En aquest cas, el paper d'aquests accionistes o socis marginats passa a ser equivalent al dels clients, doncs

---

<sup>195</sup> Norma certificable en RS de Forética molt estesa a l'Estat Espanyol i a Amèrica Llatina que considera aquests tipus de parts interessades.

L'única cosa que obtenen de la seva relació amb l'organització són els beneficis econòmics, en el primer cas, o la satisfacció social, en l'altre, que en ambdós casos es poden equiparar a la consideració de productes sobre els quals uns clients dipositen unes expectatives.

Cal tenir present que els mitjans de comunicació també s'estructuren en organitzacions i que segons el cas estan en el paper de clients o de proveïdors. El que principalment preocupa a la resta d'organitzacions són les notícies que els afecten perquè parlen del seu sector o pròpiament d'elles, i per això sovint intenten influir en els mitjans ja sigui per obtenir algun tipus de benefici o per evitar un possible perjudici. Si la influència té una contraprestació econòmica, aleshores passen a jugar el paper de proveïdors. Si en canvi, la notícia és fruit d'un treball periodístic independent, aleshores no hi ha relació i, per tant, no es pot parlar de responsabilitat social, en tot cas i si el mitjà de comunicació no ha respectat el codi ètic de la professió, és l'organització qui podria reclamar-li responsabilitats legals.

Si amb la competència hi ha alguna col·laboració aleshores la relació es pot equiparar a la de les persones o organitzacions sòcies i la responsabilitat social respecte el conjunt de les parts interessades és compartida. En canvi, si no hi ha cap col·laboració, la relació entre les organitzacions no sempre està clara i es fa difícil estimar que hi hagi alguna responsabilitat social. Ara bé, quan una organització afecta a les seves competidores faltant a la seva responsabilitat social, aleshores la relació s'hauria d'analitzar en el marc de l'àmbit de les persones o organitzacions afectades.

D'acord amb les dues components de l'RSO, la taula d'indicadors queda conformada tal com s'indica en el següent esquema:

		QUALITAT DE VIDA		
		Qualitat ambiental	Benestar	Identitat cultural
ÀMBITS DE LES PARTS INTERESSADES	Treball	Indicadors de l'àmbit del treball		
	P. i O. clientes, usuàries o beneficiàries	Indicadors de l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries o beneficiàries		
	Proveïments	Indicadors de l'àmbit dels proveïments		
	P. afectades	Indicadors de l'àmbit de les persones afectades		

Taula 11: **Dimensions, components i indicadors de la qualitat de vida**<sup>196</sup>

<sup>196</sup> Llobet, 2008.

## 4.2 Selecció i elecció dels indicadors

Podríem classificar els indicadors socials en funció de quina sigui la unitat d'anàlisi: microsocials quan la unitat d'anàlisi són les persones, mesosocials quan s'analitza un centre de treball, comercial o social d'una organització, i macrosocials quan s'agreguen les dades dels diferents centres d'una organització per tenir-ne una visió global. A la present recerca es seleccionen i s'elegeixen indicadors mesosocials per què la unitat d'anàlisi és el centre de treball, que alhora pot ser també el centre comercial si les persones clientes hi fan cap per consumir els productes (béns o serveis), o el centre social si és el lloc de trobada amb els usuaris i/o beneficiaris de l'organització.

Atès que la idea és arribar a una llista d'indicadors el més curta possible, s'ha realitzat un procés de selecció amb els més significatius, i un procés d'elecció per descartar aquells que solament proporcionen informació complementària.

La llista d'indicadors que es podrien tenir en compte<sup>197</sup> per mesurar l'RSO podria ser interminable. Per seleccionar els que formessin una primera llista el més breu possible s'han tingut en compte dos criteris: donar prioritat a indicadors objectius i incloure solament aquells que recullin informació d'aspectes clau de l'RSO.

A partir de la primera llista s'ha realitzat un anàlisi de cadascun dels indicadors per escollir els que han conformat la llista definitiva. En aquest procés d'elecció s'han tingut en compte criteris com l'accessibilitat i la qualitat de les dades, la seva validesa i fiabilitat (Domínguez, 2010).

Els indicadors d'RSO es calculen per cada exercici econòmic, així com es calculen els indicadors financers<sup>198</sup>. Per tant, solament es podrà observar l'evolució de l'RS fent el seguiment dels indicadors de diversos exercicis.

---

<sup>197</sup> En la selecció i elecció d'indicadors s'han tingut especialment en compte els del Balanç Social 2011 de la Xarxa d'Economia Solidària (XES). La XES agrupa entitats de l'economia social i solidària de tot Catalunya

<sup>198</sup> En aquest sentit es pot parlar del balanç econòmic format pels indicadors econòmics i financers, i del balanç social format pels indicadors de Responsabilitat Social.

## Criteris de selecció dels indicadors

Si la *qualitat de vida* s'ha de cercar allà on es fonen el que és subjectiu i el que és objectiu, és de suposar que per mesurar *la responsabilitat social* s'hagi de seguir aquest mateix camí. En el procediment que s'ha seguit per escollir els indicadors, el primer criteri ha estat el de **donar prioritat als indicadors objectius**, és a dir, els que recullen dades dels fets (no opinions) que evidencien comportaments de major o menor RS de l'organització en l'àmbit del treball.

Llavors, per aquells aspectes que els indicadors objectius no poden recollir informació rellevant se n'han escollit de subjectius, i finalment s'ha fet una valoració global per garantir un sistema equilibrat entre uns i altres. Un exemple d'indicador subjectiu descartat és aquell que pregunta al personal sobre el nivell de satisfacció amb el seu sou, atès que no es recull informació sobre les diferències de sous dins d'una mateixa organització, la qual cosa ens permetria fer una comparació de dades molt més exacta del nivell de justícia social en el repartiment de sous segons les aportacions de cada membre de l'organització.

La prioritat de seleccionar indicadors objectius s'ha considerat convenient per dues raons. La primera és que la *Teoria de les Necessitats Humanes* (Doyal i Gough, 1994) cerca necessitats objectives per tal de determinar les que són comuns a totes les persones independentment de quina sigui la percepció personal que tenen de les seves pròpies necessitats. La segona és que des de la gestió de l'RS s'ha donat un excés d'importància a la visió subjectiva, degut al convenciment que no existien uns criteris d'RS comuns a totes les organitzacions, i que l'acotament del concepte s'havia de fer des de la percepció de les persones que ocupen la direcció de les organitzacions per què elles són les màximes responsables i tenen una visió global, quan les opinions de la resta de parts interessades és tan vàlida com la seva.

Per tal de **mesurar els aspectes clau** de la Responsabilitat Social, els indicadors d'RSO segueixen la lògica de la *Teoria de les Necessitats Humanes*, segons la qual les necessitats bàsiques són finites, universals, identificables i sinèrgiques (Alguacil, 2005b:7). És a dir que les necessitats són les mateixes per a tots els éssers humans en qualsevol context i moment històric (subsistència, protecció, afecte, identitat, comprensió, participació, oci, creació, identitat i llibertat). L'única cosa

que varia en funció de paràmetres culturals i ambientals són els satisfactors<sup>199</sup>, que és la manera com es satisfan les necessitats humanes. En la mateixa introducció del llibre de la *Teoria* es considera que aquesta s'ha demostrat imprescindible per prendre *decisiones inevitables que donen prioritat a unes coses per davant d'altres sobre la base de la necessitat*. És per això que aquestes necessitats humanes bàsiques són el punt de partida fonamental en la selecció dels indicadors d'RSO que han de permetre a les organitzacions prendre decisions inevitables de la manera més encertada.

Atès que la satisfacció de les necessitats humanes bàsiques optimitza la qualitat de vida, els indicadors d'RSO volen recollir-ne els aspectes fonamentals. El fet que aquestes necessitats siguin finites i poc nombroses facilita seleccionar els indicadors que aportin més informació sobre la qualitat de vida i, per tant, de la Responsabilitat Social. I el fet que siguin sinèrgiques, és a dir, que la satisfacció d'una necessitat ajuda a satisfer-ne d'altres, fa que els indicadors també siguin "sinèrgics", o millor dit parsimoniosos (Domínguez, 2010), perquè ens aporten informació de diversos aspectes alhora, el que permet obtenir molta informació amb pocs indicadors.

Per exemple, l'indicador d'Escala Territorial, que mesura la distància entre el lloc de residència i el lloc de treball, ens aporta informació sobre les emissions de CO<sub>2</sub> dels desplaçaments, les despeses econòmiques i materials dels vehicles utilitzats, la necessitat de vies de comunicació i el seu impacte en el territori, la capacitat de conciliar vida laboral i personal, el nivell de cohesió veïnal i la participació ciutadana, si en els nuclis urbans tenen prioritat els vehicles o els vianants, etc. Un exemple d'indicador descartat seria aquell que reculli la dedicació pressupostària a accions de protecció del medi ambient, per què no ens informaria sobre l'impacte econòmic, ambiental i social que l'organització genera en les seves activitats quotidianes, i si les seves accions de protecció ambiental arriben a compensar les externalitats que genera en el seu dia a dia.

En el procés de selecció dels indicadors que aportin la informació més valuosa sobre els aspectes clau de la qualitat de vida, ha estat imprescindible el treball que Julio Alguacil (2000:75-80) va realitzar identificant sistemes d'indicadors per comprendre el desenvolupament de les dimensions de la qualitat de vida.

---

<sup>199</sup> Els satisfactors són maneres de satisfer les necessitats humanes que varien en funció de la cultura i el medi ambient on es satisfan. Per exemple, l'alimentació és diferent en cada cultura i espai del planeta per què el clima i els costums determinen els aliments disponibles.

## Criteris d'elecció dels indicadors

Per cada indicador s'ha estimat si hi ha **accés a les dades** necessàries per calcular-lo i si les dades disponibles són les més desitjables, en quan a si proporcionen la **qualitat d'informació** que es cerca.

El sistema d'indicadors d'RSO es construeix per ser aplicat tant a una organització petita amb un sol centre de treball, comercial o social, com a una gran organització amb diversos centres. Atès que les necessitats humanes bàsiques (salut física i autonomia crítica) solament es poden satisfer des de la proximitat que facilita la interacció social i l'equilibri ambiental, la unitat d'anàlisi en base a la que es construeix el sistema és el centre de treball i/o comercial o social. Llavors, les dades recollides han de ser necessàriament primàries, és a dir, es recullen expressament per proporcionar la informació específica i necessària per calcular els indicadors. Això implica que l'organització ha d'autoritzar la recollida de dades i col·laborar per tal que la informació obtinguda sigui de la màxima qualitat possible en el sentit que permeti dibuixar una representació de la responsabilitat social de l'organització analitzada que més s'acosti a la realitat.

A continuació s'ha de valorar la **validesa i la fiabilitat** de cadascun dels indicadors, i aquí s'ha de tenir en compte que no es treballa amb indicadors macrosocials que es poden calcular segons diverses fonts d'informació, com per exemple la taxa d'atur, que es pot obtenir de les dades enregistrades pel SEPE (Servei Públic d'Ocupació Estatal) i de les recollides a través de l'Enquesta de Població Activa (EPA). En el cas que ens ocupa, la font d'informació és única, la pròpia organització, la qual ha de garantir, com ja s'ha dit, la bona qualitat de les dades. Ara bé, si es treballés amb indicadors macrosocials s'hauria de tenir en compte una visió de validesa i fiabilitat molt més ampla, sobretot si s'utilitzen dades secundàries. Per això a continuació s'exposen tots els punts de vista des dels que es pot valorar la validesa i la fiabilitat dels indicadors, tant si són macrosocials com microsocials o si es calculen amb dades primàries o secundàries, i se'n destrien aquells que es poden aplicar al cas concret d'un centre de treball, comercial o social. Cal afegir que la valoració de la validesa i la fiabilitat dels indicadors es pot assegurar aplicant-los per observar i analitzar els resultats, però que en el cas que ens ocupa no es fa aquesta aplicació i, per tant, no es pot donar per finalitzat l'estudi sobre el sistema d'indicadors que ens ha de donar la imatge que més s'acosti a la responsabilitat social real d'una organització.

La **validesa** consisteix a estimar el grau d'exactitud entre els valors obtinguts amb la mesura i els valors "reals", és a dir, fins a quin punt mesuren allò que pretenen mesurar per obtenir una representació el més exacta i autèntica possible.

La validesa es pot valorar des de tres punts de vista -contingut, criteri i constructe- (Domínguez, 2010), però tenint en compte que es treballa amb indicadors mesosocials i amb dades primàries, es dona prioritat a la ***validesa de contingut*** o grau en què l'indicador permet cobrir la varietat de significats inclosos en el concepte que ens interessa, o dit d'una altra manera, si l'indicador és complet en el sentit que recull informació dels diferents aspectes que componen cada concepte que es vol mesurar.

La ***validesa de criteri o pràgmàtica*** -grau en què els valors que hem obtingut amb la nostra mesura estan correlacionats amb els valors que seguint altres instruments (que se suposen més segurs) mesuren el mateix concepte- es comprovarà en el moment en què s'apliquin a alguna organització. Els indicadors d'altres sistemes com el GRI (1997-2013) o com el Balanç Social de la XES (2007-2012), que coincideixin a mesurar els mateixos aspectes, serviran per comprovar aquesta validesa.

També es fa una aproximació a la ***validesa de constructe*** -procés mitjançant el qual s'acumulen evidències empíriques sobre les relacions teòriques que donen suport i fonamenten el concepte que volem mesurar-. Aquesta validesa es podrà valorar quan aquests indicadors s'apliquin a organitzacions determinades que donin continuïtat a la present recerca, però no ara, en aquesta etapa de la investigació.

Pel que fa a la **fiabilitat** o confiança que ens proporcionen els indicadors, ve donada per l'estabilitat i la consistència en els resultats quan la mesura es realitza en idèntiques circumstàncies i, en el cas que els resultats siguin molt diferents, si hi ha uns canvis socials que els expliquin. Dit d'una altra manera, la fiabilitat ens informa de si l'indicador és creïble. Val a dir que les dades primàries són més fiables que les secundàries. Els indicadors objectius també són més fiables que els subjectius, entre d'altres raons, per què aquests últims obtenen la informació a través de preguntes plantejades a les parts interessades i si aquestes qüestions estan mal formulades és fàcil que les respostes no recullin correctament el missatge de les persones enquestades, pel que llavors aquestes preguntes serien indicadors poc fiables. A més, el fet que l'aplicació dels indicadors es faci de manera individualitzada per cada organització fa que hi hagi un major control sobre les

dades i, comparat amb sistemes d'indicadors macro en el que hi participen infinitat d'organitzacions, la fiabilitat és molt més gran.

### 4.3 Elecció dels indicadors i formació del índex

Com es mostra a la taula 11, els indicadors s'han elegit per àmbits seguint l'ordre de més a menys interacció: treball; persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries; proveïments; persones afectades.

Així com els indicadors de benestar i d'identitat cultural poden ser més o menys habituals en els balanços socials i altres instruments d'RSO, els de qualitat ambiental escollits en aquesta recerca segurament resulten ser poc familiars, pel que tot seguit se'n fa una introducció.

Els indicadors de qualitat ambiental es caracteritzen per valorar l'impacte ambiental i social de l'organització en el territori, especialment pels desplaçaments de les persones treballadores, consumidores i proveïdores fins al centre de treball, comercial o social. Aquest impacte es mesura de tres maneres diferents segons cada àmbit:

- a) Àmbit del treball: l'impacte de les persones treballadores a causa dels desplaçaments quotidians des del seu domicili fins al centre de treball, es mesura amb la distància en zones dibuixades a l'estil de la xarxa de transport públics. La primera zona és la delimitada a l'entorn del centre de treball per una distància que es pugui recórrer a peu de manera quotidiana i les zones restants estarien disposades en forma de cercles concèntrics. Els desplaçaments entre el lloc de residència i el de treball generen, al menys, tres tipus de costos: **costos econòmics** (compra, combustible, amortització, assegurança, manteniment, desguàs, etc. del vehicle utilitzat) **costos ambientals** (fabricació, manteniment i desguàs de vehicles; impacte ambiental de les vies de comunicació: emissions de CO<sub>2</sub>, contaminació acústica, ocupació d'espais agraris, difícil o impossible convivència amb vianants o ciclistes, reducció dràstica de la biodiversitat i ocupació de via pública per trànsit i aparcaments) i **costos socials** (dificultar la conciliació de la vida laboral i personal, i de la participació ciutadana, que en conseqüència perjudica greument la salut física i l'autonomia crítica de les persones treballadores i de la ciutadania en general).



- b) Àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries: quan un centre comercial o social d'una organització es situa en una zona cèntrica d'una població o barri-ciutat, els desplaçaments es poden realitzar a peu o en transport públic, pel que l'impacte ambiental i social és favorable al desenvolupament humà sostenible. L'indicador que s'ha escollit per mesurar aquest impacte ambiental i social positiu és el de diversitat funcional a l'entorn del centre comercial o social, és a dir, l'existència d'habitatges i serveis en el seu entorn. Aquest indicador té per objectiu premiar a aquelles organitzacions que han ubicat el seu centre comercial o social en entorns amb alta diversitat funcional, és a dir, en llocs cèntrics de les poblacions, malgrat el preu del sol sigui molt més car que a la perifèria, on solen ubicar-se els polígons industrials. La diversitat funcional implica poder viure, treballar i consumir dins d'una mateixa comunitat local, i proporciona beneficis diversos: conciliació de la vida laboral i personal, participació ciutadana, ajuda mútua, reducció dràstica de costos de desplaçament, desenvolupament local, etc.
- c) Àmbit dels proveïments: atès que els indicadors d'aquest àmbit són els mateixos que els dels altres però referits a les parts interessades de les organitzacions proveïdores, ja s'expliquen en els punts a), b) i d).
- d) Àmbit de les persones afectades: la mesura de l'impacte ambiental inclou tant les fases de construcció i explotació, com la de desmantellament o cessament de l'activitat de l'organització. L'impacte ambiental genera impacte social en la salut de les persones, i quan aquest impacte supera la capacitat de regeneració dels ecosistemes hipoteca la vida al planeta. Són aquestes qüestions les que justifiquen aquest indicador.

Els **beneficis** de millorar aquests indicadors de qualitat ambiental són molt importants **per** cadascuna de les parts interessades:

- **Les persones que aconsegueixen treballar en el seu barri-ciutat** s'estalvien les despeses de desplaçament, tenen més possibilitats de conciliar la seva vida laboral i personal, poden disposar de més temps per si volen participar en qüestions comunitàries, si van a la feina a peu o en bicicleta milloraran el seu estat físic i, de manera natural coincidirán amb d'altres veïns i veïnes, estant més al cas de les preocupacions i projectes del seu barri-ciutat i tenint la possibilitat de participar-hi.
- **Les organitzacions** que aconsegueixin un percentatge més alt del seu personal treballant en centres del mateix barri-ciutat on resideixen poden

millorar la productivitat, facilitaràn la conciliació de la vida laboral i personal de les persones que hi treballen, contribuiràn a la preservació del medi ambient per a les generacions actuals i futures, i participaran en la millora de la qualitat democràtica de la societat.

- **Les administracions públiques** que promoguin aquest desenvolupament local entre el seu propi personal i entre les organitzacions del seu territori, s'estalviaran despeses d'infraestructures de comunicació, aparcaments i transport públic, costos de gestió de les externalitats negatives, poden millorar la qualitat de vida de la seva ciutadania i, concretament la cohesió social, la participació ciutadana i el respecte a les institucions (Ziccardi, 2003). Una manera de promoure que les organitzacions del seu territori millorin l'índicador d'escala territorial és introduint-lo en la contractació pública, que al nostre país està al voltant del 16% del PIB, la qual cosa li dóna un potencial molt gran (Llobet, 2011).

Després de l'elecció dels indicadors i solament per als indicadors escollits, s'han construït les fórmules que han de transformar les dades en informació valorable des del punt de vista de la Responsabilitat Social. Això ha suposat cercar el valor de referència "ideal" de cada indicador, també anomenat *estàndard*<sup>200</sup>, per tal de construir els índex socials. Els valors de referència ens permeten calcular a través dels índex la distància que existeix entre la realitat observada i el valor ideal de cada indicador. L'anàlisi realitzat per escollir els indicadors i la formació dels índex es pot consultar a l'apèndix del present document.

La proposta del sistema d'indicadors per mesurar l'RSO també inclou la representació dels indicadors en gràfics radials com el de la portada d'aquesta recerca, que permeten representar-los proporcionant una visió completa de l'RS observada sense ocultar cap dada rellevant. És a dir, permeten expressar de forma senzilla una realitat complexa.

Un cop es disposa de la representació de tots els indicadors en el gràfic radial, es pot calcular, segons l'àrea delimitada, una mesura global de la Responsabilitat Social de l'Organització analitzada. Així, els resultats dels diversos indicadors es sintetitzen en un índex que dóna una visió global del fenomen que volen estudiar, encara que amb aquest càlcul es perden inevitablement les diferències que hi puguin haver entre els resultats dels indicadors.

---

<sup>200</sup> Aquest valor pot ser normatiu o fonamentat en la raó, empíric o basat en d'altres experiències, o polític per què respon a objectius fixats per un govern.

### Elecció dels indicadors de l'àmbit del treball

Tal i com ja s'ha comentat, les persones treballadores és, d'entre les parts interessades, amb qui l'organització interactua més. Pot ser per això que *el treball és l'àmbit de l'RS en què normalment una organització té més incidència, atès que "és una faceta important de la vida de les persones, no solament per què una gran part del temps el dediquem a activitats laborals, sinó per què gràcies a ell la persona obté una sèrie de compensacions econòmiques, materials, psicològiques i socials, i aconsegueix desenvolupar la seva pròpia identitat i rols a la societat, contribuint a la creació de bens i serveis"* (González, Peiró i Bravo, 1996:161).

De fet, l'RSO és la contribució de les organitzacions a la conformació d'una societat millor, i si el treball *"embruteix i explota a les persones, produint frustració, irritació i ressentiment tindrem una societat de persones ressentides i alienades; si pel contrari tenim capacitat d'organitzar i desenvolupar les condicions per tal que en el treball les persones desenvolupin el millor d'elles mateixes, creixin, puguin contribuir amb les seves millors habilitats, destreses, competències i puguin millorar la seva autoestima contribuint a la seva autorrealització, haurem aconseguit una societat més humana"* (González, Peiró i Bravo, 1996:162).

A la taula 12 es recullen els indicadors seleccionats per l'àmbit del treball, classificats segons les dimensions de la qualitat de vida.

<b>Qualitat ambiental</b>	Territori	Indicador d'escala territorial Indicador de qualitat del desplaçament Indicador de diversitat funcional en l'entorn del /centre de treball.
<b>Benestar</b>	Ocupació	Indicador d'estabilitat laboral Indicador de sobreocupació Indicador d'escala salarial Indicador de flexibilitat
	Salut	Indicadors de salut laboral: accidentalitat, absentisme, baixes, alta rotació del personal, etc.
	Formació	Indicador de formació laboral
<b>Identitat Cultural</b>	Participació	Indicador de participació deliberativa Indicador de participació representativa
	Xarxes socials	Indicador de cohesió social Indicador d'igualtat d'oportunitats Indicador d'arrelament cultural

Taula 12: **Indicadors d'RSO de l'àmbit del treball** (Llobet, 2008).

És habitual que els estudis de qualitat de vida laboral es facin per sectors d'activitat o, fins i tot, a nivell estatal, perquè normalment són estudis encarregats pels governs que volen tenir-ne una visió global. En aquests casos, les particularitats i, per tant, la responsabilitat social de cada organització queda diluïda en el conjunt i no resulten ser gaire útils, ni per l'organització ni per les seves parts interessades, administracions públiques incloses, que si disposessin de dades de l'RS de cada organització podrien dissenyar polítiques econòmiques i socials més eficaces. Tot i així, per seleccionar els indicadors d'RSO de l'àmbit del treball s'ha tingut en compte la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* (ECVT) d'Espanya, els Indicadors de Qualitat del Treball proposats per la Comissió de Comunitats Europees i els *Job Quality Indicators* de Canadà (Llobet, 2008).

A les següents fitxes es mostra la definició teòrica dels indicadors seleccionats i, si se n'ha descartat algun, a continuació s'argumenta el perquè. El procés d'elecció i l'expressió numèrica de cada indicador es detalla a l'apèndix del present document.

<b>INDICADORS DE QUALITAT AMBIENTAL</b>	
<b>INDICADOR D'ESCALA TERRITORIAL (T)</b>	
<b>Definició teòrica:</b> vol mesurar la distància en zones que el personal ha de recórrer des del seu habitatge fins al centre de treball.	
<b>INDICADOR DE QUALITAT DEL DESPLAÇAMENT (T)</b>	<b>INDICADOR DE DIVERSITAT FUNCIONAL EN L'ENTORN DEL CENTRE DE TREBALL (T)</b>
Vol reflectir el tipus de desplaçament ordenat de màxima a mínima qualitat ambiental respectivament: a peu, en bicicleta, en motocicleta, en cotxe individualment, en transport col·lectiu (inclou el cotxe compartit), en transport públic o una combinació dels anteriors.	Vol valorar la diversitat de funcions socials que es desenvolupen en la zona on es situa el centre de treball.

Dels indicadors de qualitat ambiental s'ha seleccionat únicament el d'Escala Territorial perquè és molt complet i els altres solament aporten informació complementària. El de Qualitat del Desplaçament no aporta informació rellevant addicional perquè a més d'una o dues zones s'haurà de realitzar el desplaçament amb un vehicle motoritzat. I el de Diversitat Funcional tampoc és rellevant perquè si el centre de treball està en un entorn poc divers, com un polígon industrial, el personal s'haurà de desplaçar necessàriament des d'altres zones.

INDICADORS DE BENESTAR	
<b>INDICADOR D'ESTABILITAT LABORAL(T)</b>	<b>INDICADOR DE SOBRECUPACIÓ (T)</b>
Vol valorar el compromís de l'organització amb les persones que hi treballen a través de la durada prevista en la relació contractual amb cadascuna d'elles.	Vol valorar fins a quin punt el personal fa hores extraordinàries i, per tant, en quin grau la seva qualitat de vida i la de la seva família en pot sortir perjudicada.
<b>INDICADOR D'ESCALA SALARIAL (T)</b>	<b>INDICADOR DE FLEXIBILITAT (T)</b>
Vol valorar la diferència de salari que hi ha entre la persona que cobra més dins de l'organització i la que cobra menys.	Vol valorar l'esforç real en flexibilitat horària i teletreball, ja que faciliten la conciliació de la vida laboral i personal.
<b>INDICADORS DE SALUT LABORAL (T)</b>	<b>INDICADOR DE FORMACIÓ LABORAL (T)</b>
Indicador múltiple de mala salut laboral: accidentalitat, baixes per malaltia i absentisme laboral.	Vol valorar si s'han cobert les necessitats de formació de les persones que treballen en una organització.

Dels indicadors de benestar solament s'ha descartat un dels de salut, l'Indicador de Rotació del personal, que tindria molta correlació amb el d'Estabilitat.

INDICADORS D'IDENTITAT CULTURAL	
<b>INDICADOR DE PARTICIPACIÓ DELIBERATIVA (T)</b>	<b>INDICADOR DE PARTICIPACIÓ REPRESENTATIVA (T)</b>
Vol recollir el temps dedicat a debatre sobre els problemes, reptes i projectes de l'organització.	Vol recollir el nivell de participació en l'elecció dels càrrecs directius o de representació de l'organització.
<b>INDICADOR DE COHESIÓ SOCIAL</b>	
Vol mesurar el grau d'interacció social entre el personal de l'organització.	

D'aquests tres indicadors d'identitat cultural es planteja el següent:

- Separar la part global (deliberacions estratègiques) de la particular (deliberacions operatives) de l'Indicador de Participació Deliberativa. És a dir, recollir informació sobre la participació en la globalitat de l'organització per separat de la participació en la pròpia feina.
- Fusionar l'Indicador de Participació Representativa amb el de Deliberativa global per crear un sol indicador de Participació Global.

- Eliminar l'Indicador de Cohesió Social perquè els de Participació ja recullen informació equivalent en la que, a més, no s'hi barregen relacions personals no professionals.

<b>INDICADOR DE PARTICIPACIÓ A LA PRÒPIA FEINA (T)</b>	<b>INDICADOR DE PARTICIPACIÓ EN LA GLOBALITAT DE L'ORGANITZACIÓ (T)</b>
Vol valorar la qualitat de la participació tenint en compte tres aspectes: el temps dedicat a la deliberació, el nombre d'integrants del grup de deliberació i la capacitat de decisió sobre la pròpia feina.	Vol recollir la qualitat de la participació a l'hora de debatre sobre els problemes, reptes i projectes de l'organització i el nivell de participació en l'elecció dels càrrecs directius o de representació de l'organització.

Els darrers dos indicadors d'identitat cultural es mantenen:

<b>INDICADORS D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS (T)</b>	<b>INDICADOR D'ARRELAMENT CULTURAL (T)</b>
Vol mesurar el grau d'integració de l'organització a la societat.	Vol mesurar el grau d'utilització de la llengua pròpia del territori on l'organització té el seu centre de treball.

### **Elecció dels indicadors de l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries o beneficiàries**

Amb el pas de les societats tradicionals a les industrials es van separar, entre d'altres, els llocs de producció i de consum, la qual cosa va marcar les bases per a formes de vida en les que el consum és un factor clau, tant des del punt de vista econòmic com cultural (Cortina, 1999).

Els subjectes consumidors reben el nom de clients si adquireixen el producte (bé o servei) a consumir, reben el nom d'usuaris si utilitzen el producte sense haver-lo adquirit directament, i reben el nom de beneficiaris quan alguna institució considera que compleixen els criteris pels quals se'ls atorga el dret a utilitzar el producte.

Adela Cortina (1999) es refereix a 4 maneres d'observar el consum:

1. *Els **crítics de la cultura de masses**, des d'Horkheimer a Galbraith, critiquen les formes de consum de les societats industrials per privar als*

*individus de llibertat. (...) Marcuse distingeix entre necessitats veritables (vitals) i falses (forces socials que reprimeixen als individus, perpetuen l'agressivitat, la misèria i la injustícia, encara que els poden fer sentir feliços). Les forces socials provoquen l'augment del consum i l'afany d'acumulació per alimentar la producció, i les persones queden esclavitzades de tal manera que no poden ser autònomes per què el consum és un apèndix de la producció.*

2. **L'ètica del capitalisme** considera que el consum és l'expressió més acabada de la democràcia econòmica i de l'autonomia personal, per què comprant el consumidor vota el producte, les empreses guanyen els vots per la qualitat dels seus productes i sota aquesta lògica una societat que augmenta les ofertes de consum fomenta la llibertat. Aquest punt de vista oblida dos aspectes essencials: a) per ser just, el consum hauria de ser universalitzable i, en canvi, exclou a qui no té capacitat adquisitiva; b) qui té capacitat adquisitiva no té informació suficient per realitzar votacions realment lliures.
3. Els economistes neoclàssics defensen el consum des de **l'utilitarisme** considerant que els productes que més es consumeixen són aquells que proporcionen major utilitat. Aquest punt de vista presenta dues insuficiències: a) impedeix entendre la justícia com universalitat, al conformar-se amb el major nombre; b) mesura el consum des d'un patró observable (utilitat i preferència) quan les persones al consumir no cerquen solament una satisfacció mesurable (creences bàsiques i formes de vida).
4. **L'ètica del consum** es planteja què s'hauria de consumir, per a què s'hauria de consumir i qui hauria de decidir què es consumeix, i es basa en les dues grans dimensions de la moral: el consum just i la qualitat de vida. El consum és just quan solament es consumeixen els productes que tots els éssers humans poden consumir i que no danyin ni a la resta de la societat ni al medi ambient, és a dir, quan el consum es pot universalitzar. Per tal que la persona consumidora pugui valorar si un producte li aporta qualitat de vida, necessita conèixer la naturalesa del producte, la seva relació qualitat-preu i les conseqüències que el seu consum té per a ella, per al conjunt de la societat i per al medi ambient.

Els indicadors seleccionats i escollits per l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries es basen en els criteris marcats per l'ètica del consum, i es recullen a la taula 13, classificats segons les dimensions de la qualitat de vida. El procés d'elecció i l'expressió numèrica de cada indicador es detalla a l'apèndix del present document.

<b>Qualitat ambiental</b>	Territori	Indicador de diversitat funcional en l'entorn del /centre comercial o social.
<b>Benestar</b>	Ocupació	Indicador de gestió administrativa
	Salut	Indicador d'impacte en la salut
	Formació	Indicador de formació sobre beneficis i riscos
<b>Identitat Cultural</b>	Participació	Indicador de participació deliberativa Indicador de participació representativa
	Xarxes socials	Indicador de competència Indicador d'igualtat d'oportunitats Indicador d'arrelament cultural

Taula 13: **Indicadors d'RSO de l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries**

A les següents fitxes es mostra la definició teòrica dels indicadors escollits:

<b>INDICADOR DE QUALITAT AMBIENTAL</b>
<b>INDICADOR DE DIVERSITAT FUNCIONAL A L'ENTORN DEL CENTRE COMERCIAL O SOCIAL (C-U-B)</b>
<b>Definició teòrica:</b> vol valorar la diversitat de funcions socials que es desenvolupen en la zona on se situa el centre comercial o social.

<b>INDICADORS DE BENESTAR</b>	
<b>INDICADOR DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA (C-U-B)</b>	
<b>Definició teòrica:</b> indicador múltiple que vol recollir el nivell d'eficàcia de l'organització en la gestió administrativa dels béns o serveis que proveeix a persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries.	
<b>INDICADOR D'IMPACTE EN LA SALUT (C-U-B)</b>	<b>INDICADOR DE FORMACIÓ SOBRE BENEFICIS I RISCOS (C-U-B)</b>
Indicador múltiple que vol mesurar l'impacte directe que el consum dels productes (béns o serveis) de l'organització genera en la salut de les persones consumidores, i l'impacte indirecte que els hi genera a través del medi ambient.	Indicador múltiple que vol mesurar la qualitat de la formació que l'organització ofereix a les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries sobre els riscos i beneficis que comporta el consum dels seus productes (bens i serveis).



<b>INDICADORS D'IDENTITAT CULTURAL</b>	
<b>INDICADOR DE PARTICIPACIÓ DELIBERATIVA I REPRESENTATIVA (C-U-B)</b>	<b>INDICADOR D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS (C-U-B)</b>
Indicador múltiple que vol mesurar les possibilitats de participació de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries, en les decisions tàctiques i estratègiques de l'organització.	Vol valorar si l'organització proporciona, a través dels seus productes (béns o serveis), igualtat d'oportunitats a les seves persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries.
<b>INDICADOR DE COMPETÈNCIA (C-U-B)</b>	<b>INDICADOR D'ARRELAMENT CULTURAL (C-U-B)</b>
Vol valorar si l'organització exerceix un abús respecte de les seves persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries, degut a una posició dominant en el mercat en el que treballa.	Vol mesurar el grau d'utilització de la llengua pròpia del territori on l'organització té el seu centre comercial o social, per comunicar-se amb les seves persones i organitzacions clientes, usuàries o beneficiàries.

### **Elecció dels indicadors de l'àmbit dels proveïments**

Els indicadors de Responsabilitat Social de les Organitzacions respecte de les seves organitzacions proveïdores segueixen el mateix esquema que el sistema d'indicadors desenvolupat en aquesta recerca. Així aquesta eina per mesura l'RSO es converteix en cadena de transmissió de la pròpia exigència de Responsabilitat Social cap a les organitzacions que les proveeixen.

Aquestes organitzacions haurien de facilitar les dades per calcular els mateixos indicadors que calcula la pròpia organització, excepte en el cas de l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries, en el que solament es tindria en compte la perspectiva de la pròpia organització.

Atès que el nombre d'organitzacions proveïdores pot ser molt elevat es tractaria d'escollir les més significatives, i el volum de compra pot ser un bon criteri. En aquest sentit, es podria aplicar el principi de Pareto (llei 80-20) segons el qual el 80% de les despeses es contractarien al 20% de les organitzacions proveïdores.

A la següent taula es mostren els indicadors escollits de cada àmbit per a l'àmbit dels proveïments i el seu procés d'elecció i l'expressió numèrica de cada indicador es detalla a l'apèndix del present document.

<b>Àmbit treball</b>	I. d'escala territorial I. d'estabilitat laboral I. de sobreocupació I. d'escala salarial I. de flexibilitat I. de salut laboral I. de formació laboral I. de participació en la pròpia feina I. de participació en la globalitat de l'organització I. d'igualtat d'oportunitats I. d'arrelament cultural
<b>Àmbit organització com a clienta</b>	I. de diversitat funcional a l'entorn del centre I. de gestió administrativa /comercial o social I. d'impacte en la salut I. de formació sobre beneficis i riscos I. de participació deliberativa i representativa I. de competència I. d'igualtat d'oportunitats I. d'arrelament cultural
<b>Àmbit proveïments</b>	Indicador de competència
<b>Àmbit persones afectades</b>	I. d'impacte en el territori I. de creació d'ocupació I. de cohesió social – xarxes socials

Taula 14: **Indicadors d'RSO de l'àmbit dels proveïments**

Arribats a aquest punt potser cal clarificar les diferències entre els indicadors de competència que han sortit en el sistema:

- 1) L'indicador de competència de l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries, estimaria el control del mercat que té la pròpia organització com a proveïdora. Aquest indicador no surt a la Taula 14 per què en aquesta solament hi ha indicadors sobre les organitzacions proveïdores de la pròpia organització.
- 2) L'indicador de competència de l'organització com a clienta, estimaria el control del mercat que tenen les seves organitzacions proveïdores sobre ella.
- 3) L'indicador de competència dels proveïdors dels proveïdors estimaria si les organitzacions proveïdores treballen en un mercat controlat pels seus proveïdors.

### Elecció dels indicadors de l'àmbit de les persones afectades

Tant les persones que treballen en una organització, com les que en són clientes, usuàries o beneficiàries, i les que en són proveïdores hi interactuen de manera directa. En canvi, les persones que no tenen interacció directa amb l'organització, però que es veuen afectades positiva o negativament per les seves accions, es poden considerar afectades. Casos típics d'afectacions negatives són les externalitats ambientals com el CO2, la contaminació d'aigües o l'acústica. Però no podem oblidar els impactes socials com la creació o destrucció d'ocupació o la cohesió o descohesió social.

A la següent taula es mostren els indicadors seleccionats i escollits per l'àmbit de les persones afectades i el procés d'elecció i l'expressió numèrica de cada indicador es detalla a l'apèndix del present document.

<b>Qualitat ambiental</b>	Territori	Indicador d'impacte en el territori
<b>Benestar</b>	Salut	
	Ocupació	Indicador d'ocupació
	Formació	Indicador de cohesió social - xarxa d'entitats
<b>Identitat Cultural</b>	Xarxes socials	

Taula 15: **Indicadors d'RSO de l'àmbit de les persones afectades**

L'indicador d'impacte en el territori és compartit per les subdimensions de territori i salut, i l'indicador de cohesió social - xarxa d'entitats és compartit per les subdimensions de formació i xarxes socials.

A les següents fitxes es mostra la definició teòrica dels indicadors seleccionats amb la seva expressió numèrica, i a continuació s'explica per què en aquest àmbit hi ha dos indicadors que recullen informació alhora de dues dimensions de qualitat de vida.

<b>INDICADOR DE QUALITAT AMBIENTAL I BENESTAR (SALUT)</b>
<b>INDICADOR DE D'IMPACTE EN EL TERRITORI (A)</b>
<b>Definició teòrica:</b> vol mesurar el grau d'afectació, a la salut del medi ambient i a la integritat dels ecosistemes, a causa de l'existència del centre d'operacions d'una organització.

L'Indicador d'Impacte en el Territori és també l'indicador de benestar que es refereix a la salut de les persones afectades, per què conté la informació sobre l'impacte ambiental de l'organització sobre la salut, tan de les presents com de les futures generacions de persones al planeta.

Això és degut a què la qualitat de vida de les persones està lligada al territori on desenvolupen les funcions socials que els permeten satisfer les seves necessitats humanes més bàsiques: en el territori es resideix, es realitzen les activitats laborals que proporcionen els recursos necessaris per a la salut física, i també en el territori s'hi consumeixen els recursos aconseguits.

Totes tres funcions socials tenen impacte ambiental i social. L'ambiental és el generat al transformar el territori per construir la residència, en treballar per extreure els recursos naturals i transformar-los per satisfer les necessitats humanes, i en els actes de consum final d'aquests recursos. L'impacte social depèn de la manera com interaccionem o deixem d'interaccionar entre les persones i amb el territori en el desenvolupament d'aquestes tres funcions socials que, en definitiva, ve determinada pel model que hem desenvolupat per viure en societat: coincidència o no del lloc físic on desenvolupem les funcions socials, desplaçaments en el territori per desenvolupar dites funcions, naturalesa dels espais d'interacció social que fomenten o no l'autonomia crítica sobre la pròpia concepció de la persona i sobre el model de vida en societat.

<b>INDICADOR DE BENESTAR (OCUPACIÓ)</b>
<b>INDICADOR D'OCUPACIÓ (A)</b>
<b>Definició teòrica:</b> vol recollir l'esforç de l'organització en crear ocupació, o mirat des d'un altre punt de vista, l'esforç en no destruir ocupació.

Pel que fa a la subdimensió de la formació, s'ha considerat que no cal definir un indicador específic per què l'Indicador de Cohesió Social de la dimensió de la identitat cultural (xarxes socials) del mateix àmbit de les persones afectades, ja aporta informació sobre formació adreçada a la societat en general, per què les organitzacions s'adrecen al seu entorn social (més enllà de persones treballadores, clients, usuàries, beneficiàries i proveïdores), gràcies a les relacions que estableixen amb entitats del seu entorn físic més proper i del seu entorn sectorial, amb qui poden col·laborar per investigar i donar a conèixer maneres més sostenibles de satisfer les necessitats humanes bàsiques.

## INDICADOR DE BENESTAR (FORMACIÓ) I D'IDENTITAT CULTURAL

**INDICADOR DE COHESIÓ SOCIAL (A)**

**Definició teòrica:** pretén valorar el grau relació o cooperació no comercial amb les entitats de la comunitat on es situa el centre d'operacions de l'organització i amb les entitats del seu sector d'activitat o amb les que comparteix complicitats.

**Representació dels indicadors en gràfics radials**

L'expressió numèrica permet calcular l'índex de cada indicador en cada cas, i com que en el càlcul ja incorpora el valor de referència, els índexs ja ens informen sobre la distància existent entre la realitat observada i el valor ideal de cada indicador. De fet, s'ha aplicat un canvi d'escala a tots els índex per tal d'homogeneïtzar la seva variació entre 0 i 10 (0 pel valor més baix i 10 pel valor més alt d'RSO).

Els gràfics radials, com el que es presenta a continuació permeten representar aquests índex proporcionant una visió completa de l'RSO, observada sense ocultar cap dada rellevant, ja que expressen de forma senzilla una realitat complexa. Val a dir que els valors donats als indicadors per dibuixar aquest gràfic són totalment aleatoris, pel que no es pot fer cap mena d'anàlisi dels resultats que representa, per què l'únic criteri que s'ha seguit és el d'una bona visualització.

L'exposició dels resultats en gràfics radials, ens permet observar fàcilment si hi ha algun àmbit o aspecte de la qualitat de vida (indicadors) que està molt desatesa. També ens permet obtenir una valoració global dels indicadors sense riscos, atès que aplicar ponderacions que tinguin en compte la multitud de criteris a considerar és molt costós i sempre hi ha el dubte de si s'han escollit les més adequades. En canvi, amb els gràfics radials, el càlcul és molt senzill: consisteix a calcular l'àrea del polígon format per les línies que uneixen el valor de cada indicador (punts del gràfic).

Recordem que cada àmbit té un pes major o menor segons el grau d'interacció de cada part interessada amb l'organització (apartat 4.1), el que justifica que en el gràfic l'àmbit del treball sigui el que tingui major nombre d'indicadors (11) i el de les persones afectades el que en tingui menys (3). en el gràfic

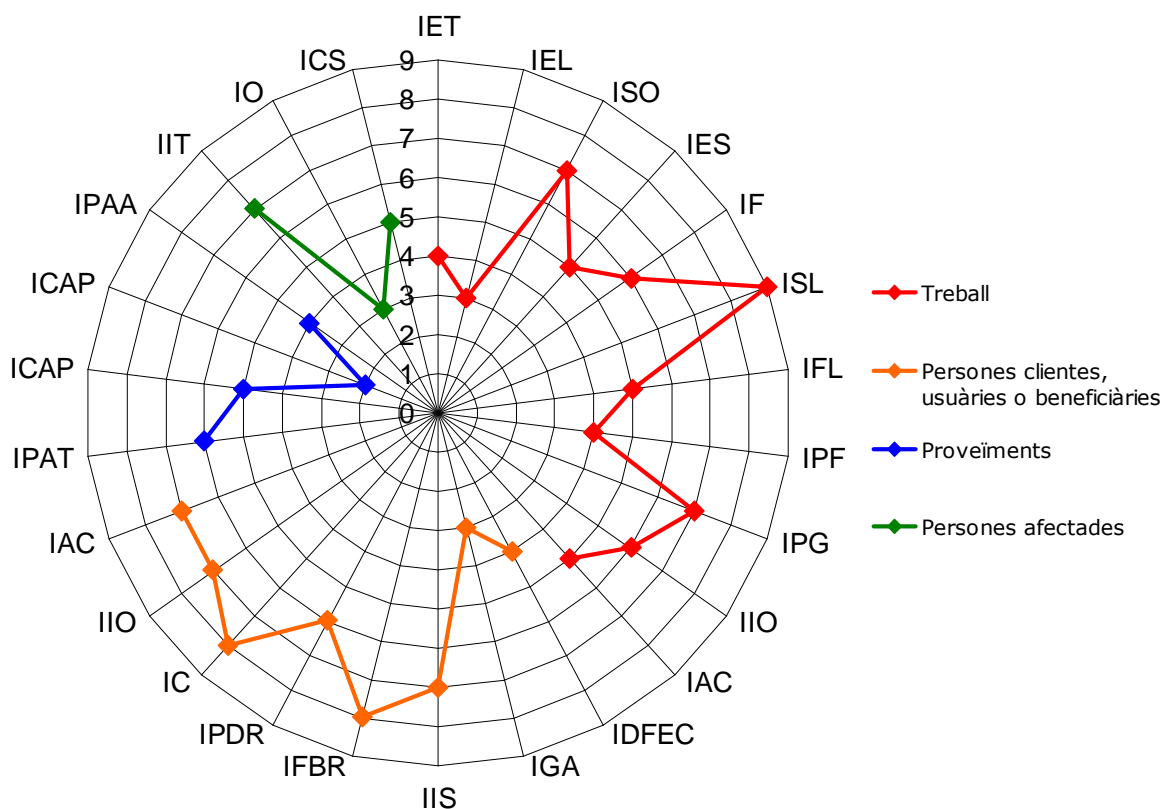


Figura 4: **Gràfic radial dels indicadors dels 4 àmbits de l'RSO<sup>201</sup>**

El gràfic radial de l'RSO es pot representar des de dos punts de vista:

- En una escala de 0 a 10, en la que 10 significa del tot responsable i 0 gens responsable, el valor de l'àrea del polígon format pels indicadors indicarà la responsabilitat social observada.
- En una escala de 0 a 10, en la que 10 significa gens responsable i 0 del tot responsable, el valor de l'àrea del polígon indicarà la irresponsabilitat social observada o, dit d'una altra manera, el forat de la responsabilitat social. És un punt de vista equivalent a l'utilitzat quan s'analitza el forat de la capa d'ozó.

Aquest segon punt de vista pot ser més útil perquè visualitza millor la feina que queda per fer i, a mesura que anualment es van dibuixant gràfics, els avenços que es van realitzant any rera any en la matèria.

<sup>201</sup> Per què el gràfic presenta una línia poligonal discontinua a l'inici i al final de cada grup d'indicators? S'ha donat un color diferent a cada àmbit de l'RSO per tal que es puguin visualitzar millor els indicadors que hi pertanyen. Per aconseguir aquesta diferència de colors s'han hagut d'utilitzar sèries de dades diferents, de tal manera que no s'han pogut enllaçar dades de diferents sèries. De fet, quin color tindria l'enllaç? El color de la primera sèrie, el de la segona, o una barreja de tots dos?

**Taula d'indicadors escollits**

<b>ÀMBIT DEL TREBALL</b>	<b>Qualitat ambiental</b>	Territori	IET - Indicador d'escala territorial	
	<b>Benestar</b>	Ocupació	IEL - Indicador d'estabilitat laboral ISO - Indicador de sobreocupació IES - Indicador d'escala salarial IF - Indicador de flexibilitat	
		Salut	ISL - Indicador de salut laboral: accidentalitat, /absentisme i baixes.	
		Formació	IFL - Indicador de formació laboral	
	<b>Identitat Cultural</b>	Participació	IPF - Indicador de participació a la pròpia feina IPG - Indicador de participació en la globalitat de /l'organització.	
		Xarxes socials	IIO - Indicador d'igualtat d'oportunitats IAC - Indicador d'arrelament cultural	
	<b>ÀMBIT PERSONES I ORGANITZ. CLIENTES USUÀRIES I BENEFICIÀ.</b>	<b>Qualitat ambiental</b>	Territori	IDFEC - Indicador de diversitat funcional en l'entorn /del centre comercial o social.
		<b>Benestar</b>	Ocupació	IGA - Indicador de gestió administrativa
Salut			IIS - Indicador d'impacte en la salut	
Formació			IFBR - Indicador de formació sobre beneficis i riscos	
<b>Identitat Cultural</b>		Participació	IPDR - Indicador de participació deliberativa i /representativa.	
		Xarxes socials	IC- Indicador de competència IIO - Indicador d'igualtat d'oportunitats IAC - Indicador d'arrelament cultural	
<b>ÀMBIT PROVEÏMENTS</b>		<b>Àmbit treball</b>		IPAT - Indicadors d'escala territorial, estabilitat laboral, sobreocupació, escala salarial, flexibilitat, salut laboral, formació laboral, participació en la pròpia feina i en la globalitat de l'organització, igualtat d'oportunitats i d'arrelament cultural.
	<b>Àmbit organització com a clienta</b>		IPAC - Indicadors de diversitat funcional entorn del centre comercial o social, gestió administrativa, impacte en la salut, formació sobre beneficis i riscos, participació deliberativa i representativa, competència, igualtat d'oportunitats i d'arrelament cultural.	
	<b>Àmbit proveïments</b>		ICAP - Indicador de competència	
	<b>Àmbit persones afectades</b>		IPAA - Indicadors d'impacte en el territori, creació d'ocupació i cohesió social – xarxes socials.	
<b>ÀMBIT PERSONES AFECTADES</b>	<b>Q.Ambien</b>	Territori	IIT - Indicador d'impacte en el territori	
		Salut		
	<b>Benestar</b>	Ocupació	IO - Indicador d'ocupació	
		Formació		
	<b>I.Cultural</b>	Xarxes socials	ICS - Indicador de cohesió social - xarxa d'entitats	

Taula 16: **Indicadors d'RSO escollits per a cadascun dels àmbits**

## 5 CONCLUSIONS

Per desenvolupar les conclusions de la recerca "*Què és la Responsabilitat Social de les Organitzacions i Com es mesura?*" es reflexiona sobre la qualitat de les respostes obtingudes a aquestes preguntes inicials. Així les conclusions s'estructuren entorn a dues qüestions:

- La definició de Responsabilitat Social de les Organitzacions proposada ha donat resposta a les preguntes plantejades, tant abans com després de l'ISO 26000?
- El sistema d'indicadors construït abasta tots els aspectes de les dimensions i components de la definició de Responsabilitat Social de les Organitzacions proposada?

### 5.1 Una nova manera de definir l'RSO

La present recerca es va iniciar sota la premissa que una organització no pot funcionar de manera aïllada, per què en el seu dia a dia necessàriament ha d'interactuar amb altres organitzacions, com a mínim amb proveïdors i administracions públiques. La interacció amb altres organitzacions, té almenys, dos aspectes que afecten a la seva responsabilitat social: la pròpia interacció que la integra a la societat en el sentit que una organització integrada és socialment més responsable que una d'aïllada, i que la seva responsabilitat social depèn també de la de les organitzacions amb qui interacciona en el sentit de "*dime con quien andas i te diré quien eres*", però també en el sentit que en cas de no poder escollir les organitzacions amb qui s'interactua (oligopolis o administracions públiques), encara que sigui involuntàriament, l'organització es converteix en còmplice de les seves accions irresponsables. Atès que les organitzacions interactuen amb d'altres de tota mena, ja siguin empreses, administracions públiques o entitats no lucratives, i de mides, formes jurídiques i activitats organitzacionals ben variades, quan parlem de Responsabilitat Social no tindria massa sentit referir-nos únicament a un determinat tipus d'organització. Així, davant la primera pregunta sobre **a quines organitzacions ens referim quan parlem d'RSO**, la resposta és a organitzacions de tota mena.

La segona pregunta formulada es refereix a **si l'RSE, l'RSC i l'RSO són termes equivalents**. A la presentació d'aquest document (capítol 1) s'explica l'origen del terme Responsabilitat Social de l'Empresa, quan es comença a parlar de Responsabilitat Social Corporativa i que a partir de la publicació de l'ISO 26000 es



fa referència a la Responsabilitat Social de les Organitzacions, encara que solament s'hi utilitzen les paraules Responsabilitat Social (RS), sense la "O" d'organitzacions, malgrat que en tot el text es fa sempre referència a les organitzacions. La diferenciació entre els tres termes està present en els 3 primers capítols, tot i que a l'apartat "3.3 *Crítica a la Responsabilitat Social Corporativa*" és on s'entra a fons en la diferència entre RSE i RSC, pel que en aquestes conclusions solament es diu que els tres termes responen a visions de la Responsabilitat Social diferents en el temps, malgrat totes elles conviuen en la nostra actualitat.

En el procés de reflexió sobre la principal pregunta d'aquesta recerca "**Què és la Responsabilitat Social de les Organitzacions?**" s'ha considerat imprescindible trobar criteris per prioritzar els comportaments socialment responsables, atès que una organització realitza milers d'accions cada dia i no totes elles tenen la mateixa importància des del punt de vista de la responsabilitat social.

Aquests criteris s'han trobat en la *Teoria de les Necessitats Humanes* (Doyal i Gough, 1994) segons la qual totes les persones compartim el fet de tenir solament dues necessitats humanes bàsiques, que són la salut física i l'autonomia crítica, i que podem satisfer-les de maneres ben variades en funció de la nostra cultura. Llavors Julio Alguacil (2000:67) enllaça els conceptes *Necessitats Humanes* i *Qualitat de Vida* considerant que aquesta *sorgeix com l'objecte i l'objectiu perseguit per les persones per tal d'optimitzar la satisfacció de les necessitats humanes universals, reconeixent la seva naturalesa múltiple (salut, autonomia i autonomia crítica) i destacant la democràcia participativa com l'exponent fonamental de l'optimització de l'autonomia humana.*

A partir d'aquí es considera que la qualitat de vida és l'objectiu de la responsabilitat social, que "totes les persones amb qui l'organització interacciona o estan afectades" són els objectes a qui s'adreça la responsabilitat social, que els comportaments que es deriven de les activitats pròpies de l'organització són la demostració de la seva responsabilitat social, i que tota mena d'organitzacions s'han de considerar subjectes socialment responsables. D'aquestes consideracions sorgeix la definició d'RSO proposada:

***La responsabilitat social de tota organització és la seva contribució a la qualitat de vida de totes les persones amb qui interacciona, o que estan afectades pel desenvolupament de les seves activitats.***

La quarta pregunta "**Amb qui han de ser socialment responsables les organitzacions?**" ja queda resposta per la pròpia definició, però cal concretar més les parts interessades en la Responsabilitat Social de les Organitzacions. Aquesta concreció es desenvolupa especialment a l'apartat "4.1 Les dimensions i components de l'RSO" arribant a la conclusió que "totes les persones amb qui l'organització interacciona, o que estan afectades pel desenvolupament de les seves activitats" es poden classificar en quatre grups, en funció del tipus de relació que aquestes mantenen amb les organitzacions: les que hi treballen, les que en són clients, usuàries o beneficiàries, les que en són proveïdores i les afectades.

La cinquena pregunta sobre "**Quins comportaments demostren que les organitzacions són socialment responsables?**" es pot respondre a través del concepte "*qualitat de vida*", el qual esdevé una síntesi dels valors de les organitzacions tradicionals i de les racionals, i considera l'autogestió com la sortida als conflictes entre propietat i treball, entre els proveïments i les persones clientes, usuàries o beneficiàries, i entre el govern i la ciutadania. També incorpora l'estratègia per recuperar el desenvolupament local (Alguacil, 2005b:7) minimitzant la distància entre els subjectes (parts interessades) i els objectes (territori) que permeti la construcció d'altres relacions socials basades en la proximitat i la reciprocitat dels subjectes. Així doncs, els elements clau dels comportaments responsables són l'autogestió i la minimització de la distància entre subjectes i objectes.

Una primera qüestió que la definició de Responsabilitat Social de l'ISO 26000 deixa pendent d'aclarir és el fet que **es tracten per separat els impactes a la societat dels impactes al medi ambient**, la qual cosa no és coherent amb el fet que els impactes ambientals afecten a la societat i viceversa. En canvi, el concepte de *qualitat de vida* desenvolupat per Julio Alguacil (2000:66) considera que les persones solament la podem aconseguir interactuant amb el territori de manera respectuosa amb el medi ambient a través del desenvolupament local, pel que els impactes socials i ambientals esdevenen indistingibles.

La segona qüestió que l'ISO 26000 deixa pendent és **quins comportaments es poden considerar ètics i quins no**, deixant a criteri de cada organització la identificació dels valors i principis en els que basar els seus comportaments. La *Teoria de les Necessitats Humanes* ens dóna una resposta clara quan diu que existeixen unes necessitats humanes bàsiques universals, per què això ens vol dir que les organitzacions, amb els seus comportaments, han de contribuir a la

satisfacció d'aquestes necessitats de totes les seves parts interessades i, per tant, que els comportaments responsables no s'han de guiar pels criteris dels valors i principis de cada organització sinó per la satisfacció d'aquestes necessitats bàsiques universals.

La tercera qüestió pendent a l'ISO 26000, la **concreció del desenvolupament sostenible per tal que inclogui la salut i el benestar de la societat**, es respon amb el mateix argument que les anteriors: el desenvolupament sostenible solament és possible si totes les persones del planeta (universalitat) poden satisfer les seves necessitats humanes bàsiques, que són la salut física i l'autonomia crítica. La salut física solament es pot aconseguir amb la minimització de distància entre subjectes i objectes que facilita la interacció entre les persones i amb el mínim impacte ambiental o respectant el ritme de la terra i la seva capacitat de regeneració, i l'autonomia crítica que és possible gràcies a l'autogestió, es a dir, que les persones siguin les protagonistes del seu propi desenvolupament humà.

L'ISO 26000 diu que solament s'han de **prendre en consideració les expectatives de les seves parts interessades** i aquesta és la quarta qüestió a revisar. Per una banda, prendre en consideració significa solament tenir en compte i, per tant, es poden prendre decisions en contra del que opinin les parts interessades, encara que aquestes reclamin únicament justícia social. Per altra banda, les expectatives poden estar per sobre de les necessitats humanes bàsiques i fixar objectius de nivell de vida innecessàriament superiors que no tenen a veure amb la responsabilitat social. Es pot comprendre que solament es tinguin en consideració aquelles expectatives ajustades a les necessitats humanes bàsiques, però en aquest cas tampoc seria de justícia social tenir-les solament en consideració, sinó que decididament l'organització hauria de contribuir a satisfer-les.

La cinquena qüestió pendent de l'ISO 26000 és el fet de **tractar diferent la legislació estatal, que és considera d'obligat compliment, i la normativa internacional, amb la que solament s'ha de ser coherent**. Si una i altra, pel fet de ser legislació, es consideren socialment justes el tracte hauria de ser el mateix. Per altra banda, ja s'ha comentat que ni el compliment de la legislació estatal (desnonaments, Velasco, 2012) ni el de la internacional (*lex mercatoria*, Hernández i Ramiro, 2009) és garantia de responsabilitat social, pel que incloure el criteri de la legislació en una definició d'RS no seria convenient. Com tampoc seria convenient incloure la voluntarietat; en primer lloc per què si es volgués fer obligatòria s'hauria de desenvolupar una legislació sobre una qüestió en la que

encara hi ha massa confusió; i en segon lloc per què la Responsabilitat Social de les Organitzacions és una qüestió tan àmplia que si no es tracta per parts encara reforça més el conflicte entre empreses, administracions públiques i societat civil, i fa difícil avançar per trobar instruments legals que la promoguin. Sembla que la millor estratègia seria trobar instruments que incidissin en un àmbit concret de l'RSO i que combinessin obligatorietat i voluntarietat, com seria el cas d'aplicar un sistema d'indicadors d'RSO en la contractació pública, atès que solament seria obligatori per aquelles organitzacions que voluntàriament es presentessin a un concurs. En aquest cas la promoció de l'RSO es faria a través de la cadena de proveïments.

La darrera qüestió pendent és **concretar quin tipus de governança facilita que una organització sigui socialment responsable**. Des de la *Teoria de les Necessitats Humanes* seria aquell model de governança que vetllés per la salut física i l'autonomia crítica de totes les parts interessades. En aquest sentit el model de gestió gerencial estaria totalment allunyat de la idea de governança que es desprèn de la Teoria de les Necessitats Humanes. En canvi, el model de gestió relacional hi estaria en total sintonia.

## **5.2 Una manera de mesurar l'RSO per traslladar el concepte a la pràctica**

En els nostres dies, l'ús dels indicadors "macro" s'ha generalitzat tant, per interpretar fets econòmics o socials, que fins i tot les estadístiques obtingudes s'han arribat a utilitzar per generar teoria (Lizón, 2006:247). De fet, la renda per càpita d'un país continua essent l'eina per seguir el pols de l'economia, malgrat les evidències de que el seu increment es pot donar al mateix temps que l'augment de la distribució real de la pobresa.

L'inconvenient dels indicadors "macro" és que són agregats, per la qual cosa donen una informació parcial. Per exemple, seguint amb el cas de la renda per càpita, aquest indicador s'obté de la divisió del producte interior brut (PIB) o suma de rendes individuals, entre el nombre d'habitants del territori on s'ha generat aquest PIB. El resultat ens informa de la renda mitjana de les persones i la podem comparar amb la d'altres països, però no ens diu res sobre la distribució de la

riquesa, de tal manera que hi pot haver poques persones amb rendes molt altes que compensin les baixes rendes de la major part de la població. Així, països amb rendes per càpita similars poden tenir una distribució de la riquesa molt diferent i això és molt important per què el nivell de renda que obté cada persona també determina la seva qualitat de vida, i en definitiva, la pròpia capacitat per satisfer les seves necessitats humanes bàsiques.

Per tal d'obtenir informació causal/exhaustiva no hi ha altra opció que desagregar els indicadors, i així aportar llum a la caixa negra dels indicadors "macro" que expliqui la variança de les dades. La manera d'aconseguir-ho és cercant indicadors "meso i micro", que són els que analitzen les preferències de cada persona i, per tant, el seu comportament davant de cada situació.

Atès que el tema que ocupa aquesta recerca és la Responsabilitat Social de les Organitzacions i que aquesta depèn del comportament dels diferents individus que la formen, l'anàlisi es podia enforçar des del punt de vista intern o interactiu. En ambdós enfocaments es parteix del fet que en tota organització s'estableixen relacions d'agència<sup>202</sup>, doncs hi ha uns principals que encarreguen la feina i uns agents que l'executen.

L'enfocament intern, consistiria en observar l'espiral inflacionària de cessions de responsabilitat dels principals als agents, des del cap de munt de la piràmide jeràrquica fins a la seva base, de tal manera que el primer principal exigeix responsabilitat al primer agent, aquest com a segon principal exigeix responsabilitat al segon agent, i així successivament fins que s'arriba al darrer principal i al darrer agent.

Però en aquesta investigació s'ha escollit l'enfocament interactiu, el qual parteix dels diferents tipus de relacions d'agència que l'organització manté amb les seves parts interessades (àmbits: treball; persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries; proveïments; persones afectades), seguint els enfocaments també interactius de la *Teoria de les necessitats humanes* (Doyal & Gough, 1994) i de la *Qualitat de Vida* (Alguacil, 2000), en els que la jerarquia no hi té cabuda per què posa limitacions l'autonomia crítica, de manera directa, i a la salut física, indirectament.

---

<sup>202</sup> Els problemes d'agència sorgeixen entre dues parts quan el principal contracta un servei professional a un agent, per desconeixement tècnic de l'execució del servei i, per tant, sense control sobre l'execució, el preu, la qualitat i el temps. Aquesta incapacitat de control sobre el servei és deguda a una asimetria d'informació entre les parts. És a dir, el principal no té informació sobre alguns o tots els aspectes que caracteritzen el servei.

## Estructura del sistema d'indicadors d'RSO

Les guies de sostenibilitat i els balanços socials molt sovint structuren els seus indicadors en base a la classificació clàssica separant els econòmics, dels ambientals i els socials, o en base als seus principis de funcionament. La **classificació clàssica** s'inscriu dins de la lògica compartimental de les organitzacions racionals en la que és difícil trobar indicadors sinèrgics que ens proporcionin informació dels **àmbits econòmic, social i ambiental** alhora, amb tota la seva complexitat, per la qual cosa indicadors que pertanyin a un sol d'aquest àmbits difícilment ens aportaran informació sobre el grau de contribució a la satisfacció de les necessitats humanes de les parts interessades o, el que és el mateix, de la contribució a la seva qualitat de vida.

En aquest sentit, l'operativització de la definició ha estat un factor decisiu per aconseguir un **sistema d'indicadors estructurat de tal manera que no plantegi problemes posteriors**. Per exemple, intentar mesurar la participació de totes les parts interessades amb un sol indicador és problemàtic per què el grau de participació de cada part és diferent. La participació de les persones treballadores serà necessàriament més alta que la de les persones clientes, usuàries, beneficiàries, proveïdores i afectades, per què del bon funcionament de l'organització en depenen directament els llocs de treball del personal contractat, i per això, de forma natural i en funció de les hores de treball, tindran més interès a participar. És el cas del plat d'ous amb *bacon*: les gallines hi estan implicades i el porc hi està compromès.

Un altre exemple de problemàtica és considerar el medi ambient com un component de l'RSO amb indicadors que tractin exclusivament aquest aspecte, per què totes les parts estan afectades pels impactes ambientals, cadascuna segons la seva especificitat, i separar el medi ambient de les funcions socials (producció, consum i residència) seria com separar les causes dels efectes. Per exemple, si disposem d'un indicador de l'impacte ambiental dels desplaçaments de les persones treballadores solament obtenim informació d'aquest aspecte ambiental concret. En canvi, l'Indicador d'Escala Territorial a més d'aportar informació d'aquest impacte ambiental també ens en porta sobre la facilitat de conciliar treball i vida personal, la facilitat de cooperar amb el veïnat i de participar en la vida política de la població on es resideix.

Per altra banda, **estructurar els indicadors segons les parts interessades** garanteix que no es passi per alt cap àmbit, i que cada àmbit tingui uns indicadors adequats al tipus de relació que manté amb l'organització.

Malgrat que de les tres components (qualitat de vida, parts interessades i activitats) identificades en l'operativització de la definició d'RSO, s'ha descartat la de les activitats pròpies de l'organització per què solament es volen cercar indicadors vàlids per a qualsevol tipus d'organització siguin quines siguin les activitats que desenvolupi, hi ha l'indicador de salut de l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries en el que, per calcular-lo, necessàriament s'ha de fer referència a les activitats pròpies de l'organització.

El fet que el **sistema d'indicadors** per mesurar l'RSO estigui **pensat per ser aplicat a organitzacions de tota mena** ofereix diversos avantatges:

1. Simplifica la utilització de l'instrument de mesura de l'RSO per què no cal disposar d'una formació i experiència especialitzada general ni sectorial per aplicar-lo.
2. L'estructura de la informació és la mateixa per organitzacions de cada sector i independentment de la seva mida, la qual cosa facilita la interpretació de les dades per part de la ciutadania amb una formació bàsica, no fa necessari disposar de formació superior. En aquest sentit, es tracta d'un instrument que promou l'autonomia crítica i, per tant, la participació i la democràcia.
3. Que els indicadors siguin els mateixos per a tota mena d'organitzacions permet la comparació de resultats entre qualsevol d'elles i entre sectors. Per exemple, pot ser interessant comparar resultats entre empreses socials i mercantils o entre diferents organitzacions de l'economia solidària.

En l'elaboració d'aquest sistema d'indicadors d'RSO s'ha centrat l'atenció en l'estructura i en la selecció dels aspectes a mesurar, i queda pendent una revisió a fons de cada indicador per tal de resoldre les problemàtiques que puguin sorgir alhora de ser aplicats a les organitzacions i acabar de valorar la validesa i fiabilitat de cadascun d'ells.

## Les necessitats humanes bàsiques i els indicadors d'RSO

Com ja s'ha explicat, la salut física i l'autonomia crítica són les necessitats humanes bàsiques de totes les persones, independentment de l'època i la cultura en la que visquin o hagin viscut (Doyal & Gough, 1994). La qualitat de vida de les persones entesa com la *capacitat d'accés als recursos per part dels subjectes per a poder dominar i conduir conscientment la seva pròpia vida* (Alguacil, 2000) dependrà del grau en què les necessitats humanes bàsiques es puguin satisfer. I el sistema d'indicadors construït en aquesta investigació aspira a recollir informació de tots els aspectes de les dimensions i components de la qualitat de vida i, per tant, de la Responsabilitat Social de les Organitzacions.

Les persones que interaccionen amb les organitzacions i les que estan afectades per les seves activitats, són les que en aquesta recerca s'han anomenat parts interessades en l'RSO. Cada organització té la responsabilitat de no perjudicar a la qualitat de vida de cap de les seves parts interessades o, dit d'una altra manera, té la responsabilitat de contribuir a la seva qualitat de vida. Les parts interessades s'han classificat en funció del tipus de relació que mantenen amb les organitzacions en quatre àmbits: 1) treball; 2) persones i organitzacions clientes, usuàries o beneficiàries; 3) proveïments; 4) persones afectades.

A continuació es reflexiona sobre si els indicadors proposats recullen informació de en quina mesura les organitzacions contribueixen a la satisfacció de les necessitats humanes bàsiques de les seves parts interessades o, el que és el mateix, en quina mesura contribueixen a la qualitat de vida per cadascun dels àmbits. Salut física i autonomia crítica són necessitats íntimament relacionades per què no hi ha autonomia sense salut, la malaltia ens crea dependència de les altres persones, i tampoc hi ha salut sense autonomia crítica, atès que quan a les persones no se'ns permet pensar ni expressar-nos amb llibertat, generem sentiments que perjudiquen la nostra salut mental. Per aquesta raó els mateixos indicadors sovint ens informen alhora sobre si aquestes dues necessitats s'estan satisfent.

En aquestes conclusions solament es té en compte la definició de cada indicador i no l'expressió numèrica per calcular-los, per què en aquest punt de la recerca es considera més important concretar quins són els aspectes clau de l'RSO a valorar. Això fa que observar si els indicadors proposats estan equilibrats en quant el nombre dels que són objectius i dels que són subjectius no tingui massa interès, per què ara interessa més saber què es valora, que com es valora.



**En l'àmbit del treball s'han identificat 11 indicadors:**

<b>Indicador d'escala territorial:</b> vol mesurar la distància en zones que el personal ha de recórrer des del seu habitatge fins al centre de treball.
<b>Indicador d'estabilitat laboral:</b> vol valorar el compromís de l'organització amb les persones que hi treballen a través de la durada prevista en la relació contractual amb cadascuna d'elles.
<b>Indicador de sobreocupació:</b> vol valorar fins a quin punt el personal fa hores extraordinàries i, per tant, en quin grau la seva qualitat de vida i la de la seva família en pot sortir perjudicada.
<b>Indicador d'escala salarial:</b> vol valorar la diferència de salari que hi ha entre la persona que cobra més dins de l'organització i la que en cobra menys.
<b>Indicador de flexibilitat:</b> vol valorar l'esforç real en flexibilitat horària i teletreball, ja que faciliten la conciliació de la vida laboral i personal.
<b>Indicador de salut laboral:</b> vol valorar la mala salut laboral degut al nivell d'accidentalitat, baixes per malaltia i absentisme laboral.
<b>Indicador de formació laboral:</b> vol valorar si s'han cobert les necessitats de formació de les persones que treballen en una organització.
<b>Indicador de participació en la pròpia feina:</b> vol valorar la qualitat de la participació tenint en compte tres aspectes: el temps dedicat a la deliberació, el nombre d'integrants del grup de deliberació i la capacitat de decisió sobre la pròpia feina.
<b>Indicador de participació en la globalitat de l'organització:</b> vol recollir la qualitat de la participació a l'hora de debatre sobre els problemes, reptes i projectes de l'organització, i el nivell de participació en l'elecció dels càrrecs directius o de representació de l'organització.
<b>Indicador d'igualtat d'oportunitats:</b> vol mesurar el grau d'integració de l'organització a la societat (discapacitat, gènere femení, risc d'exclusió social).
<b>Indicador d'arrelament cultural:</b> vol mesurar el grau d'utilització de la llengua pròpia del territori on l'organització té el seu centre de treball (publicacions, web, cartes formals, correus electrònics, programes informàtics, nòmines, albarans, factures, instruccions i procediments, actes de reunió, memòries i informes, documents formatius, documents sonors, etc.).

Aquests indicadors haurien de permetre valorar fins a quin punt les organitzacions contribueixen a satisfer les necessitats bàsiques de salut física i autonomia crítica de les persones que hi treballen.

En aquest sentit, **la salut física a l'àmbit del treball, depèn:**

- De com es facin els desplaçaments des de l'habitatge fins al centre de treball (risc d'accidents, contaminació i qualitat de les interaccions socials durant el trajecte).
- De quin sigui el compromís de l'organització amb les persones que hi treballen i, per tant, de si el personal està angoixat davant la possibilitat de perdre el seu lloc de treball.

- De fins a quin punt el personal fa hores extraordinàries que li impedeixen fer-se càrrec de la seva pròpia salut o de la seva família (temps d'oci, cura de la mainada, dels grans o de familiars amb alguna discapacitat).
- De quines conseqüències psicològiques pot generar el fet de tenir un sou inferior al de la persona que cobra més dins de l'organització.
- De quina és la predisposició de l'organització quan la persona treballadora té unes necessitats de flexibilitat horària i de teletreball, determinades per la seva situació personal i familiar.
- De si els riscos laborals (psicosocials i/o danys físics) que s'assumeixen són de tal envergadura que generen accidents, baixes o absentisme.
- De si les necessitats de formació per desenvolupar-se a la feina i, per conèixer i prevenir-se dels riscos laborals, ha estat l'adequada, en el sentit que la persona hagi pogut desenvolupar totes les seves capacitats laborals i evitar situacions d'angoixa i/o accidents i/o malalties professionals.
- De fins a quin punt, les persones treballadores han pogut decidir com desenvolupar la seva pròpia feina, com a exercici de salut mental i de realització professional, d'acord amb les altres persones que formen part del seu grup de treball.
- De fins a quin punt, les persones treballadores han pogut participar en els debats sobre el problemes, reptes i projectes de l'organització, així com en escollir els càrrecs directius o de representació.
- De si l'organització s'integra a la societat implicant-se en les preocupacions socials de discapacitat, de gènere i de risc d'exclusió social, contractant a persones d'aquests col·lectius, i contribuint així a la seva salut física gràcies a la inserció sociolaboral d'aquestes persones, tant des del punt de vista econòmic com emocional.
- De si la llengua pròpia del territori s'utilitza de manera habitual i quotidiana en els documents escrits o sonors de l'organització, per què a través de la llengua també s'expressa la identitat cultural, és a dir, el sentiment de pertinença a la societat del propi territori, i que és necessari per garantir una bona salut física de les persones que en formen part. Al mateix temps, si l'organització s'expressa habitualment en la llengua pròpia, no rebutjarà que les persones treballadores també s'hi expressin, i puguin contribuir així a satisfer la seva necessitat identitària.

**I l'autonomia crítica a l'àmbit del treball, depèn:**

- De com es facin els desplaçaments des de l'habitatge fins al centre de treball, atès que si es fan a peu hi ha l'oportunitat de parlar amb el veïnat que ens trobem pel camí i, de pas, comprem a les botigues que ens trobem durant l'itinerari, acompanyem la mainada a l'escola, sortim una estona de la feina per anar al metge i tornar, etc. És a dir, anant a peu podem interaccionar amb el veïnat compartint les preocupacions comunes, plantejant solucions i engrescant-nos amb nous projectes personals o comunitaris, en definitiva, fent xarxa social d'ajuda mútua. Si la distància és prou llarga com per a què ens haguem de desplaçar necessàriament en vehicle motoritzat, aleshores les possibilitats d'interacció s'eliminen i amb elles les de debatre sobre les qüestions que ens afecten, o el que és el mateix, la capacitat de desenvolupar la nostra autonomia crítica, tant en el terreny professional com en el personal.
- Les persones sòcies de treball són amb les que l'organització té un compromís d'estabilitat laboral més ferm, atès que aquesta figura resol l'enfrontament clàssic entre empresariat i personal contractat. Així s'ha demostrat en successives crisis econòmiques, que moltes organitzacions decideixen acomiadar personal contractat, encara que sigui amb contracte indefinit, mentre a les empreses individuals i a les cooperatives, les persones treballadores i alhora propietàries poden decidir si abandonar el lloc de treball o repartir-se la feina. La gran majoria de persones treballadores no propietàries, no tenen capacitat d'accés a tota la informació que els permetria valorar les situacions críticament, per què aquesta informació està reservada a l'equip directiu i a la propietat. Així, és fàcil que una persona acomiadada en un Expedient de Regulació d'Ocupació, encara que tingui representació sindical, consideri que l'ERO del que ha estat víctima no està justificat per motius econòmics, per què sospita que l'organització oculta beneficis o no s'esforça prou a cercar alternatives de viabilitat, i sent impotència per què no té ni veu ni vot, és a dir, per no tenir autonomia crítica a la feina. L'indicador d'estabilitat laboral considera desitjable que les persones puguin ser treballadores i propietàries alhora per tal d'optimitzar una autonomia crítica que els permeti decidir sobre la seva vida professional, però en els darrers anys no han parat de desaparèixer llocs de treballs per compte propi a favor dels que són per compte aliè, i cal veure si la crisi

actual invertirà aquesta tendència<sup>203</sup>. Val a dir que, l'estabilitat laboral que aporta l'autoocupació és a canvi d'una gran implicació en les activitats de l'organització, especialment per trobar solucions a les diverses problemàtiques que sorgeixen en el funcionament dia a dia (emprenedoria), i en el cas d'organitzacions amb més d'una persona sòcia de treball fa necessari l'aprenentatge d'habilitats de treball en equip.

- Quan les persones treballadores tenen autonomia crítica també tenen capacitat de decidir sobre la seva jornada laboral i, per tant, poden evitar la sobreocupació. Certament les persones treballadores per compte propi també poden decidir sobre ocupar-se, però aquest indicador penalitza aquest fet per què es considera una manera d'autolesionar la pròpia salut física.
- Les diferències dins l'escala salarial d'una organització són molt més petites quan les persones treballadores disposen d'autonomia crítica, és a dir, tenen capacitat de decidir sobre la marxa global de l'organització. Així ho demostra el cas del grup de cooperatives de Mondragon on aquesta diferència és molt menor a la de qualsevol corporació de la mateixa mida.
- Després de l'estabilitat laboral, la flexibilitat és possiblement l'aspecte més destacat fins ara de l'autonomia crítica, per què permet a la persona treballadora decidir com s'organitza la pròpia feina en quan a horaris, teletreball, etc., solament condicionada per les restriccions de la seva professió.
- Si una persona treballadora amb autonomia crítica observa que les condicions laborals perjudiquen la seva salut, és de suposar que cercarà els camins per canviar les condicions del seu lloc de treball. En canvi, les persones sense autonomia crítica no tenen capacitat per canviar aquestes condicions, per què estan sotmeses a la direcció de l'organització, la qual és responsable dels accidents, les baixes i l'absentisme laboral.
- L'autonomia crítica de les persona treballadora li permet identificar les seves necessitats de formació professional. En el cas de no tenir autonomia crítica en el treball, tot i així, podrà valorar críticament si la formació rebuda ha estat suficient i útil per a la pròpia feina, i per participar en les decisions generals de l'organització.
- La participació és la demostració més evident de l'autonomia crítica de la persona treballadora, per què mesura directament la capacitat de participar

---

<sup>203</sup> El reportatge de TV3 2013 titulat "Veus d'una generació" és una mostra de la impotència que senten les persones treballadores per compte aliè que han perdut la feina i, malgrat tot, d'entrada no es plantegen com alternativa l'autoocupació.

de les decisions sobre la pròpia feina i/o de les decisions sobre la globalitat de l'organització.

- L'indicador d'igualtat d'oportunitats mesura si l'organització valora l'autonomia crítica de les persones que hi treballen, per què el principal actiu d'aquestes són les seves capacitats humanes, entre les que hi destaca la seva visió crítica, sense la qual funcionen com uns apèndix de les màquines. És comprensible que si una organització considera el seu personal com un apèndix de la seva maquinària, les persones amb alguna discapacitat, les dones o les persones amb risc d'exclusió social, li suposin un inconvenient més que un avantatge i decideixi no incorporar-ne a la seva plantilla.
- Encara que la llengua pròpia del territori no sigui la més utilitzada per l'organització ni el seu entorn social, les persones que hi treballen han de tenir el dret d'expressar les seves opinions en la llengua pròpia amb tota naturalitat, per què una autonomia crítica autèntica ha d'oferir llibertat d'expressió, no solament en els continguts sinó també en la forma, en aquest cas la llengua.

**En l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries s'ha identificat 8 indicadors:**

<b>Indicador de diversitat funcional en l'entorn del centre comercial o social:</b> vol valorar la diversitat de funcions socials que es desenvolupen en la zona on se situa el centre comercial o social.
<b>Indicador de gestió administrativa:</b> vol recollir el nivell d'eficàcia de l'organització en la gestió administrativa dels béns i serveis que proveeix (terminis de lliurament, errors, reclamacions, coordinació, ambient).
<b>Indicador d'impacte en la salut:</b> vol mesurar l'impacte directe que el consum dels productes (béns o serveis) de l'organització genera en la salut de les persones consumidores, i l'impacte directe que els hi genera a través del medi ambient.
<b>Indicador de formació sobre beneficis i riscos:</b> vol mesurar la qualitat de la formació que l'organització ofereix sobre els beneficis i riscos que comporta el consum dels seus productes (béns o serveis).
<b>Indicador de participació deliberativa i representativa:</b> vol mesurar les possibilitats de participació en les decisions tàctiques i estratègies de l'organització.
<b>Indicador de competència:</b> vol valorar si l'organització exerceix un abús degut a la posició dominant en el mercat en el que treballa.
<b>Indicador d'igualtat d'oportunitats:</b> vol valorar si l'organització proporciona, a través dels seus productes (béns i serveis), igualtat d'oportunitats a les seves persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries (universalització i accessibilitat).
<b>Indicador d'arrelament cultural:</b> vol mesurar el grau d'utilització de la llengua pròpia del territori on l'organització té el seu centre comercial o social, per comunicar-se amb les seves persones i organitzacions clientes, usuàries o beneficiàries (publicacions, web, cartes formals, correus electrònics, programes informàtics, manuals, albarans i factures, publicitat, etiquetatge, formació, documents sonors, actes de reunió, memòries i informes).

**La salut física a l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries:**

- Si el centre comercial o social es troba en una zona urbana cèntrica, les persones clientes, usuàries i beneficiàries residents a la mateixa zona no s'hi hauran de desplaçar en vehicle motoritzat i podran adquirir, utilitzar o beneficiar-se dels productes (béns o serveis) de l'organització al mateix temps que aprofiten per acompanyar la mainada a l'escola o als avis/es al casal, anar al metge, adquirir, utilitzar o beneficiar-se de productes d'altres organitzacions, anar al gimnàs, a la perruqueria, al restaurant o al cinema, i alhora conversar amb el veïnat. Tota aquesta vida social, gràcies a la diversitat funcional a l'entorn del centre comercial o social, juga a favor de la salut física per què facilita la cohesió social, i alhora redueix l'efecte de l'impacte ambiental que hi hauria en la salut si per aconseguir les mateixes interaccions s'haguessin de salvar les distàncies territorials fent el recorregut en vehicles motoritzats.
- La gestió administrativa segurament tindrà un efecte més gran sobre la salut de les persones clientes, usuàries i beneficiàries quan el producte que ofereix l'organització sigui un servei bàsic com la formació, l'atenció a la salut, l'alimentació, l'atenció a la ciutadania o el transport públic. Segons el cas, la incidència dels retards, els errors administratius, la deficient gestió de les reclamacions, la mala coordinació i un ambient de treball enrarit poden tenir repercussions lleus o molt greus en la salut de les persones.
- Parlar de la informació que aporta l'indicador de salut física a la necessitat humana bàsica de salut física és totalment redundat per què és parlar de la mateixa cosa.
- La formació que proporciona l'organització sobre els beneficis i riscos dels seus productes, es refereix als coneixements que es transmeten sobre l'impacte d'aquests béns o serveis en la salut de totes les seves parts interessades. Per exemple, una sessió formativa sobre la producció intensiva d'aliments que obliga a utilitzar productes fitosanitaris perjudicials per a la salut de les persones consumidores i que es basa en un model productiu molt perjudicial per a la salut laboral de les persones treballadores, tant des del punt de vista físic com des de la seva incapacitació per exercir autonomia crítica.

- La participació deliberativa i representativa té un efecte directe en la salut mental de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries de l'organització per què els dóna la oportunitat d'expressar la seva opinió i, millorar el funcionament de l'organització i la contribució dels productes que ofereix a la qualitat de vida de les persones consumidores.
- El possible abús exercit per organitzacions proveïdores degut a una posició dominant del mercat (poca i nul·la competència) afecta a la salut física de les persones consumidores per què han de suportar unes condicions que poden reduir de manera important les aportacions del producte (bé o servei) a la seva qualitat de vida, especialment si es tracta de productes que volen satisfer necessitats bàsiques. Aquestes condicions poden ser increments injustificats de preu, talls o retards en el subministrament, pèssima atenció a les reclamacions, mala coordinació, errors encadenats, etc.
- La discriminació de les persones consumidores que vulnera el seu dret a la igualtat d'oportunitats i, per tant, a la salut física es pot observar des de dos punts de vista: 1) la publicitat no discriminatòria de cap col·lectiu (gènere, discapacitat, edat, raça, drogodependència, reclusió...) i 2) l'accessibilitat al producte per part de persones amb alguna discapacitat.
- Una organització que vol contribuir a la salut física de les seves persones consumidores ha de respectar el seu dret a rebre comunicacions i comunicar-se en la llengua pròpia del territori on es consumeixen els seus productes.

**L'autonomia crítica a l'àmbit de les persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries:**

- Quan un centre comercial o social està situat en una zona amb baixa o nul·la diversitat funcional, l'autonomia crítica de les persones i organitzacions consumidores es veu greument perjudicada, per què les possibilitats d'interacció i, per tant, de construir vida comunitària són minses, tenint en compte que l'autonomia crítica floreix gràcies a la interacció social local.
- L'autonomia crítica es pot anar desenvolupant al llarg de la vida gràcies a la deliberació, és a dir, a la intercanvi de punts de vista amb d'altres persones: des de la família, passant per l'escola fins a la feina, amb les amistats i amb

el veïnat. Per arribar a una excel·lent gestió administrativa les organitzacions haurien d'integrar la deliberació amb totes les seves parts interessades, però especialment amb les seves persones consumidores, per què amb la deliberació es reconeix a l'altra part com un igual i aleshores és possible respectar i entendre les seves opinions, i acordar terminis de lliurament, resoldre errors i reclamacions, coordinar-se i així crear un ambient de treball cordial, agradable i de confiança mútua.

- Les persones consumidores sense autonomia crítica no tenen capacitat d'escollir aquells productes que tenen un impacte més positiu en la seva salut física, per això és fonamental que les organitzacions ofereixin formació de qualitat sobre els beneficis i riscos dels seus productes a persones i organitzacions clientes, usuàries i beneficiàries, que desenvolupi la seva autonomia crítica.
- Com ja s'ha dit, l'autonomia crítica es pot desenvolupar gràcies a la participació deliberativa. Per altra banda tenim la participació representativa, que per ser plenament conscient, és a dir, que es disposi de tota la informació abans d'emetre el vot per escollir les persones representants, és convenient que anteriorment s'hagi assistit a diverses deliberacions entre les persones candidates i/o amb les persones electores.
- Si es pateix una situació d'abús degut a una falta de competència en el mercat, l'autonomia crítica pot fer més conscient aquest patiment i atorga la capacitat de denúncia per intentar corregir la situació.
- La igualtat d'oportunitats de persones i organitzacions consumidores pot assenyalar una bona autonomia crítica dins de l'organització, per què aquesta capacitat individual neix d'una interacció social que normalment desenvolupa una sensibilitat cap als col·lectius més desfavorits.
- La deliberació és una forma de comunicació entre les organitzacions i les seves persones i organitzacions consumidores, fonamental per l'autonomia crítica de les dues parts. Si les persones i organitzacions consumidores escullen la llengua pròpia del territori per a aquest tipus de comunicacions i l'organització respecta aquesta elecció, això facilita la deliberació i, per tant, retroalimenta l'autonomia crítica.



**En l'àmbit dels proveïments s'han identificat 4 grups d'indicadors corresponents a cadascun dels àmbits:**

<b>Àmbit</b>	<b>treball</b>	Indicadors d'escala territorial, estabilitat laboral, sobreocupació, escala salarial, flexibilitat, salut laboral, formació laboral, participació en la pròpia feina i en la globalitat de l'organització, igualtat d'oportunitats i d'arrelament cultural.
<b>Àmbit</b>	<b>organització com a clienta</b>	Indicadors de diversitat funcional entorn del centre comercial o social, gestió administrativa, impacte en la salut, formació sobre beneficis i riscos, participació deliberativa i representativa, competència, igualtat d'oportunitats i d'arrelament cultural.
<b>Àmbit</b>	<b>proveïments</b>	Indicador de competència
<b>Àmbit</b>	<b>persones afectades</b>	Indicadors d'impacte en el territori, creació d'ocupació i cohesió social – xarxes socials.

**La salut física i l'autonomia crítica a l'àmbit dels proveïments:**

- Com ja s'ha explicat per l'àmbit del treball, la satisfacció de les necessitats de salut física i autonomia crítica de les persones treballadores de les organitzacions proveïdores de l'organització en qüestió, depèn de tots els aspectes valorats pels indicadors laborals. En aquest punt, val la pena recordar que les organitzacions implicades en les catàstrofes a fàbriques tèxtils de Bangladesh (2012-2013), obvien de manera intencionada la valoració dels indicadors laborals de les seves organitzacions proveïdores, per què el criteri d'elecció dels proveïments no és la *qualitat de vida laboral* sinó el preu. Si les persones treballadores d'aquestes organitzacions proveïdores del sector tèxtil no haguessin vist segrestada la seva autonomia crítica, elles mateixes haurien vetllat per la seva salut física evitant, no solament els drames humans arran de les catàstrofes, sinó també el seu drama humà del dia a dia.
- L'organització com a clienta de les seves organitzacions proveïdores valora la salut física i l'autonomia crítica que aquestes li proporcionen, o el que és el mateix, valora el grau de satisfacció que els proveïments aporten a les necessitats humanes bàsiques de totes les parts interessades de l'organització en qüestió, incloses les pròpies organitzacions proveïdores,

per què les necessitats humanes bàsiques no es poden resoldre sense l'ajuda mútua.

- A l'àmbit de les persones clientes, usuàries i beneficiàries s'ha explicat que hi pot haver organitzacions que abusin de la seva posició privilegiada, en un mercat on hi ha poca o nul·la competència, per imposar condicions a les seves persones consumidores. Si és l'organització en qüestió qui exerceix aquest abús, està clar que és ella mateixa la responsable dels efectes que això tingui sobre la salut física i l'autonomia crítica de les persones consumidores dels seus productes (béns o serveis). Però, i en el cas que siguin les seves organitzacions proveïdores les que abusin d'ella, llavors seria una víctima? En Robert Axelrod (1986) ens diu que una de les cinc condicions<sup>204</sup> per promoure la cooperació és que hi hagi reciprocitat entre les dues parts participants en la interacció, és a dir, que les dues parts hi surtin guanyant, o dit d'una altra manera, no deixar-se explotar. Llavors podem dir que una organització té la responsabilitat de no deixar-se explotar, o el que és el mateix, de trobar la manera que no abusin d'ella (Llobet, 2006b). Això podria ser possible canviant de proveïments, integrant-los a la seva pròpia organització, o fent pinya amb d'altres organitzacions per canviar la situació.
- Per últim, és responsabilitat de l'organització exigir a les seves organitzacions proveïdores que no perjudiquin a la qualitat de vida de les seves persones afectades i, per tant, que no posin traves a la satisfacció de les necessitats humanes bàsiques de les persones amb quin no interactuen però que estan afectades pel desenvolupament de les seves activitats.

---

<sup>204</sup> R. Axelrod exposa 5 maneres per tal que la cooperació basada en la reciprocitat s'estabilitzi. Totes elles, però especialment la primera, tenen el denominador comú que els individus es tornin a trobar: **Incrementar la importància del futur** o magnificar l'ombra del futur en el qual els individus es tornin a trobar, sense saber quan serà el darrer cop. Es pot magnificar el futur fent les interaccions més llargues o es poden fer més freqüents les interaccions. **Canviar els guanys** donant un valor més alt a la cooperació. **Ensenyar a la gent a preocupar-se els uns dels altres** o dit d'una altra manera promoure l'altruisme. Ara bé l'altruisme sense reciprocitat pot desembocar en explotació i la manera d'evitar-ho és d'entrada ser altruista amb tothom i a partir d'aquí solament amb aquells que es comportin de forma similar. El que ens porta a la reciprocitat com a fonament de la cooperació. **Ensenyar la reciprocitat.** La reciprocitat es pot considerar moralment inacceptable però evita l'explotació, la qual també és moralment inacceptable i així treballa a favor de la cooperació que és allò que prediquen totes les normes morals. **Millorar la capacitat de reconeixement:** Els humans amb la seva major capacitat de reconeixement que els diferents animals, poden desenvolupar un conjunt molt més ric de relacions de cooperació. Tot i així encara hi ha situacions en que la cooperació no prospera per la dificultat de reconèixer quines persones han defraudat.

**En l'àmbit de les persones afectades s'han identificat 3 indicadors:**

<b>Indicador d'impacte en el territori:</b> vol mesurar el grau d'afectació, a la salut del medi ambient i a la integritat dels ecosistemes, a causa de l'existència del centre d'operacions d'una organització.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Indicador d'ocupació:</b> vol recollir l'esforç de l'organització en crear ocupació, o mirat des d'un altre punt de vista, l'esforç en no destruir ocupació.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Indicador de cohesió social:</b> pretén valorar el grau de relació o cooperació no comercial amb les entitats de la comunitat on es situa el centre d'operacions de l'organització i amb les entitats del seu sector d'activitat o amb les que comparteix complicitats.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**La salut física i l'autonomia crítica a l'àmbit de les persones afectades:**

- L'impacte del centre d'operacions d'una organització en el territori es podria dir que és proporcional als efectes que genera en la salut física i en l'autonomia crítica de les persones del territori. És a dir, si una organització vol construir un nou centre d'operacions sense perjudicar a les persones afectades, el primer que hauria de fer és respectar l'autonomia crítica de les persones del territori, i facilitar tota la informació necessària per a que puguin valorar quines conseqüències tindria aquesta construcció en la salut física dels habitants de la zona, en primer lloc, i dels habitants de la resta del món, en segon lloc, i a partir d'aquí aprovar el projecte, proposar correccions o rebutjar-lo. Amb aquesta reflexió es vol mostrar que l'impacte en el territori és directament proporcional a l'impacte sobre la satisfacció de les necessitats bàsiques de la població.
- Com ja s'ha explicat a l'apartat sobre l'elecció dels indicadors de l'àmbit del treball, la persona obté a través de l'ocupació una sèrie de compensacions econòmiques, materials, psicològiques i socials, i aconsegueix desenvolupar la seva pròpia identitat i rols a la societat, contribuint a la creació de bens i serveis (González, Peiró i Bravo, 1996). D'aquí la gran importància que per a les persones i per a la societat té l'ocupació, per què totes aquestes compensacions haurien de permetre la satisfacció de les necessitats humanes de salut física i autonomia crítica.
- Atès que les persones no tenim capacitat de satisfer les nostres necessitats humanes de manera aïllada, per què la interacció social és fonamental en la satisfacció de les mateixes, la cohesió social és bàsica per tal que les persones puguin optimitzar la seva qualitat de vida.

## Consideracions finals

La *Teoria de les necessitats humanes* (Doyal & Gough, 1994), adoptada pel Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD), ens ve a dir que la satisfacció de les necessitats bàsiques s'aconsegueix amb una **interacció social** equilibrada entre l'esfera individual de la persona, que desenvolupa la seva autonomia, i l'esfera col·lectiva, que facilita la seva salut física i autonomia crítica gràcies a l'ajuda mútua.

Per promoure l'**ajuda mútua** (cooperació, segons Robert Axelrod, 1986) s'ha d'aconseguir que les persones interactuin de manera continuada en el temps i/o de manera més freqüent. D'aquí la importància de la territorialitat de dimensions d'escala humana, on les persones poden desenvolupar totes les seves **funcions socials** (residència, treball, i consum; Alguacil, 2000) , i al fer-ho, crear llocs de trobada entre les persones de la comunitat per fer possible l'ajuda mútua, i utilitzant **satisfactors sinèrgics de les necessitats bàsiques** (Max-Neef, 1998), que com a tals, són satisfactors humanament i ambientalment sostenibles.

Aquest **territori d'escala humana** és el que Julio Alguacil anomena barri-ciutat i en ell tindria lloc el **desenvolupament local** entès com aquest espai d'intercooperació (no solament entre persones sinó també entre organitzacions) des de tots els punts de vista (econòmic, ambiental, cultural, polític, etc.) i abastant les tres dimensions de la **qualitat de vida** (qualitat ambiental, benestar i identitat cultural; Alguacil, 2000), que ahora són dimensions de la Responsabilitat Social de les Organitzacions.

Així, els **indicadors d'RSO** s'estructuren segons les tres dimensions de l'RSO:

- **Qualitat ambiental:** interacció cooperativa en el territori i amb el territori per tal que les persones desenvolupin les seves funcions socials (residència, treball i consum) de manera sostenible.
- **Benestar:** interacció cooperativa entre les persones per crear ocupació de qualitat (estabilitat, temps lliure suficient, escala salarial socialment justa, conciliació de la vida laboral i personal), i vetllar per la salut i la formació de totes les parts interessades.
- **Identitat Cultural:** interacció cooperativa que permet el desenvolupament de l'autonomia crítica de totes les parts interessades (treball, consum, ciutadania).

Ara bé, aquest model de desenvolupament local no està aïllat del seu entorn sinó inscrit en la globalitat seguint la dinàmica interactiva de pensar localment per decidir globalment, i llavors pensar globalment per decidir localment. En definitiva, el que s'ha anomenat **desenvolupament glocal**<sup>205</sup>, per què amb una consciència humana comuna (necessitats humanes universals) hi ha una ajuda mútua que transcendeix l'àmbit local i que, per entendre'ns, es podria anomenar cooperació internacional (encara que no tingui gaire a veure amb el que avui en dia entenem per cooperació internacional). Aquesta dinàmica interactiva s'inicia sempre des de la localitat per arribar a la globalitat (de baix a dalt) i és llavors, i no abans, que des d'una visió global de localitats es pot contribuir al desenvolupament global, i no a l'inrevés que és com s'ha construït l'actual globalització (de dalt a baix). De fet, és la mateixa dinàmica que alguns ciutadans i ciutadanes reclamen per tal de poder participar en les decisions polítiques del seu territori i així satisfer la seva necessitat bàsica d'autonomia crítica.

Jordi Garcia (2012:20) i Federico Mayor Zaragoza (2012:11) ens diuen que estem vivint una **crisi sistèmica mundial**, i que tenim 20 o 30 anys per realitzar transformacions profundes que ens portin a una nova era, de manera que, qui encara pensi en salvar l'actual model d'estat del benestar i que aquest es vagi estenen de mica en mica arreu, per aconseguir finalment una bona qualitat de vida per a tots els habitants del planeta, ja pot anar canviant d'idea. Els diversos estats del benestar que s'han desenvolupat a Europa han resultat ser insostenibles, com a mínim, per dues raons:

- 1) Són **benestars amb poca participació**, és a dir, amb *democràcies fràgils i vulnerables* (Mayor Zaragoza, 2012:11), que impedeixen el desenvolupament de l'autonomia crítica de la ciutadania en tots els àmbits (residència, treball i consum), el que suposa l'amputació d'una part de la naturalesa humana. Jordi Garcia (2012:17) ho explica així: *Víctimes d'una educació conformista que ens amaga que el món no és més que un procés que fem entre tots i totes cada dia, d'una educació que ens fa imaginar el futur com una mera prolongació del present; imbuïts encara dels efectes que van tenir en nosaltres l'ensorrament de l'anomenat socialisme real, la conversió de la socialdemocràcia al capitalisme i l'ofensiva neoliberal proclamant la fi de la història (...).*
- 2) Ja s'ha argumentat moltes vegades que els models d'estat del benestar es basen en un **consum que no és universalitzable**, per la quantitat de

---

<sup>205</sup> El terme glocal és la suma dels termes local i global.

recursos naturals que utilitza, els residus que genera i l'impacte ambiental de tot plegat, que hipoteca el futur del planeta i el dels seus habitants.

Si recordem, les organitzacions que van fer saltar l'alarma d'inici de la crisi actual van ser les del **sector empresarial**, concretament les entitats financeres en relació a l'àmbit immobiliari. Després es va anar estenent a la resta d'àmbits de negoci fins que el **sector públic** ja no va poder frenar l'embranchida i va posar en marxa plans d'austeritat pressupostària i reformes fiscals. El **tercer sector**, que es nodreix de recursos privats i públics, també va anar entrant en crisi arribant a una situació crítica màxima amb aquestes retallades del sector públic.

Malgrat que la crisi actual es va originar arran de les hipoteques "subprime"<sup>206</sup>, l'acumulació de disfuncionaments en el nostre sistema d'organització social i econòmic han fet que la crisi sigui més profunda de l'esperat. Des de les institucions públiques i privades amb veritable poder de decisió s'ha pensat que amb la fórmula de reactivar el consum seria suficient per sortir de la crisi. Com si tinguéssim un cotxe que s'ha quedat sense benzina i emplenar el dipòsit fos suficient per a que tot el sistema es tornés a posar en marxa. Però, com ja s'ha dit, es tracta d'una crisi sistèmica o de model, en la que ens hem de plantejar cap a on volem anar i si és convenient agafar el cotxe. És a dir, quin destí escollim i com organitzem el viatge per arribar-hi (Llobet, 2010a).

En aquest sentit és útil observar d'on venim: en l'etapa preindustrial el concepte de referència era **la felicitat** dels individus i a la industrial ha estat **el benestar**. En l'etapa postindustrial l'objectiu a assolir és la **qualitat de vida**<sup>207</sup> (Alguacil: 2000:

---

<sup>206</sup> L'any 2006, Steger (2008:560-567) ja intuïa que la següent crisi financera estaria protagonitzada pel mercat de l'habitatge, atès que els mercats financers treballen amb una completa ignorància sobre qualsevol perspectiva a llarg termini, amb una mentalitat i comportament de ramat, i amb un sol clic de ratolí poden desplaçar quantitats sorprenents de mercaderies. Tot plegat ha donat com a resultat crisis financeres cada cinc o deu anys (als 80 Amèrica Llatina, Àsia a finals dels 90 i la bombolla dot.com al 2001) que es propaguen ràpidament per tot el món afectant greument als mercats locals, amb repercussions de llarg abast per a les institucions financeres i importants danys col·laterals en l'economia real i entre persones innocents. Steger considera que el canvi de rumb solament es pot donar forçat per una crisi (sembla que seria l'actual) per què els canvis organitzacionals o humans poques vegades són impulsats per la raó, i normalment es donen per la pressió. Els tres actors principals que Steger identifica són les institucions financeres, els governs i els consumidors o "reis" nominals de l'economia de mercat. Les institucions financeres promouen la dinàmica actual, pel que no poden ser agents de canvi de paradigma. Els governs nacionals (amb l'excepció dels Estats Units i la Xina que cadascun per les seves raons no mostren interès pel desenvolupament sostenible), han vist com disminuïa la seva capacitat per garantir el benestar de la seva nació i les eines per al desenvolupament sostenible estan fora del seu control. Les aliances, com la Unió Europea, compten amb processos de decisió enutjosos i lents. Els consumidors mostren poca o cap consciència ambiental o social més enllà de consumir aquells productes sostenibles que els aporten beneficis immediats a la salut i l'estalvi.

<sup>207</sup> El concepte de qualitat de vida es va consolidar a principis dels anys 70 en resposta als efectes perversos de la desigualtat social, la pobresa, la desocupació, l'alienació de les persones en els processos de decisió, la impersonalitat dels espais i dels models productius, i l'homogeneització dels

66-71), com a síntesi dels valors de l'etapa preindustrial amb les seves organitzacions tradicionals, i de l'etapa industrial amb les seves organitzacions racionals, que obre una nova etapa postindustrial en la què les organitzacions relacionals s'obren pas recollint els valors de les dues etapes anteriors. És a dir, les organitzacions relacionals recuperen valors de les organitzacions tradicionals, perduts en la seva evolució cap a les racionals i, en conseqüència, faciliten la participació de totes les parts interessades en la marxa del dia a dia i en les decisions estratègiques. Així, **l'autogestió**<sup>208</sup> és la sortida als conflictes entre propietat i treball, entre proveïments i persones clientes-usuàries-beneficiàries, i entre govern i ciutadania, gràcies a un repartiment del poder que proporciona més llibertat però que alhora exigeix corresponsabilitat en les decisions, la qual cosa no comporta necessàriament l'augment de l'índex de felicitat<sup>209</sup> de les parts, atès que la corresponsabilitat solament és possible a través de la deliberació, sovint entre plantejaments enfrontats que poden generar fortes tensions, fins i tot després de signar acords entre les parts.

Totes les divisions que han anat creant les organitzacions racionals amb el seu model de gestió gerencial, basat en *l'acumulació de capital econòmic*, han fet que s'hagi anat esmicolant el desenvolupament local de l'etapa preindustrial i amb ell *la sostenibilitat del capital natural i la reproducció del capital social*. Per **recuperar el desenvolupament local perdut**, Julio Alguacil (2005b:7) proposa una *estratègia consistent a minimitzar la distància entre els subjectes i els objectes (preservar el capital natural), que permeti la construcció d'altres relacions socials basades en la proximitat i la reciprocitat dels subjectes (equilibri entre llibertat i igualtat)*. Dit d'altra manera, un model de desenvolupament capaç de satisfer adequadament les necessitats humanes definides per Doyal i Gough (1994), i és en aquesta estratègia en la què s'ha inspirat l'intent de mesurar la Responsabilitat Social de les Organitzacions.

La **responsabilitat social d'una organització** és inherent a la seva funció social. Així, la responsabilitat social de les empreses és diferent de la de les administracions públiques i de la de les entitats no lucratives, des de la perspectiva

---

hàbits i de la cultura que reforcen els estils de vida unidimensionals, d'individualització i d'impersonalitat, que han generat la pèrdua de referents socials de pertinença i d'identificació.

<sup>208</sup> L'autogestió es el principi bàsic de funcionament de les empreses de l'economia social, que entenen la cultura de l'RSO en coherència amb els seus objectius fundacionals.

<sup>209</sup> Un exemple d'índex de felicitat seria la *felicitat bruta nacional (FBN)*, proposat per Jigme Singye Wangchuck, rei del Bhutan, l'any 1972 com a resposta a les crítiques de la constant pobresa econòmica del seu país ([http://es.wikipedia.org/wiki/Felicidad\\_nacional\\_bruta](http://es.wikipedia.org/wiki/Felicidad_nacional_bruta)). Però *la felicitat* té l'inconvenient que és totalment subjectiva, en canvi en la *qualitat de vida* hi incideixen tant factors subjectius com objectius.

què cadascun d'aquests tipus d'organització té assignada la seva funció social. És per això que les organitzacions de cada sector posen en valor la seva responsabilitat social de manera diferent. El fet que l'inici de la present investigació es trobi en la cerca d'eines per promoure **instruments de finançament responsable**<sup>210</sup> per a tots tres sectors, segurament explica que des de bon començament s'enfoqués la recerca per a tot tipus d'organitzacions. Un cop finalitzada la investigació i mirant enrera cap als seus orígens es pot observar que aquesta no ha renunciat al propòsit inicial, per què el sistema d'indicadors d'RSO construït es vol que sigui útil per avaluar quines organitzacions, ja siguin empreses, administracions públiques o entitats no lucratives, mereixen rebre finançament responsable.

**Les empreses** posen en valor la seva responsabilitat social quan aquesta els permet assegurar-se un mercat. Però també hi ha maneres irresponsables d'aconseguir aquest mateix objectiu, pel que prendre un camí o altre depèn de la voluntat de l'empresariat d'actuar amb justícia i compromís amb les persones que hi treballen, amb la clientela, amb les empreses proveïdores i amb la societat en general. Aquest compromís es concreta amb l'arrelament territorial de les empreses per contribuir conjuntament amb les administracions públiques i les entitats no lucratives al desenvolupament local. Al mateix temps, l'arrelament local permet a les empreses estar més protegides de les crisis financeres internacionals i conservar la seva capacitat de prendre decisions sobre el propi negoci. Són aquestes empreses compromeses les que ens poden treure de la crisi, i no aquelles que solament valoren els beneficis econòmics i menyspreen els socials, com les corporacions empresarials que ja ens van desencantar als anys 90.

Si la missió de les **administracions públiques** és fixar les bases per a que tothom, sense excepcions, pugui desenvolupar les seves potencialitats com a persona, és a dir, que tingui la capacitat d'accedir als recursos per a poder dominar i conduir conscientment la seva pròpia vida, aleshores posar en valor la seva responsabilitat social implica que el seu funcionament intern i les seves polítiques públiques (econòmiques, socials, mediambientals, culturals, educatives, de salut, etc.) es basin en les tres dimensions de la qualitat de vida (qualitat ambiental, benestar i identitat cultural), les quals no estan aïllades entre elles sinó ben al contrari, ja que capaciten a les persones en la mesura en que recursos com l'habitatge, l'ocupació,

---

<sup>210</sup> Van des de la banca ètica, passant per les entitats de finançament solidari, fins a les entitats de microcrèdit (Alsina, 2003). Tots aquests instruments tenen en comú que posen al mateix nivell d'importància l'obtenció de beneficis socials i la de beneficis econòmics.



els serveis de salut i l'educació, estan a l'abast en una mateixa àrea territorial que no superi l'escala dels 50.000 habitants (Alguacil, 2000:164), per tal que els vincles i les interaccions socials siguin intenses (cohesió social), facilitin la participació ciutadana i alhora constitueixin un sistema sostenible. Les administracions públiques haurien d'estar molt interessades a posar en valor la seva responsabilitat social, doncs la seva credibilitat davant la ciutadania, respecte d'altres tipus d'organitzacions, és la més baixa<sup>211</sup> i això també es manifesta en la creixent abstenció en els comicis electorals.

Les **entitats no lucratives** són la manifestació de preocupacions socials concretes per part de la societat civil organitzada, i posen en valor la seva responsabilitat social des de la coherència entre els seus principis i el desenvolupament de la seva activitat quotidiana, al qual cosa els facilita l'assoliment dels objectius. Ara bé, les entitats no lucratives sovint entren en contradiccions al aïllar la seva preocupació de les de la resta de les seves parts interessades, per la qual cosa posar en valor la seva responsabilitat social és reafirmar la raó de la seva existència.

Potser serà il·lustratiu posar alguns exemples de valors extrems (alts o baixos, segons el cas) en indicadors de diversos àmbits i tipus d'organitzacions, per què malauradament sembla ser que les persones, i per tant les organitzacions, ens hem de trobar en situacions extremes per adonar-nos de quines són realment les nostres necessitats bàsiques:

- **Indicador d'Estabilitat Laboral:** les cooperatives del conegut grup Mondragon ja han passat per unes quantes crisis i, com sol passar en aquest tipus d'organitzacions on la gran majoria de les persones treballadores són alhora sòcies, sempre han acordat donar prioritat al manteniment de llocs de treball, pel que quan ha baixat el volum de feina, aquest s'ha repartit entre les persones treballadores i s'han evitat acomiadaments. Aquest és un exemple d'ajuda mútua facilitada pel fet que la forma jurídica de cooperativa resol el conflicte entre persona treballadora i empresària per què coincideixen en el mateix individu.
- **Indicadors de Participació a la pròpia Feina i en la Globalitat de l'organització:** Irizar és una cooperativa multinacional que es dedica a la construcció d'autocars i que l'any 2008 es va separar del grup Mondragon

---

<sup>211</sup> En el baròmetre de confiança elaborat per Edelman i presentat en el mes de febrer de 2007, solament el 27% de la ciutadania confia en els governs, el 28% en el mitjans de comunicació, el 36% en les empreses, el 45 % en les entitats religioses i el 50% en les ONG.

(massa jeràrquic) per aprofundir en el seu model de gestió d'equips multidisciplinars autogestionats, no dirigits, que seria un model propi de gestió relacional en el que és fonamental la participació de les persones treballadores tant a la pròpia feina com en la globalitat de l'organització (Blanco Ormaiztegi, 2008).

- **Indicadors de l'àmbit de les persones clientes:** les cadenes de distribució obtindrien una puntuació baixa en la majoria d'indicadors d'aquest àmbit. En l'Indicador de Diversitat Funcional en l'Entorn del Centre comercial obtindrien la puntuació més baixa aquelles cadenes situades als afores de les poblacions, generalment en polígons industrials o similar, on no hi ha pràcticament vida social per què són zones de pas. La puntuació de l'Indicador de Gestió Administrativa pot variar molt segons el cas, per què és possible tenir molt bona puntuació en quant als terminis de lliurament, bona organització, ambient de treball correcte, i pocs errors en la facturació i, en canvi, una mala satisfacció en la resolució de les reclamacions, o tenir una bona puntuació en tot i, per tant, un valor alt en aquest indicador. L'Indicador d'Impacte en la Salut necessàriament haurà de tenir un valor baix per què la gran majoria de productes que comercialitzen les cadenes de distribució no són ecològics, van envasats de manera insostenible i no són de proximitat. L'Indicador de Formació sobre Beneficis i Riscos també haurà de ser baix per què si les persones consumidores coneguessin els riscos socials, ambientals i en la salut de comprar a les cadenes de distribució pot ser no hi comprarien. A més, el fet que normalment estiguin situats en zones on no hi ha vida social fa pràcticament impossible la creació d'espais per a la formació. L'Indicador de Participació Deliberativa i Representativa hauria de sortir zero per què les persones consumidores no estan convidades a les assemblees generals de l'organització, ni a les reunions de seguiment, millora i innovació per incidir en quins productes es troben als lineals, per exemple. L'Indicador de Competència també hauria de sortir baix per què, per exemple, són poques les cadenes que controlen la distribució de productes alimentaris. L'Indicador d'Igualtat d'Oportunitats també hauria de ser baix per què el consum dels productes que distribueixen no és universalitzable. Per últim tenim l'Indicador d'Arrelament Cultural i en aquest la puntuació pot ser molt diferent en funció de la política lingüística de la cadena, atès que n'hi ha que per comunicar-se amb la clientela utilitzen habitualment la llengua pròpia del territori.

- **Indicadors de Participació Deliberativa i Representativa de les persones Usuàries i Beneficiàries:** si prenem per cas una administració pública, com és un ajuntament, el resultat d'aquest indicador pot ser variable, però en general es pot dir que la participació és de molt baixa qualitat, per què la ciutadania te una capacitat mínima de deliberar sobre els assumptes que li afecten directament, i encara menys d'incidir en les decisions finals que es prenguin al respecte. Per altra banda, l'elecció de les persones representants al consistori es realitza amb importants limitacions, com les llistes tancades. De totes maneres, recordem que la qualitat democràtica depèn més de la participació deliberativa que de la representativa. També podem prendre el cas d'una organització no lucrativa que proveeix d'aliments a poblacions que han patit l'apropiació de les terres que treballaven, per part de terratinents que venen la producció a les cadenes de distribució on l'ONG compra els aliments per proveir la població afamada. Si les persones beneficiàries de l'ajut alimentari tinguessin la capacitat de participar a l'organització no lucrativa que les proveeix, segurament preferirien treballar per recuperar les seves terres, en lloc de viure de la beneficència.
- **Indicadors de l'àmbit de l'Organització com a Clienta (àmbit proveïments):** En aquest indicador és inevitable fer referència a les catàstrofes protagonitzades per fàbriques tèxtils de Bangladesh (2012-2013) i als indicadors de l'àmbit del treball. L'Indicador d'Estabilitat Laboral ha de ser molt baix en aquestes organitzacions on moltes persones treballen sense contracte. També baix ha de ser l'Indicador de Sobreocupació quan és habitual treballar entre 10 i 12 hores diàries. L'Indicador d'Escala Salarial també seria molt baix, i si es compara amb el salari més alt de l'empresa subcontractadora de les partides de productes tèxtils, que ven com a propis, seria pràcticament zero. L'Indicador de Flexibilitat seria proper a zero perquè la sobreocupació impediria cap flexibilitat. Sobre l'Indicador de Salut Laboral per accidentalitat, absentisme i baixes, no cal dir res més del que ja s'ha conegut, i parlar després de l'Indicador de formació laboral ja no té interès. En canvi cal parlar dels Indicadors de Participació per què les persones no es sotmeten voluntàriament a unes condicions laborals esclavistes, on l'autonomia crítica és simplement inexistent. Després de comentar els resultats nefastos d'aquests indicadors ja no té massa interès parlar dels d'Igualtat d'Oportunitats i d'Arrelament Cultural.

- **Indicador d'impacte en el territori:** el tipus d'organització coneguda amb l'impacte en el territori més gran possible, es pot dir que és la que gestioni una central nuclear, per què el territori allà on hi hagi residus radioactius seran perillosos durant milers d'anys, pel que no hi hauria d'haver cap companyia d'assegurances que s'atrevisís a oferir una pòlissa sobre aquesta activitat.

Per acabar, es podria fer l'intent d'imaginar els resultats que poden sortir al **aplicar el sistema d'indicadors d'RSO**, és possible que hi hagi organitzacions que prefereixin no conèixer-los per por a que siguin valors massa baixos. Però la simple observació dels aspectes que mesuren ja pot donar una idea, a priori, de quins poden ser els resultats. Al cap i a la fi, els indicadors proposats pretenen aconseguir donar una imatge de la realitat i cada organització es coneix força bé a si mateixa, de manera que si els resultats en conjunt o algun de concret es desviés molt de l'esperat caldria investigar si les preguntes i els càlculs són correctes. Si les organitzacions es coneixen bé, llavors ens podem preguntar quin interès han de tenir en aplicar el sistema d'indicadors d'RSO, i la resposta seria múltiple:

- Per què observar els propis resultats fa prendre consciència a l'organització sobre els seus punts dèbils i permet reflexionar-hi.
- Per què totes les parts interessades, en benefici de la seva salut física i autonomia crítica, tenen dret a conèixer la realitat de l'organització.

Per altra banda, és possible que cap organització aconseguís la màxima nota en tots els indicadors, però això tampoc ens hauria d'estranyar per què les organitzacions com les persones no són perfectes, i estar a la franja dels notables ja seria una molt bona posició. Pel que fa a organitzacions amb valors situats a la franja dels valors insuficients, seria comprensible que hi hagués parts interessades disposades a trencar-hi relacions, encara que en els casos on hi hagi situacions de dependència això no sempre sigui possible.

Com ja s'ha explicat, el sistema d'indicadors d'RSO no està acabat com per ser aplicat a les organitzacions, per què caldria fer algunes proves pilot que validessin que els indicadors aconseguïen mesurar els aspectes que els defineixen. De fet, l'objectiu plantejat per donar resposta a la pregunta "Com es mesura l'RSO?" és concretar els aspectes a mesurar intentant que no en faltin ni en sobrin. Després d'aquesta validació seria possible aplicar els indicadors amb garanties i obtenir el valor de cadascun d'ells per dibuixar el gràfic radial on es podrien visualitzar.

També es podria calcular l'àrea d'aquest gràfic, però el valor que s'obtidria no permetria detectar valors d'indicadors molt baixos compensats amb valors molt alts, ja que el càlcul de l'àrea no deixaria de ser una mitjana, encara que ponderada en funció de la superfície del gràfic. Per això, serà interessant observar el gràfic radial i veure si hi ha indicadors que estan per sota d'un determinat valor, doncs si no volem tenir tractes amb una organització que tingui una puntuació determinada massa baixa es podria observar amb un sol cop de vista.

## 6 REFERÈNCIES

Abad Jiménez, Francisco (2003) "La acción social como factor estratégico", a Salinas Ramos, Francisco (Director) *Responsabilidad social de las empresas y balance social*. Ávila, Universidad Católica de Ávila.

AccountAbility (2008) norma AA 1000.

<http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>

AGRIPO, SA i CRESC- Centre de Recerca Econòmica i Social de Catalunya, (2007). *La qualitat de les condicions laborals. Guia pràctica de responsabilitat social per a la pime*. Barcelona, Diputació de Barcelona.

Agulló, Francesc Xavier (2007). *La introducció de les clàusules socials a les compres, contractes i licitacions de les administracions públiques*. Comunicació del II Congrés Català de Comptabilitat i Direcció, publicada a Barcelona en CD per l'ACCID - Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció.

Ahrne, G. (1994). *Social Organization*. London, Sage.

Albareda, Laura; Balaguer, María Rosario y Arenas, Daniel (2007). *Observatorio 2007 de la Inversión Socialmente Responsable*. Barcelona, Instituto de Innovación Social de ESADE.

Albareda, Laura (2002). *Observatorio de los fondos de inversión éticos ecológicos y solidarios en España 2001*. Barcelona, Instituto Persona Empresa y Sociedad de ESADE.

Alguacil, Julio (2005a). "Los desafíos del nuevo poder local: la participación como estrategia relacional en el gobierno local" Revista on line *Polis*, volumen 4, número 12. [www.revistapolis.cl/12/doce.htm](http://www.revistapolis.cl/12/doce.htm)

Alguacil, Julio (2005b). *Desarrollo local y nueva cultura política frente a la globalización*. Universidad Carlos III de Madrid. Ponència presentada el 25-1-05 a la Facultat de Sociologia i Ciències Polítiques de la UAB.

Alguacil, Julio (2000). *Calidad de vida y praxis urbana: nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia social de Madrid*. Madrid, CIS / Siglo XXI.

Alsina, Oriol (coord.) (2003). *La banca ètica. Molt més que diners*. Barcelona, Icaria Editorial.

Alternativa Responsable (2007) integrada por Ramón Jáuregui, Juan José Almagro, Alberto Andréu, Marta de la Cuesta, Javier Garillete y Jordi Jaumà. *Manifiesto por la responsabilidad social de las empresas*. <http://www.alternativaresponsable.org>

Ancos Franco, Helena (2013). *No pasemos página a la RSC. Mi respuesta a Manuel Escudero*. Diario Responsable, 13 de enero.

<http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/16173-no-pasemos-pagina-a-la-rsc-mi-respuesta-a-manuel-escudero.html>

Ancos Franco, Helena (2006). *Formalización de políticas públicas en Responsabilidad Social Empresarial*. Document publicat a Barcelona pel III Encuentro del GTN3 EQUAL.

Andrés, Eugenio y Primo, Daniel. Revista electrónica *Capital Humano*. [www.tatum.es](http://www.tatum.es)

Aragón Medina, Jorge y Rocha Sánchez, Fernando (2004). *La responsabilidad social en España: Una aproximación desde la perspectiva laboral*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Araque Padilla, Rafael A. y Montero Simó, Ma. José (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona, Icaria.

Argandoña, Antonio (2012). "No m'agraden les memòries de sostenibilitat". *Diario Responsable* de 9 de desembre de 2012. <http://www.diarioresponsable.com>

- Argandoña, Antonio (2002). "L'ètica a l'empresa: luxe o necessitat?", *Revista de Qualitat*, 45:4-11.
- Arruda, Marcos (2004). "Construint l'economia solidaria", *Revista nexa: quaderns d'autogestió i economia cooperativa*. Barcelona, Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.
- Avondet, Laura y Piñero, Fernando (2007). "Comercio internacional y competitividad en la sociedad del conocimiento" en *Contribuciones a la Economía, octubre 2007*. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007c/lafp.htm>
- Axelrod, Robert (1986). *La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid, Alianza Editorial.
- Ballester, Enrique (1990). "Economía social y empresas cooperativas". Madrid, Alianza Editorial, S.A.
- Barrachina Ros, Miguel (2003) "Conferencia inaugural", a Salinas Ramos, Francisco (Director) *Responsabilidad social de las empresas y balance social*. Ávila, Universidad Católica de Ávila.
- Blanco Ormaiztegui, Josean (2008). *Irizar decide desligarse del Grupo Mondragon con el 75% de los votos*. Diarivasco.com del 30 de maig de 2008. <http://www.diarivasco.com/20080530/economia/irizar-decide-desligarse-grupo-20080530.html>
- Blau, P. & Scott, W. (1963). "Naturaleza de las Organizaciones" a *Formal Organization: A Comparative Approach*, Routledge and Kegan, Paul, London.
- Boudon, R. 1998 "Social mechanisms without black boxes" en Hedström, P. y Swedberg, R. (eds.) *Social mechanisms* (Cambridge: Cambridge University Press).
- Bowen, Howard R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper and Row.
- Bredgaard, Thomas (2004). "Corporate social responsibility, between public policy and enterprise policy." *Transfer Review*, volume 10, n.3: 372-392.
- Brugué, Q.; Font, J.; Gomà, R. (2003): "Participación y democracia. Asociaciones y poder local". En Funes, M. y Adell; R. *Movimientos sociales: cambios social y participación*. Madrid, UNED.
- Brundtland, presidenta de la World Commission on Environment and Development 1987 (1988). *Nuestro futuro común*. Madrid, Alianza Editorial.
- Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.
- Caballero, Isabel y Balaguer Vegas, Ana Isabel (2007). *NTP 688: Responsabilidad social de las empresas: Modelo de balance social de ANDI-OIT. Indicadores (II)*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. [http://empleo.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_688.htm](http://empleo.mtas.es/insht/ntp/ntp_688.htm)
- Campanero i Ventayol (2005). "Les empreses i la Responsabilitat Social Corporativa", *Guies d'educació ambiental*, 26. Barcelona, Centre de Recursos Barcelona Sostenible de l'Ajuntament de Barcelona.
- Canals, Jordi y Fontrodona, Joan (2006). *Responsabilidad corporativa y Gobierno de la Empresa*. Madrid, Fundación de Estudios Financieros.
- Canadian Policy Research Networks (2008). *Job Quality Indicators*. [www.cprn.org](http://www.cprn.org)
- Canyelles, Josep Maria (2013). *A castle in Spain*. <http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2013/05/sobre-lexpressio-castle-in-spain.html>

Canyelles, Josep Maria (2007). *Responsabilitat Social d'Empreses, Administracions i Organitzacions: un camí vers els Territoris Responsables*. Comunicació del II Congrés Català de Comptabilitat i Direcció, publicada a Barcelona en CD per l'ACCID – Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció.

Canyelles, Josep Maria (2005). *Proposta del neologisme "partprenents"*. <http://www.responsabilitatglobal.com>

Cannon, Tom (1994). *La responsabilidad de la empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, legales, éticos y de medio ambiente*. Barcelona, Ediciones Folio.

Caralt, Ramon (2005). *El neoliberalisme contra el territori a Catalunya*. Barcelona, Attac Catalunya.

Carbonell, Eudald (2007). *El naixement d'una nova consciència*. Badalona, Ara llibres.

Carbonell, Eudald i Bellmunt, Cinta S. (2003). *Els somnis de l'evolució*. Barcelona, La Magrana.

Carreras, Ignasi (2007). "La credibilidad de las ONG", *El País* 1/9/2007.

Casals Ovalle, Juan A. *BEDH – Boletín Empresa y Derechos Humanos*, n. 17. Revista electrònica <http://www.escolapau.org/programas/empresadh.htm>.

Castells, Manuel (2012). *Redes de indignación y esperanza: Los movimientos sociales en la era de Internet*. Madrid, Alianza editorial.

Castells, Manuel (1997-1998). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid, Alianza editorial.

Cervera Fonfria, Francisco (2013). *La RSE es lo que es*. Diario Responsable, 20 de enero. [http://www.diarioresponsable.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16195&Itemid=64](http://www.diarioresponsable.com/index.php?option=com_content&view=article&id=16195&Itemid=64)

Cohen, G. "¿Por qué no el socialismo?" a Roberto Gargarella y Félix Ovejero. "Razones para el socialismo". Barcelona, Píados 2001.

Colau, Ada i Alemany, Adrià (2012). *Vides hipotecades*. Barcelona, Angle Editorial.

Cole, Donald; Robson, Linda; Lemieux-Charles, Louise; McGuire, Wendy; Sicotte, Claude and Champagne, François (2005). "Quality of working life indicators in Canadian health care organizations: a tool for healthy, health care workplaces?" *Occupational Medicine*, 55:54-59.

Comisión Europea (2006). Comunicació del 22 de març: *Lanzamiento de la «Alianza europea para la responsabilidad social de las empresas»*. Bruselas

Comisión Europea (2002). Comunicació del 2 de juliol: *La responsabilidad social de las empresas: Una contribución de las empresas al desarrollo sostenible*. Bruselas.

Commission of the European Communities (2001). *Employment and social policies: a framework for investing in quality*. Brussels, COM (2001) 313 final.

Comisión Europea (2001). Libro Verde: *Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.

Comisión Europea (1999). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo ¿La «sal de la vida» o el «beso de la muerte»?* Luxemburgo, Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad D6.

Consejo Europeo de Lisboa (2000). *Conclusiones de la presidencia: Nuevo objetivo estratégico de la Unión a fin de reforzar el empleo, la reforma económica y la cohesión social como parte de una economía basada en el conocimiento*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.



- COOP57 (2011). *Criteris ètics a considerar en l'avaluació d'entitats*. [www.coop57.coop](http://www.coop57.coop)
- Cortina Orts, Adela (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Valladolid, Trotta.
- Costa, Jordi y Poveda, Ernesto. (2013). Los salarios se ven afectados por la devaluación. Estudio EADA-ICSA <http://blogs.eada.edu/2013/01/10/estudio-evolucion-salarios-eada-icsa/>
- De la Cuesta González, Marta (2005a). Jornadas de economía alternativa i solidaria en Bilbao, octubre 2005. <http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/doku/bat/responsabilidadsocialcorporativa.pdf>
- De la Cuesta González, Marta de la i Galindo García, Ángel (coords.) (2005b). *Inversiones socialmente responsables*. Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia.
- De la Cuesta González, Marta i Rodríguez Duplá, Leonardo (coords.) (2004). *Responsabilidad Social Corporativa*. Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia.
- De la Cuesta González, Marta; Valor Martínez, Mamen y Sanmartín Serrano, Sergio (2002). *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Desaules, Marc (2003). *Une réponse humaine à la mondialisation*. Canterbury, Associative Economics Institute 2003.
- Devoto, Pablo Andrés (2005). *El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) frente al Trabajo Decente*. Red Académica para el Diálogo Social: <http://www.oit.org.ar>
- Díaz Pont, Joana (2006). *Responsabilitat corporativa i sostenibilitat: actors socials, comunicació i governança*. Tesis Doctoral del Departament de Sociologia de la Facultat de Ciències Polítiques i de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Domènech, Antoni (2004). *El eclipse de la fraternidad. Una revisión republicana de la tradición socialista*. Barcelona, Crítica.
- Domènech, Xavier (2002). *Quan el carrer va deixar de ser seu. Moviment obrer, societat civil i canvi polític. Sabadell 1966-1976*. Barcelona, Abadia de Montserrat.
- Domínguez, Màrius (2010). *Construcció d'indicadors socials*. Barcelona, Curs del Col·legi de Polítlegs i Sociòlegs de Catalunya.
- Domínguez, Màrius i Coco, Andrés (2000). *Tècniques d'investigació social*. Barcelona, Edicions Universitat de Barcelona.
- Dorssemont, Phillip (2004). "Corporate social responsibility, what's in a name? A critical appraisal of the Green Paper." *Transfer Review*, volume 10, number 3: 362-371.
- Doyal, Len y Gough, Ian (1994). *Teoría de las necesidades humanas*. Madrid, Icaria / FUHEM.
- Drucker, Peter F. (2000). *La gestió en temps de grans canvis*. Barcelona, Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya.
- Dunfee (2008) "Stakeholder Theory: managing Corporate Social Responsibility in a multiple actor context", a *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York, Oxford University Press.
- Dworkin, G.: "El paternalismo", a J. Betegón y J. R. de Páramo, "Derecho y moral". Barcelona, Ariel 1990.
- Escudero, Manuel (2013). *Pasando página a la responsabilidad social de las empresas*. Madrid, diario El País, 13 de enero.

Espluga, Josep (2003). *Survey finds major differences in work satisfaction between occupational groups*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/05/feature/es0305204f.htm>

Etxezarreta, Miren (2008). Conferència titulada *Boom, crisi immobiliària i capital financer*, el 22 de gener de 2008 a la seu d'Ecoconcern - Innovació social a Barcelona.

Francés Gómez, Pedro (2001). "Calidad y ética: ¿Hacia la normalización de la virtud?", Revista *Forum Calidad*, año 13, número 125: 54-58.

Felber, Christian (2012). *La economía del bien común*. Barcelona, Ediciones Deusto, Grupo Planeta.

Fernández (2012). *La catástrofe de la plataforma Deepwater Horizon: el coste de una irresponsabilidad*. Diario Responsable, 27 de noviembre de 2012 <http://www.diarioresponsable.com/reputacion/gestion/16097-rse-catastrofe-deepwater-horizonirresponsabilidad.html>

Forcades, Teresa (2012). Fragment d'una conferència a Reus el 21 de setembre, en la que es refereix al pacte social entre el Govern espanyol i la ciutadania. <http://www.youtube.com/watch?v=dar4LVjKka0&feature=youtu.be&a>

Friedman, Milton (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 september.

Fundació Rafael Campalans (2005). "Govern i responsabilitat social de l'empresa", *Els debats de la Fundació*, número 6.

Gabinet d'Estudis Socials - GES (2003). *Responsabilitat social de les empreses*. Barcelona, Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya - CTEC (Generalitat de Catalunya).

Gala, Carolina (2009). II Jornades Universitàries d'Anàlisi Jurídic de la Responsabilitat Social de les Empreses celebrades el 22 i 23 d'octubre de 2009 a la Facultat de Dret de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Ganuzo, Juan - José (2012). "La responsabilitat social corporativa i el benestar social. Com promoure estratègies empresarials socialment responsables". Els opuscles del Centre de Recerca en Economia Internacional - CREI, num. 30.

Garcia Jané, Jordi (2012). *Adéu, capitalisme*. Barcelona, Icaria editorial.

Garcia Jané, Jordi (2007). "Mite i realitat del creixement", Revista nexa, 19:45-53.

Gil FISA, Antonio (2006). *NTP305: Tipos de indicadores para el balance social de la empresa*. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Giner, S. Y Pérez Yruela, M. (1979). *La Sociedad Corporativa*. Madrid, CIS.

Global Reporting Initiative - GRI (2013). *El GRI ultima la nueva guía para las memorias de sostenibilidad*. Diario digital *Cinco Días* de 17 de mayo de 2013. [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/gri-ultima-nueva-guia-memorias-sostenibilidad/20060320cdscdiemp\\_17/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/gri-ultima-nueva-guia-memorias-sostenibilidad/20060320cdscdiemp_17/)

Global Reporting Initiative - GRI (2000-2006). *Sustainability Reporting Guidelines*. <http://www.globalreporting.org/Home>

GOC Networking (2007). *La gestió de la diversitat. Guia pràctica de la responsabilitat social per la pime*. Barcelona, Diputació de Barcelona.

González, Pilar; Peiró, José Maria Y Bravo, Maria Jesús (1996). "Calidad de vida laboral" a Peiró, José Maria y Prieto, Fernando (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Editorial Síntesis, Madrid.

Goodin, Robert E., and Le Grand, Julian (1987). "Not only de Poor", Cap. 10 a Not Only the Poor. The Middle Classes and de Welfare State. London, Allen & Unwin.

Gray, Rob (2005). *Social and Environmental Accounting and Reporting: From Ridicule to Revolution? From Hope to Hubris? – A personal Review of the Field*. <http://st-andrews.ac.uk>

Hernández Zubizarreta, Juan i Ramiro, Pedro (2009). *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*. Barcelona, Icaria editorial.

Institut de Drets Humans de Catalunya - IDHC (2006). Projecte de Carta de Drets Humans Emergents. Barcelona.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: <http://www.mtas.es/insht>

ISO 26000 (2010). *Guía de responsabilidad social*. International Standard Organization.

ISO/WD26000/TMB/WG RS N80 (2006). *Guía sobre Responsabilidad Social*.

Jáuregui, Ramón (2012). "Carta abierta a los amigos de la RSE", *Diario Responsable*, 12 de noviembre: [www.diarioresponsable.com](http://www.diarioresponsable.com).

Jáuregui, Ramón (2004). "La responsabilidad social de las empresas" a De la Cuesta, Marta i Rodríguez, Leonardo (Coords.) *Responsabilidad Social Corporativa*. Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca.

Jiménez, Ignacio (2008). "2007, un año de progresos para la Responsabilidad y Sostenibilidad de las Empresas. Más de 125 profesionales." al *Anuario Empresa Responsable y Sostenible 2008*. Premià de Mar, Media Responsable.

Jiménez, Isabel (2004). *Els riscos psicosocials associats a l'entorn laboral*. [www.funcacionprevent.com](http://www.funcacionprevent.com).

Jiménez Muñoz, Ignacio Alberto (2003) "Responsabilidad social y medioambiente. La empresa sostenible", a Salinas Ramos, Francisco (Director) *Responsabilidad social de las empresas y balance social*. Ávila, Universidad Católica de Ávila.

Jiménez Villarejo, Carlos (2007). "La responsabilidad corporativa y las armas", Pau Global, *Papers electrònics* n. 49 del Centre d'Estudis per la Pau JM Delàs.

Kotzé, Martina (2008). *Indicators of the Quality of Work Life (QWL) of People with and without Physical Disabilities: A comparative Study*. Eighth International Conference on Diversity in Organizations, Communities and Nations 17-20 June 2008, in Montreal, Canada. <http://d08.cgpublisher.com/proposals/335/index.html>

Kuramoto, Juana (2003). "Competitividad empresarial: ¿ahora sí?" en la revista *El Comercio* de 4 de enero de 2003. <http://www.grade.org.pe>

Latouche, Serge (2007). *Sobrevivir al Desarrollo*. Barcelona, Icaria Editorial.

La Vola Companyia de Serveis Ambientals SAL (2007). *La salut i la seguretat. Guia pràctica de responsabilitat social per a la pime*. Barcelona, Diputació de Barcelona.

La Vola: <http://www.lavola.com>

Lazarsfeld, P. (1973) "De los conceptos a los índices empíricos", a Boudon, R. y Lazarsfeld, P. *Metodología de las ciencias sociales*, Vol. I. Barcelona, Editorial Laia.

Leonard, Annie (2008). *The Story of Stuff*. <http://www.storyofstuff.org/>

Leschke, Janine and Watt, Andrew (2008). *Putting a number on job quality? Constructing a European Job Quality Index*. Brussels, European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (ETUI-REHS). <http://www.etui-rehs.org>

Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI).

Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

Lizón, Ángeles (2007). *La otra sociología. Una saga de empíricos y analíticos*. México, Ediciones de Intervención Cultural en coedición con la Universidad Nacional Autónoma de México.

Lizón, Ángeles (2006). "Estadística y causalidad en la sociología empírica del XX" a *Papers: Revista de sociología*, n.80. Bellaterra, Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Llobet Abizanda, Montserrat (2011). *Per començar, un únic indicador de RS per sortir de la crisi*. Comunicació presentada al IV Congrés Català de Comptabilitat i Direcció.

Llobet Abizanda, Montserrat (2010a). *Indicadors de Responsabilitat Social per sortir de la crisi*. Comunicació presentada en la I Jornada ACCID "Millorar la gestió per sortir enfortits de la crisi" el 28 de maig a Sabadell.

Llobet Abizanda, Montserrat (2010b). "Guia per a l'elaboració d'Indicadors de Responsabilitat Social de la Universitat". Encàrrec del Consell Social de la UAB.

Llobet Abizanda, Montserrat (2008). *Indicadors de Responsabilitat Social de les Organitzacions*. RECERCAT - Dipòsit de la Recerca de Catalunya: [www.recercat.net](http://www.recercat.net)

Llobet Abizanda, Montserrat (2007). *Indicadors de Responsabilitat Social de les Administracions Públiques: El cas de les universitats*. Treball lliurat a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a justificació del suport rebut en la seva realització.

Llobet Abizanda, Montserrat (2006a). *Problemes d'agència a les relacions de negoci*. III Congrés Català de Joves Sociòlegs i Sociòlogues.

Llobet Abizanda, Montserrat (2006b). *De la competitivitat a la cooperació: La influència de l'aspecte territorial*. Treball realitzat a l'assignatura de Mecanismes Socials de la professora Ángeles Lizón, del Doctorat de Sociologia de la UAB.

Llobet Abizanda, Montserrat (2005). *Un sociograma de Sabadell*. Treball realitzat a l'assignatura de Xarxes Socials amb el professor Joel Martí, del Doctorat de Sociologia de la UAB.

London Benchmarking Group (2008). *Corporate Responsibility Index - CRI: The LBG model*. <http://www.lbg-online.net>

Lozano, Josep M.; Albareda, Laura y Arenas, Daniel (2007). *Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*. Barcelona, Instituto de Innovación Social de ESADE.

Lozano, Josep Maria (1997). *Ètica i empresa*. Barcelona, Proa.

Manchón, Manel (2007). Robert Reich: "La desigualdad salarial entre ejecutivos y empleados aumentará". Entrevista a Robert Reich publicada al portal Expansiónyempleo.com el día 11 d'abril de 2007.

[http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo\\_profesional/retribucion/es/desarrollo/978591.html](http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo_profesional/retribucion/es/desarrollo/978591.html)

Marín, Martí; Deu, Esteve; Calvet, Jordi i Sala-Sanahuja, Joaquim (2000). *Sabadell al segle XX*. Vic, Eumo-Ajuntament de Sabadell.

Martín Artiles, Antonio (1999) "Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral" a Miguélez, Faustino y Prieto, Carlos (dir. y coord.) *Las relaciones de empleo en España*. Madrid, Siglo XXI de España Editores.

Martínez Alier, Joan (1994) "Presentación" a Max-Neef, Manfred A. (1998) *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona, Icaria Editorial.

Massó Guerra, José Luis y Truñó Gual, Jordi (2006). *La cuarta generación Balanced Scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica*. Bellaterra, Universitat Autònoma de Barcelona.

Max-Neef, Manfred A. (1998). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona, Icaria Editorial.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007). *La responsabilidad social de las empresas: Diálogo Social*. Madrid.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Estadísticas Sociales i Laborales (2002 y 2007). *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)*. <http://www.mtas.es/Estadisticas/ecvt/welcome.htm>

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2002 y 2007). *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT)*. <http://www.mtas.es/insht/>

Montagut, Xavier i Vivas, Esther (coords.) (2007). *Supermercats, no gràcies*. Barcelona, Icaria editorial.

Morales, Raúl (2008). *El uso de redes sociales dentro de las empresa mejora los resultados. Se empieza a extender el uso de aplicaciones informáticas que potencian estas redes*. [http://www.tendencias21.net/El-uso-de-redes-sociales-dentro-de-la-empresa-mejora-los-resultados\\_a2067.html](http://www.tendencias21.net/El-uso-de-redes-sociales-dentro-de-la-empresa-mejora-los-resultados_a2067.html)

Morales González, Maria Antonia y Pech Vázquez, José Luis (2000). "Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencia esenciales y el enfoque basado en los recursos." a Revista *Contaduría y Administración*, 197:47-63.

Moreno, David (2001). *UGT Catalonia compares labor market quality in Spain and beyond*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/09/inbrief/es0109209n.htm>

Morrós Ribera, Jordi (2007). *La guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI): de la versión 2002 a la versión G3*. Comunicació del II Congrés Català de Comptabilitat i Direcció, publicada a Barcelona en CD per l'ACCID - Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció.

Morros, Jordi y Vidal, Isabel (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Barcelona, Fundación Confemetal.

Morrós Ribera, Jordi (2001). *La comptabilitat i els reptes de l'actual management empresarial: des de la rendició clàssica de comptes fins a la comptabilitat i l'auditoria social*. Barcelona, Tesi doctoral publicada per la Universitat de Barcelona en format electrònic a l'adreça <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0415102-093010/index.html#documents>.

Morgan, Gareth (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid, Ra-Ma Editorial.

Mugarra Elorriaga, Aitziber (2003) "Responsabilidad social, balance social y empresa social", a Salinas Ramos, Francisco (Director) *Responsabilidad social de las empresas y balance social*. Ávila, Universidad Católica de Ávila.

Mugarra Elorriaga, Aitziber (2001). "Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas", *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39:25-50.

Nieto Pereira (coord.), Rodríguez Gil, Romero Baeza, García Inda, Ballesteros García, Castillo Navarro y Rueda López (2002). *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. Barcelona, Editorial Icaria.

Noguera, José Antonio (2001) "Some Prospects For a Basic Income Scheme in Spain", *South European Society & Politics*, Vol 6, N. 3. (Winter).

Noguera, José Antonio (2003) "Rawlsianos, marxistas y santos: sobre el socialismo igualitarista de G. A. Cohen" (text inèdit presentat al IV Congrés Català de Sociologia de Reus, abril de 2003).

Noguera, José A. ¿Es el capitalismo un sistema económico justo? a VVAA. ¿Qué es la democracia económica?. Barcelona, Apòstrof - Fundació Catalunya Segle XX1, 2004.

Nozick, R. "Anarchy, State and Utopia". Cap 7, secció 1. Oxford, Blackwell 1979. Grant, C. Terry; M. Depree, Jr Chauncey i Grant, Gerry H. (2000). "Earnings Management and Abuse of Materiality", *Journal of Accountancy*.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2000/Sep/EarningsManagementAndTheAbuseOfMateriality.htm?action=print>

Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa en España.

<http://www.observatoriorsc.org>

Olcese, Aldo (director) (2006). *La responsabilidad corporativa: Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*. Madrid, Fundación de Estudios Financieros.

Oliveres, Arcadi (2007). *Un altre món*. Barcelona/Manresa, Angle Editorial.

Oliveres, Arcadi (2004). *Contra la fam i la guerra*. Barcelona/Manresa, Angle Editorial.

Organización Internacional del Trabajo - OIT (1998). *Declaración de los principios y derechos fundamentales en el trabajo*:

[http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE?var\\_language=SP](http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE?var_language=SP)

Oosterhout (2008) "Much ado about nothing : a conceptual critique of Corporate Social Responsibility", a *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York, Oxford University Press.

Peiró, José Maria (2001). *Psicología de la organización*. Madrid, Universidad de Educación a Distancia - UNED.

Pelayo, Maria Carmen ([cmpelayo@hotmail.com](mailto:cmpelayo@hotmail.com)). *La competitividad*. Document sense data baixat del web <http://www.monografias.com> el mes d'octubre de 2007.

Perdiguer, Tomás G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona, Editorial Anagrama.

Pérez, Carlota (1996). "Nueva concepción de la tecnología y sistema nacional de innovación". *Cuadernos de CENDES*, Año 13 No 31, Segunda Época, Enero-Abril, pp.9-33

Pérez Menayo, Vicente (2003). "La calidad social en las políticas europeas". *Boletín Informativo de Trabajo Social*, 5. <http://www.uclm.es/bits/>

Porro González, Álvaro (2002). "La manipulació de les percepcions: les invisibles i poderoses empreses de relacions públiques." *Revista Opcions: La llet*, 4 juliol - setembre 2002. Barcelona, CRIC - Centre de Recerca i Informació en Consum.

Porter, Michael E. i Kramer, Mark R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December 2002.

Porter, Michael E. (1999). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, Deusto.

Presthus, R (1962). *The organizational Society*. New York, Vintage Books.

Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés, Intress, Institut de Treball Social i IReS - Institut de Reinserció Social (2008). *Gestió Estratègica d'ONL. Desenvolupar un model de gestió estratègica amb Quadre de Comandament Integral adequat al tercer sector*. Barcelona, Obra Social "La Caixa".

Propper, Simon (2006). Materiality: a concept stretched too far? a Reporting In Context Global Corporate Responsibility Reporting Trends 2006:5-7.  
[http://www.econtext.co.uk/cover\\_scans/InContext2006.pdf](http://www.econtext.co.uk/cover_scans/InContext2006.pdf)

Puterman, Perla (2012). "Lo bueno, lo malo y lo feo de la ISO 26000", Diario Responsable de 26 de noviembre de 2012. <http://www.diarioresponsable.com>

Quivy, Raymond (1997). *Manual de recerca en ciències socials*. Barcelona, Herder.

Ramió, C.; Mas, J.; Santolaria, J. (1999): L'Impacte de les Noves Tecnologies de la Informació sobre les Models de Gestió Pública Emergents: La Gestió Orientada als Clients i la Gestió Orientada als Ciutadans". En Salvador (ed.). *Catalunya Davant la Societat de la Informació: Nous Actors i Noves Polítiques*. Barcelona, Editorial Mediterrània.

Rawls, John (1971). "Teoría de la justicia". Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1995.

REAS - Red de Economía Alternativa y Solidaria (2011). *Auditoria social en la economía solidaria*. <http://www.economiasolidaria.org>

Respolis Sabadell (2008). "Informes de seguiment de les promeses electorals de l'equip de govern de l'Ajuntament de Sabadell en la legislatura 2007-2011: I La creació del Consell de Solidaritat, II L'àmbit de la salut a Sabadell, III La informació i la participació ciutadana, IV Les comunicacions viàries i el transport públic, V La igualtat entre dones i homes." <http://sbd07.respolis.cat>.

RESSORT (2004-2007). Projecte europeu liderat a Catalunya per la Diputació de Barcelona.

REVES - Réseau Européen des Villes et des Régions de l'Economie Sociale. <http://www.revesnetwork.net>

Rodríguez Folgar, Guillermo (2002). "Calidad de vida laboral y organización del trabajo". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 51: 185-189.

Rogovski, Itamar (2001). "La Contra" (entrevista), *La Vanguardia*, 28-11-01, contraportada.

RSE-COOP (2007). *Taula d'indicadors de l'economia social I correspondència amb GRI*. <http://www.rsecoop.coop>

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (2012). *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Bilbao, Universidad de Deusto.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao, Universidad de Deusto.

Sánchez Leytón, Ramón (1999). "La cuestión de la competitividad" a *El Nuevo Diario* de 27 de noviembre de 1999: <http://archivo.elnuevodiario.com>

Sanz Jarque, Juan José (2003). "Conferencia de clausura", a Salinas Ramos, Francisco (Director) *Responsabilidad social de las empresas y balance social*. Ávila, Universidad Católica de Ávila.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México, Prentice Hall.

Schvarstein, Leonardo (2003). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires, Editorial Paidós SAICF.

SGE 21 (2008). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Forética. [www.sge21.foretica.es](http://www.sge21.foretica.es)

Sheele, Alexandra (2002). *Non-permanent employment, quality of work and industrial relations*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/02/study/TN0202101S.htm>

Sirius.cat – Agència Catalana Alternativa de Notícies, (2012). Rècord de desnonaments: 526 diaris en 6 mesos del 2012. Publicat el 2 d'octubre de 2012 a

<http://noticies.sirius.cat/2012/10/record-de-desnonaments-526-diaris-en.html>

Social Accountability International (2008). Norma SA 8000. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>

Sperber, Dan (1993). "Remarques anthropologiques sur le relativisme moral." a Changeux, Jean-Pierre. *Fondements naturels de l'éthique*. Troisième partie: Éthique et société. Paris, Odile Jacob.

Stahel, Andri W. (2006). *Economías locales en Catalunya*. Papers d'Innovació Social N. 88. Barcelona, EcoConcern - Innovació Social.

Steger, Ulrich (2008) "Future perspectives of Corporate Social Responsibility: Where are coming from? Where are we heading?" a *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York, Oxford University Press.

Stettes, Oliver (2007). *Fears of wage dumping in postal industry not justified*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2007/06/articles/de0706039i.htm>

Subirats, Joan (2012). Punts de vista sobre el mercat. Revista especial de la 1ª Fira d'Economia Solidària de Catalunya els dies 27 i 28 d'octubre de 2012. Barcelona, Xarxa d'Economia Solidària (XES). <http://issuu.com/coop57/docs/fesc>

Subirats, Parés y Blanco (2009). "Calidad democrática y redes de gobernanza: evaluar la participación desde el análisis de políticas públicas." a Parés, Marc (coord.) *Participación y calidad democrática: evaluando las nuevas formas de democracia participativa*. Barcelona, Ariel.

Subirats, Joan (2007). "Entrevista a Joan Subirats" a *Nexe: quaderns d'autogestió i economia cooperativa*, 19:7-14.

Sutela, Hanna (2005). *Finnish Surveys enabling indicators on "quality of work"*. Seminar on the Quality of Work, 11-13 May 2005, Geneva.

[www.unece.org/stats/documents/2005/05/labour/wp.10.e.ppt](http://www.unece.org/stats/documents/2005/05/labour/wp.10.e.ppt)

Torres, D y Vidal, P. (2005). *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO*. Barcelona, Observatori del Tercer Sector.

TV3 2013 Programa *Sense Ficció* emès el 28-5-2013, titulat *Veus d'una generació* que va comptar amb l'assessorament de Salvador Cardús en la selecció dels testimonis.

<http://www.tv3.cat/videos/4590691/Veus-duna-generacio>

United for a Fair Economy (UFE):

[http://www.faireconomy.org/research/CEO\\_Pay\\_charts.html](http://www.faireconomy.org/research/CEO_Pay_charts.html)

Universia [Knowledge@Wharton](http://www.knowledge@wharton) (2008). *Las redes sociales revelan cómo funcionan los empleados y las empresas*. <http://www.universia.net.co/laboral-empresarial/destacado/las-redes-sociales-revelan-como-funcionan-los-empleados-y-las-empresas.html>

Vallaeys, François (2011). *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale*. Tesi Doctoral defensada el 5 de desembre de 2011 i publicada a

<http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20111214->

[les fondements ethiques de la responsabilite sociale fran-ois vallaeys.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20111214-les-fondements-ethiques-de-la-responsabilite-sociale-fran-ois-vallaeys.pdf)

Vallaeys, François i Oyasin, Mitakuye (2008). *Ètica i RSU: reflexió crítica en torn a l'ètica aplicada a la Responsabilitat Social Universitària*.

<http://blog.pucp.edu.pe/item/22622/definicion-de-responsabilidad-social-ya-se-esta-despejando-el-camino>



Van Parijs, Philippe (1995). "Libertad real para todos. Qué puede justificar al capitalismo (si hay algo que pueda hacerlo)" Capítulo 1: Capitalismo, socialismo y libertad. Barcelona, Paidós 1996.

Velasco, José Manuel (2012). Entrevista a Diario Responsable del 2 de diciembre. [www.diarioresponsable.com](http://www.diarioresponsable.com)

Vilaseca, Josep Maria (2003). Capítol I.III "Model d'entitat que pot respondre a les necessitats de finançament ètic" al *Pre - Informe de la Investigació Comercial sobre la creació d'una entitat de finançament ètic a Catalunya*. Barcelona, es pot sol·licitar la seva consulta a FETS – Finançament Ètic i Solidari.

Vidal, Pau (2005). *La responsabilitat social de les organitzacions no lucratives*. Barcelona, article publicat al Butlletí de Novetats número 7 del Centre de Recursos de l'Observatori del Tercer Sector. [www.tercersector.net](http://www.tercersector.net)

Wasserman, S. and Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and applications*. Cambridge, Cambridge University Press.

White, Allen L. (2007). *It is Time to Rewrite the Social Contract?* [www.bsr.org](http://www.bsr.org), Business for Social Responsibility.

Workhealth - Vigilancia de la salud en el trabajo en Europa desde la perspectiva de la salud pública (2005). [http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/memberdocs/810\\_WORKHEALTH\\_factsheet\\_ES.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/memberdocs/810_WORKHEALTH_factsheet_ES.pdf)

Xarxa per la Compra Pública Ètica a Catalunya (2005). *Preguntes i respostes sobre la Compra Pública Ètica de roba i tèxtils*. Barcelona, SETEM - Catalunya.

XES – Xarxa d'Economia Solidària (2007-2012). *Balanç Social*. <http://xes.cat>

## ANNEX: TIPUS DE SATISFACTORS DE LES NECESSITATS HUMANES

**Satisfactors violadors o destructors:** són elements d'efecte paradoxal per què s'apliquen amb al intenció de satisfer una determinada necessitat i, en canvi, no solament aniquilen la possibilitat de satisfacció a mig termini sinó que impossibiliten, pels seus efectes col·laterals, la satisfacció adequada d'altres necessitats. Aquests satisfactors sembla ser que estan vinculats preferencialment a la necessitat de protecció (armament, exili, doctrina de seguretat nacional, censura, burocràcia, autoritarisme) i poden provocar comportaments humans aberrants, en la mesura en que la seva satisfacció va acompanyada de la por. L'atribut especial dels violadors és que sempre són imposats i impossibiliten la satisfacció de necessitats com la subsistència, l'afecte, la participació, la llibertat, la identitat, la comprensió, l'oci o la creació.

**Pseudo-satisfactors:** són elements que estimulen una falsa sensació de satisfacció d'una necessitat determinada. Sense l'agressivitat dels violadors o destructors, en ocasions poden aniquilar, en un termini immediat, la possibilitat de satisfer la necessitat que orifinalment apuntes. El seu atribut especial és que generalment són induïts a través de propaganda, publicitat o altres mitjans de persuasió. A la taula X se'n presenten alguns exemples:

SATISFACTOR	NECESSITAT QUE APARENTA SATISFER
<i>medicina mecanicista "A pill for every ill"</i>	<i>protecció</i>
<i>sobreexplotació de recursos naturals</i>	<i>subsistència</i>
<i>nacionalisme chauvinista</i>	<i>identitat</i>
<i>democràcia formal</i>	<i>participació</i>
<i>estereotips</i>	<i>comprensió</i>
<i>indicadors econòmics agregats</i>	<i>comprensió</i>
<i>dirigisme cultural</i>	<i>creació</i>
<i>prostitució</i>	<i>afecte</i>
<i>simbols de status</i>	<i>identitat</i>
<i>productivisme efficientista obsessiu</i>	<i>subsistència</i>
<i>adoctrinament</i>	<i>comprensió</i>
<i>almoïna</i>	<i>subsistència</i>
<i>moda</i>	<i>identitat</i>

**Satisfactors inhidors:** són aquells que per la manera com satisfan (generalment sobresatisfan) una necessitat determinada, dificulten seriament la possibilitat de satisfer-ne d'altres. El seu atribut és que normalment constitueixen un ritual, en el sentit que solen emanar d'habits arrelats. A la taula X se'n presenten alguns exemples:

<i>SATISFACTOR</i>	<i>NECESSITATS QUE INHIBEIX</i>
<i>paternalisme</i>	<i>comprensió, participació, llibertat i identitat</i>
<i>producció Taylorista</i>	<i>comprensió, participació, creació, identitat i llibertat</i>
<i>competitivitat</i>	<i>subsistència, protecció, afecte, participaci i, oci</i>
<i>televisió comercial</i>	<i>comprensió, creació i identitat</i>
<i>permissivitat ilimitada</i>	<i>protecció, afecte, identitat i participació</i>

**Satisfactors singulars:** són aquells que apunten a la satisfacció d'una sola necessitat, essent neutres respecte de la satisfacció d'altres necessitats. Són característics dels plans i programes de desenvolupament, cooperació i assistència. El seu principal atribut és el de ser institucionalitzats, ja que tant en l'organització de l'Estat com en l'organització civil, la seva generació sol estar vinculada a institucions, siguin Ministeris, altres reparticions públiques o empreses de tipus divers.

<i>SATISFACTOR</i>	<i>NECESSITAT QUE SATISFÀ</i>
<i>programes de subministrament d'aliments</i>	<i>subsistència</i>
<i>programes assistencials d'habitatge</i>	<i>subsistència</i>
<i>medicina curativa</i>	<i>subsistència</i>
<i>sistemes d'assegurances</i>	<i>protecció</i>
<i>exèrcits professionals</i>	<i>protecció</i>
<i>vot</i>	<i>participació</i>
<i>espectacles esportius</i>	<i>oci</i>
<i>nacionalitat</i>	<i>identitat</i>
<i>tours dirigits</i>	<i>protecció</i>
<i>regals</i>	<i>afecte</i>

**Satisfactors sinèrgics:** són aquells que per la forma de satisfer una necessitat determinada, estimulen i contribueixen a la satisfacció simultània d'altres necessitats. El seu principal atribut és que són contrahegemònics en el sentit que reverteixen racionalitats dominants tals com la competitivitat i la coacció. . A la taula X se'n presenten alguns exemples:

<i>SATISFACTOR</i>	<i>NECESSITAT</i>	<i>NECESSITAT QUE ESTIMULA</i>
<i>lactància materna</i>	<i>subsistència</i>	<i>protecció, afecte i indentitat</i>
<i>producció autogestionada</i>	<i>subsistència</i>	<i>comprensió, participació, creació, identitat i llibertat</i>
<i>educació popular</i>	<i>comprensió</i>	<i>protecció, participació, creació, identitat i llibertat</i>
<i>organitzacions comunitàries democràtiques</i>	<i>participació</i>	<i>protecció, afecte, oci, creació, identitat i llibertat</i>
<i>medicina descalça</i>	<i>protecció</i>	<i>subsistència, comprensió i participació</i>
<i>banca descalça</i>	<i>protecció</i>	<i>subsistència, participació, creació i llibertat</i>
<i>sindicats democràtics</i>	<i>protecció</i>	<i>comprensió, participació, identitat</i>
<i>democràcia directa</i>	<i>participació</i>	<i>protecció, comprensió, identitat i llibertat</i>
<i>jocs didàctics</i>	<i>oci</i>	<i>comprensió i creació</i>
<i>programes d'autoconstrucció</i>	<i>subsistència</i>	<i>comprensió i participació</i>
<i>medicina preventiva</i>	<i>protecció</i>	<i>comprensió, participació i subsistència</i>
<i>meditació</i>	<i>comprensió</i>	<i>oci, creació i identitat</i>
<i>televisió cultural</i>	<i>oci</i>	<i>comprensió</i>