

Juny de 2006

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

Iñaki Urdangarin
Diego Torres

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses*

Iñaki Urdangarin
Diego Torres

Resum

En els últims temps, el concepte de responsabilitat social de les empreses s'ha popularitzat. Cada vegada més, les empreses decideixen voluntàriament contribuir en la construcció d'una societat millor i d'un mediambient més ben conservat, anant més enllà del simple compliment de les obligacions jurídiques.

El fenomen no només afecta les grans multinacionals, sinó que també moltes petites i mitjanes empreses ja aporten accions de contribució social significatives –potser, de vegades, sense anomenar-les activitats de responsabilitat social.

No totes les empreses s'hi involucren amb les mateixes motivacions: algunes només compleixen amb la normativa, d'altres actuen de bona fe, les més oportunistes busquen millorar la imatge pública i d'altres integren la responsabilitat social a l'estratègia de l'empresa. La forma més recomanable d'actuar seria la formada per aquelles activitats voluntàries que són alhora bones per a la societat i beneficioses per a l'empresa.

Paraules clau

responsabilitat social, estratègia empresarial, filantropia, mecenatge, Institut Nóos

Iñaki Urdangarin

Bona tarda a tothom. Buenas tardes a todos. Muchas gracias por la invitación hoy a Tribuna Oberta. La verdad es que me puede gustar hablar de dos cosas: de deporte o del Instituto Nóos. Hoy me toca el Instituto Nóos y la labor que estamos haciendo en los campos de responsabilidad social y estrategia. Y, realmente, es para mí un placer estar con todos ustedes e intentar hacer una pequeña aproximación, por parte de Diego Torres y la mía propia, a la responsabilidad social, la estrategia y las empresas, un mundo que ustedes conocen incluso mucho mejor que yo.

Voy a comenzar hablando de lo que es la responsabilidad social corporativa como reto empresarial y de unas pequeñas consideraciones sobre este gran concepto del que ustedes habrán oído hablar constantemente y sobre el que quizá vale la pena reflexionar un rato e incluso, luego, profundizar un poco más.

Como ustedes saben, la responsabilidad social corporativa es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de ciertas preocupaciones sociales, medioambientales y, en su operativa, comerciales.

Sin duda, ser socialmente responsable debería o debe traspasar lo que es el marco jurídico u obligaciones jurídicas que la propia ley nos marque: deberíamos contribuir de forma voluntaria a mejorar la sociedad.

Cierto es que los escándalos que nos acompañaron durante unos años hicieron que este movimiento se hubiese acelerado o hubiese sido de reflexión importante para muchas personas. Pero también es verdad que hay empresas que realmente lo han cogido con una mayor sensibilidad hacia cuál es el papel de la mejora activa que estas empresas pueden hacer a la sociedad.

* Conferència organitzada per Tribuna Oberta Vilafranca, que va tenir lloc el 10 de novembre de 2005 a l'Hotel Domo de Vilafranca del Penedès. Les intervencions es reprodueixen fidelment en l'idioma en què van ser expressades.

Errores en los programas de responsabilidad social

La realidad actual de los programas de responsabilidad social en España tiene claros y sombras, tiene, por supuesto, grandes aciertos pero también ciertos errores que se vienen repitiendo.

En el Instituto Nóos hemos realizado algunos estudios con empresas sobre este campo y hemos podido identificar siete errores que nos encantaría compartir con todos ustedes, que quizá son los más frecuentes en los programas de responsabilidad social corporativa.

Muchas veces el primer error que nos encontramos es que las estrategias se deciden porque al presidente le gustan. Muchas veces, si al presidente le gustara ayudar a un determinado colectivo, ésa sería realmente la estrategia a poner en marcha.

Un segundo error que también ha aparecido comúnmente en las estrategias de responsabilidad social, o las actividades de responsabilidad social, es que, si otras personas u otras empresas de nuestro entorno lo están haciendo, nosotros también lo tenemos que hacer y, a poder ser, con un poco más de presupuesto o un poco más fuerte, etc.

Un tercer error es actuar por las demandas que el entorno nos está haciendo constantemente. La inventiva, la imaginación de la sociedad en acontecimientos de responsabilidad social, sin duda, es inmensa. Por eso, el ser reactivos a recibir propuestas quizá no nos ayude tanto como tener realmente esa proactividad, esa estrategia preparada que nos permita tomar muchísimo mejor las decisiones.

El cuarto error que nos gustaría comentar es que otras empresas piensan que la responsabilidad social vuelve a ser una forma más de publicidad. Simplemente tratamos de solucionar los problemas de mala imagen que quizá la empresa o nosotros mismos estamos acarreado.

Como quinto error, algunas empresas pequeñas piensan que esto no les afecta, esto sólo tiene sentido para las grandes corporaciones que están involucradas en muchísimos embrollos y que realmente la empresa pequeña no tiene un hueco donde desarrollar una estrategia clara de responsabilidad social.

El sexto error es la falta de objetivos, sobre todo tanto de objetivos y de concentración como también de continuidad en el tiempo. Muchas veces la dispersión de los programas o la falta de continuidad de los mismos provoca que no se consigan los resultados que se esperan en los temas de responsabilidad social.

Por último, destacar la *opinática* que existe muchas veces sobre los resultados que estas estrategias están consiguiendo.

La falta de estas herramientas o sistemas de medida en nuestra empresa, o no tenerlos perfectamente integrados, nos hace opinar muchas veces que nos va bien, tener una sensación de que sí estamos aportando algo, pero no estar explícitamente encima de los resultados que pretendíamos o que estaríamos satisfechos de contemplar.

Herramientas de estrategia y análisis

Sin duda la actividad es intensa, cada vez hay más empresas, de todo tamaño, que están intentando desarrollar sus programas de responsabilidad social. Y también nos encontramos tanto pequeñas como medianas empresas. Existe esa conciencia, por otro lado, de que es necesario tener una estrategia, de que no hay que tomar decisiones un poco aleatorias, sino que realmente tendríamos que diseñar una propia estrategia y, a poder ser, alinearla con nuestra estrategia de negocio.

Asimismo, también es bueno el desarrollar herramientas de análisis. Es una de las funciones que el Instituto Nóos, desde ya hace unos años, está intentando poner en marcha por medio de su comité científico, que no deja de ser un grupo de personas internacionales de las distintas escuelas de negocio del mundo: altos funcionarios, empresas, académicos... que están intentando reflexionar sobre cuáles deberían ser esas herramientas a desarrollar y cuáles son las prácticas que deberíamos compartir conjuntamente para mejorar el rendimiento de la responsabilidad social corporativa.

También estamos poniendo en marcha un patronato de empresas que realmente estén interesadas en reflexionar sobre estos temas y desarrollar estas propias herramientas.

Por último, antes de dar la palabra al señor Diego Torres, una de las investigaciones que nosotros hemos llevado a cabo tiene el objetivo de divulgar cuál puede ser el camino para el desarrollo de estas herramientas. Por ejemplo –quizá no es de la materia de responsabilidad social, que tendrá lugar en los próximos meses–, con un conjunto de empresas españolas que invierten intensamente en patrocinio deportivo, estamos sacando una investigación cualitativa sobre cuáles son las claves a la hora de la inversión en patrocinio deportivo y cuáles son los diseños de las estrategias necesarias para intentar conseguir el máximo rendimiento de dichas decisiones.

Muchas gracias.

Diego Torres

Buenas tardes y muchísimas gracias. Estamos intentando dar una visión un poco rápida de algunos de los asuntos en los que estamos trabajando y nos parecen interesantes, y a mí me ha tocado la parte de los modelos conceptuales, de los modelos, podríamos decir, más académicos.

Alineación de las actividades de responsabilidad social con la estrategia de la empresa

Hay un aspecto que yo creo que es el que está centrando el interés en los últimos meses porque está evolucionando muy rápido en términos de responsabilidad social: cómo alinear las actividades de responsabilidad social que hace una empresa con su estrategia de crecimiento, con su estrategia competitiva de negocio.

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

Yo creo que hay pocos empresarios que no estén de acuerdo en que de alguna manera habría que intentar aproximarlos, pero lo que no está claro es cómo se hace o, ni tan siquiera, qué quiere decir esto de alinear las acciones sociales que realiza una empresa con la estrategia de negocio.

Muchas veces los empresarios hablan de ello superficialmente y reconocen ser importante; por lo tanto, tienen la necesidad de incorporar la responsabilidad social en el plan estratégico. Pero no nos referimos a que sea importante y, por lo tanto, deba estar en el plan, sino que estos empresarios deberían ir un poco más allá.

Se trataría de que aquellas actividades que sean buenas para la sociedad en la que esa empresa está, al mismo tiempo sean buenas para el negocio.

Esto es fácil decirlo y difícil hacerlo; pero hay también empresarios que dicen: «¿Seguro que no sería mejor separarlo? ¿No sería mejor que lo que hacemos por filantropía no tenga nada que ver con lo que es nuestro negocio?» En estos temas de filantropía, los norteamericanos nos llevan algunos años de ventaja.

Uno de los *think tanks* (centros de reflexión) más conocidos en este campo es uno que está cerca de las famosas pistas de esquí de Colorado de Aspen, el Aspen Institute; ahí se reúnen los empresarios norteamericanos más comprometidos con el mecenazgo, con la responsabilidad social.

Hace dos años emitieron un informe defendiendo fervientemente que los empresarios, siempre que puedan, hagan que ese mecenazgo esté alineado con el negocio por un motivo muy simple: si es bueno para la sociedad y también es bueno para la empresa, será sostenible. Aunque pasen algunos años, la empresa seguirá haciéndolo. Aunque los beneficios caigan ese trimestre, la empresa seguirá haciéndolo porque es bueno también para ella. Y no dependerá de repartir algunas migajas si el ejercicio fiscal ha sido bueno.

Clasificación de las acciones de responsabilidad social

El director del Aspen Institute publicó un artículo titulado en inglés «The virtue matrix», que se podría traducir como «La matriz de la virtud» o «La matriz virtuosa». Lo que nos explica es que las acciones que las empresas desarrollan en términos de responsabilidad social se podrían clasificar en cuatro cuadrantes, en cuatro grupos principales.

Uno es lo que se llama la obligación legal. Hay cosas que hacemos por nuestros trabajadores, por la sociedad en la que estamos, cumplimos con determinadas normativas medioambientales, cosas que hacemos porque es obligatorio, porque afortunadamente los gobiernos han ido incorporando alguna de estas medidas en la legislación y nadie puede no cumplir estos mínimos. Pero no son más que esto, son mínimos, son extremos a los que todo el

mundo está obligado y que, si no lo hiciéramos, tendríamos que enfrentarnos con penas legales. Esta zona no está quieta, evoluciona. Por ejemplo, ahora mismo hay un intenso debate en España sobre si se debe legislar acerca de responsabilidad social. Hay algunos que propugnan que es mejor convertir en ley algunas prácticas y hacer que sean de riguroso cumplimiento para todas las empresas. Otros dicen que es mejor que sea voluntario; quizá no lo harán todos, pero que sea voluntario garantiza que unos irán más allá de esos mínimos y será mejor para todos.

El debate está ahí; todavía no sabemos qué es lo que va a pasar, pero a lo largo del tiempo, normalmente, este cuadrante se va extendiendo. Cada vez más la legislación nos obliga a cumplir determinados requisitos. Pero muchas empresas van más allá de lo estrictamente legal. Ése, en teoría, es el concepto de responsabilidad social: ir más allá de aquello a lo que estoy obligado en bien de la sociedad.

Estos señores del Aspen Institute nos dicen que algunos van más allá, pero están en un cuadrante que podríamos llamar de presión social. Hay acciones que las empresas llevan a cabo porque sus competidores las están haciendo, porque su entorno empresarial lo está haciendo. Y, aunque teóricamente podríamos no hacerlo, estaría muy mal visto. Quizá, no ahora pero dentro de tres años, tendríamos una reputación corporativa bastante deficitaria.

Hoy en día muchas empresas están haciendo numerosas acciones en este cuadrante. Y no está mal, ya está bien, aunque sea por este motivo; si las empresas desarrollan iniciativas que son buenas, nos tenemos que felicitar todos.

Sobre la segunda zona de la matriz, hay empresas que dicen: «No, no, yo voy más allá de cumplir con lo legal y de cumplir con lo que es de buen ciudadano; yo quiero hacer más cosas en mi empresa.» Éste es el principal foco de este artículo. Muchos empresarios, cuando pasan de este último cuadrante a hacer más acciones, entran en lo que podríamos llamar filantropía bien intencionada. Acciones que son buenas para la sociedad, que sin duda contribuyen, aunque sea con un granito de arena, a mejorar una necesidad social.

Normalmente las empresas no se equivocan demasiado porque están en esa sociedad y saben cuáles son los colectivos que tienen mayores problemas, saben cuáles son las cosas que su entorno demanda; pero que, difícilmente, por el tamaño de esas acciones, van a cambiar demasiado las cosas y que, además, corren el riesgo de diluirse y de llegar, incluso, a no ser sostenibles.

Tuvimos ocasión de trabajar con una empresa de seguros, con una gran voluntad de trabajar en temas sociales, pero que fue adquirida por un grupo internacional con sede en Alemania. Lo primero que le cuestionaron los nuevos accionistas que están en la bolsa alemana fue: «¿Seguro que ustedes se han de gastar este dinero en acción social? ¡Si la cuenta de resultados todavía no es muy brillante!»

Es lo que sucede. Si la acción social no tiene algún retorno para la empresa, llegará un momento en que los resultados de la empresa no permitirán seguir haciéndolo. Y esto es lo que pretenden evitar estos señores cuando dicen:

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

«¿Cuál es la recomendación? Que los empresarios hagan acciones de lo que ellos llaman filantropía estratégica. Que sean buenas, pero que también tengan algún tipo de retorno económico, aunque sea indirecto y aunque sea lejano.»

En Estados Unidos esto se entiende mejor. A veces, en Europa somos más propensos a decir: «Oiga, no, separemos y no lo mezclamos.» Pero déjenme que profundice un poco más sobre esto.

El problema real no es estar de acuerdo con lo anterior, el problema real es decir: «¿Si mi empresa quisiera poner en marcha algún programa de responsabilidad social o hacer algo más de lo que yo hago, cómo puedo escoger una determinada línea de acción? ¿En qué debo trabajar y de qué manera debo hacerlo?» Esto, desgraciadamente, está menos claro.

Diferentes funciones del mecenazgo

La profesora Halley escribió un artículo hace unos cuantos años en el que llamaba la atención sobre el hecho de que cualquier acción de mecenazgo, por ejemplo, tiene tres funciones distintas por lo menos. Cuando una empresa lo hace, puede ser que sea más consciente de una de ellas y menos de otras, pero siempre suele tener tres componentes.

Déjenme que empiece por la función de buen ciudadano corporativo, es decir, de hacer algo que mejore a la sociedad. Esto, normalmente, el empresario sabe escogerlo bien.

Hay otra función que suele tener muchas acciones de mecenazgo, de responsabilidad social, de patrocinio, que es la de gestionar la relación con determinados grupos de interés. Si un colectivo que es importante para la empresa tiene una demanda concreta, muchas veces patrocinamos eso, hacemos un donativo o lo ayudamos de alguna manera. Esto no es malo en absoluto, forma parte de la labor de la alta dirección, hay que gestionar esa relación con los *stakeholders*, con los grupos de interés.

La tercera función es imagen y reputación.

Cuando hacemos alguna actividad de mecenazgo, de patrocinio, de responsabilidad social, también estamos gestionando de alguna manera la imagen de marca, la reputación corporativa de la empresa.

¿Qué son la imagen de marca y la reputación corporativa? Son dos de los mayores activos que tienen las empresas hoy en día. Activos intangibles, que no son fábricas, pero son muy importantes. Ya vemos que las fábricas tienden a desplazarse hacia otros países. La marca, la reputación es algo más difícil de crear, también más sostenible.

La literatura tradicional, los consejos tradicionales que vienen más del mundo del patrocinio deportivo no son muy útiles para estos temas. Por ejemplo, algunas empresas dicen: «Vamos a intentar ver qué acción estamos haciendo y a cuánta gente le interesa ese campo.» Puede ser que nosotros tengamos un colectivo de clientes muy interesados por la pintura y entonces hacemos algún mecenazgo cultural relacionado con la pintura. Quizá eso nos aproxima a nuestro mercado, no lo discuto, pero es una aproximación un tanto parcial.

Hay estudios más recientes que nos enseñan que los patrocinios, los mecenazgos, las acciones sociales que nosotros hacemos aportan a la empresa unos determinados atributos, unos determinados valores de marca o de reputación. Cuando nosotros nos vinculamos a una acción determinada, estamos absorbiendo esos valores. Intentamos que algo se nos pegue de aquello que hacemos. Suena interesado pero lo que defienden estos estudiosos es que es perfectamente legítimo y recomendable que la empresa haga esto. Está gastando un dinero, está invirtiendo un dinero, está haciendo un bien para la sociedad. Si además se beneficia la empresa, más podrá invertir el año siguiente.

Cuando las empresas que tienen una determinada reputación pasan a hacer acciones que el mercado percibe que están muy lejos de lo que la empresa es, eso no tiene ningún efecto positivo, más bien lo tiene negativo. O sea que uno puede trabajar en reforzar aquello que ya hace bien; difícilmente funciona cuando uno lo que intenta es, simplemente, lavar una imagen.

Ha habido académicos, por ejemplo, John W. Pracejus, que ha estudiado los mecanismos psicológicos por los cuales una acción de mecenazgo acaba modificando lo que el mercado piensa de una empresa. Hay modelos de este autor que nos servirían para predeterminar qué objetivos como empresa yo tengo y, por lo tanto, qué tipo de acción social de mecenazgo debo realizar. No es lo mismo que yo quiera dar a conocer mi marca en un país nuevo donde no me conocen, que lo que yo quiera es cambiar unas actitudes de un mercado hacia mi marca porque en el pasado he hecho las cosas de una determinada manera. El tipo de acción sería muy distinta; es muy importante tener el objetivo claro anticipadamente.

En un estudio de los primeros que hicimos en el Instituto, cuando nos pusimos a funcionar, también nos encontramos una discrepancia con lo que decía el saber popular en este campo: la mayoría de investigadores pensaban que, cuando una empresa hace determinadas acciones sociales, culturales, deportivas, y el mercado se entera —porque además hay que comunicarlas, si no el mercado no lo sabe—, cambia la imagen, cambia lo que el mercado piensa de esa empresa; y ese cambio modifica sus afectos, sus actitudes y, al final, acaba modificando su comportamiento; el mercado es más fiel a la empresa o recomienda más esa empresa a amigos y familiares, o está dispuesto a comprar otros productos y servicios de la empresa.

Cuando hicimos el estudio cuantitativo con una encuesta a dos mil personas, vimos que esto no era así; se parece, pero no es exactamente lo mismo. Cuando el mercado conoce lo que una empresa está haciendo en responsabilidad social y lo encuentra valio-

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

so, no cambia demasiado lo que el mercado piensa de la empresa. Si considera que una empresa es una gran multinacional alemana pero un poco burocrática y lenta, seguirá pensando lo mismo. Sin embargo, lo que sí que se modifican son los efectos. A pesar de que sea un poco lenta y un poco grande y un poco burocrática, la quiere más.

¿Y saben ustedes qué influye más en el comportamiento de compra después: la razón o el corazón? Pues, bastante parecido, pero el estudio que hicimos demostraba que algo más lo afectivo. Nos movemos más por lo que pensamos afectivamente de una empresa, de una marca, que por los atributos físicos, racionales del producto. Lo cual no es ningún gran descubrimiento, normalmente ya sabemos todos que es así, pero los estudios lo van demostrando.

También hay un área de avance interesante, que es la medición del impacto económico de estas actividades. Con la empresa DKV –que está en el sector de los seguros médicos y tiene patrocinios deportivos, pero también una política de responsabilidad social bastante activa– hicimos un estudio en el cual medimos si la gente es consciente de esas acciones sociales: si son más o menos fieles a la marca y cuánto; si compran más o menos productos y servicios de esa marca, y cuánto, en qué medida. Valoramos todos estos cambios de comportamiento en términos del departamento de contabilidad de la empresa, que era el más conservador de todos. Cogiendo todas las hipótesis más conservadoras posibles resultaba que, por cada millón invertido en programas de responsabilidad social, había entre cuatro y once millones de retorno. Esto no quiere decir que sea realmente un millón, cuatro o diez, ni mucho menos, ni siquiera en este caso; simplemente quiere decir que el dinero no ha sido tirado. Al menos podríamos estar de acuerdo, aunque no nos creamos los cuatro, ni los once, en que parece ser que ese gasto ha contribuido a cambiar el comportamiento del mercado de una manera beneficiosa para la empresa. En este caso les podemos asegurar que la empresa no lo está haciendo por esto; el consejero delegado es una persona que viene del sector de las ONG y hace acción social porque cree verdaderamente en ello y lo haría aunque perdiera dinero. Pero, de alguna manera, la tranquilidad que le da frente a sus accionistas demostrar que no es malo para la empresa le ayuda a seguir haciendo, año tras año, acciones que son meritorias.

Es interesante lo que dice la profesora Halley en un artículo en el que defiende que el mecenazgo es algo así como los bailes de disfraces o de máscaras del Renacimiento: son metáforas, son actuaciones que tiene la empresa, que la ayudan a explicar simbólicamente cuál es la función social que desarrolla.

Si aceptáramos que las acciones de responsabilidad social que lleváramos a cabo pudieran servirnos para explicar de ese modo simbólico y creativo qué es lo que nuestra empresa está aportando a la sociedad por el hecho de ofrecer esos productos y servicios,

ya podríamos decir que seguramente tenemos una estrategia de acción social muy bien alineada con la estrategia de negocio de la empresa.

La necesidad de comunicar las acciones sociales

Para acabar, simplemente quiero añadir algunos comentarios. Diseñar una estrategia de responsabilidad social supone, básicamente, decidir qué no vamos a hacer; supone elegir una idea fuerza, decidir qué mensaje queremos transmitir a través de nuestros actos –y muchos mensajes ya sabemos todos que no se traspasan–; hay que elegir uno que sea potente. Cuando uno tiene esa idea clara, hay que hacerlo de manera que trabaje más lo emotivo que lo racional. La potencia que tiene el patrocinio, el mecenazgo y la responsabilidad social es que trabajan sobre los aspectos afectivos de las personas.

También debemos ver los patrocinios, los mecenazgos, las acciones sociales que desarrollamos como plataformas, como mensajes que deben ser comunicados para que lleguen; no basta hacer las cosas, hay que explicarlas; si no, no sirve de nada.

Empresas con experiencia en este campo vienen a estimar que uno tiende a gastarse tres veces más en comunicación que lo que se gasta en acción si quiere que el mercado se entere. Cada uno decidirá cuál es la combinación adecuada; pero, sin comunicación, aunque hagamos el bien, no conseguiremos esa alineación estratégica.

Establecer protocolos

Otra cosa en la que muchas empresas españolas están trabajando ahora, y lo están haciendo muy bien, es desarrollar protocolos, procedimientos para decidir entre las distintas opciones que se plantean a la empresa cuál es una buena elección y cuál no lo es.

Tenemos que regularlo, tenemos que decidir los criterios, tenemos que explicarlos incluso a los demás. Y, cuando uno lo hace, se queda muy satisfecho de lo bien que funciona.

Todo esto sin olvidarme de que el empresario habrá escogido un campo en el que seguro que está ayudando a construir una sociedad mejor. Hasta eso es egoísta si ustedes quieren; «no hay empresas exitosas en sociedades fracasadas», dicen algunos pensadores. De eso se trata, a todos nos irá mejor si conseguimos que la sociedad funcione mejor.

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

Una investigación en la que estamos trabajando viene a demostrar cómo, cuando las empresas han utilizado este tipo de criterios, estadísticamente están mucho más satisfechas con los resultados que obtienen. Esto me recuerda a un amigo mío –yo soy menorquín y me gusta mucho la vela– que, parafraseando a otro deportista muy famoso, cuando llegó al bar, después de una regata, le dijeron: «Oye, ¿qué suerte has tenido, no? ¡Cómo has cogido ese *role* de viento y qué bien que has ganado!» Contestó: «Sí, sí, es curioso: cuanto más entreno más suerte tengo.» Eso lo había dicho Severiano Ballesteros hace años. De esto se trata: las empresas que trabajan más, que reflexionan más sobre lo que van a hacer obtienen mejores resultados.

Construcción de una cimera internacional sobre responsabilidad social

Acabar comentándoles un proyecto en el que estamos trabajando. Todavía no sabemos si va a ser una realidad o no, pero estamos trabajando con el Gobierno de la Generalitat en construir una secretaría permanente en Cataluña, una cumbre internacional sobre responsabilidad social, específicamente, con mucho énfasis en el campo de la salud, la biomedicina y la biotecnología. En Cataluña hay un conjunto industrial significativo, pero obviamente tendría resultados que se extenderían mucho más allá de ello. Sería muy interesante ser centrales, en nuestra tierra, en un aspecto que está creciendo tanto como el de la responsabilidad social.

Torn de paraules

Josep M. Canyelles (Promotor de Responsabilitat Global)

Felicito els ponents i els organitzadors de l'acte. Jo sóc de Vilafranca i la Geltrú i, per venir a actes tan interessants, pujo a Vilafranca; per tant, felicitats per la qualitat d'aquest acte.

Únicament m'agradaria fer una petita aportació: a vegades, la petita i mitjana empresa –segurament la gran majoria dels que estan aquí en forma part–, quan sent parlar de responsabilitat, com ja han dit els ponents, s'ho mira amb els ulls de dir: «A vegades això és molt de la gran empresa, no? Molt de la internacional que ha incorregut en grans problemes i qüestions complicades i fraudulentes internacionalment.» I és important dir que el petit i mitjà empresari ha estat sempre altament responsable i que moltes vegades ja fa accions de responsabilitat; el que passa és que no se'n diu així.

Ho dic perquè, moltes vegades, la petita i mitjana empresa exerceix la seva responsabilitat social quan agafa gent de pràctiques; aquestes són accions que semblen de poca volada, però són molt importants i també cal saber-les valorar.

La meva aportació anava en la línia de dir que, per a la petita i mitjana empresa, és bo entendre que de vegades fins i tot es pot sentir que no és tan necessari entrar en una política de comunicació tan agressiva i que hi ha aspectes més vinculats a la pròpia cadena de proveïment que són altament rellevants.

Moltes vegades hi ha empreses petites que s'ho troben en la pròpia cadena. Cada vegada més, et trobes amb una cadena de proveïment més internacionalitzada: des d'Anglaterra o des d'altres llocs, et comencen a demanar criteris de responsabilitat. I la petita empresa valora molt com això t'afecta, no tant respecte als clients sinó respecte als propis treballadors. I no em refereixo només als temes de conciliació de la vida professional sinó de quina manera els mateixos treballadors es poden sentir molt més a gust i tenir la sensació que estan aportant un valor més important a la societat.

Hi ha estudis europeus i de l'IESE que demostren que, cada vegada més, el professional que surt d'una universitat o d'una escola de negocis valora no només el sou, que per descomptat és el més important, sinó el prestigi i altres elements que obtindrà de l'empresa. Hi ha una certa tendència a equilibrar els dos aspectes. És a dir, com que sap que farà una carrera professional complicada, té en compte que la reputació personal va molt vinculada a la reputació de l'empresa on estigui. Per tant, cada vegada més, pot haver-hi un professional que prefereixi estar en una mitjana empresa cobrant menys que en una multinacional en la qual la seva reputació pot quedar complicada i on pot ser que l'autorealització no sigui tan gran.

És important que la pime reflexioni sobre aquests temes perquè són maneres a través de les quals la pime pot captar talents avui dia, per exemple.

I, per tant, tots hi hem de reflexionar. També el sector públic, quan afronta el tema de la responsabilitat de les empreses, encara ho fa molt des de l'òptica de com promoure-la i crec que és important, cada vegada més, que plantejem estratègies perquè la mateixa administració i les ONG també integrin criteris de responsabilitat.

Crec que és un tema que afecta tota la societat i, per tant, començant pels mateixos professionals. És un tema que acaba afectant les persones. I a vegades tens la sensació que, a l'administració, quan afronta aquest tema, li preocupi més de quina manera condicionar els recursos de les empreses per aplicar-los a necessitats que té l'administració, que no de quina l'empresa ha de destinar recursos estratègics a generar sostenibilitat per a la mateixa empresa, que, en definitiva, vol dir per a la societat.

Per tant, crec que hi ha algun aspecte sobre el qual és important reflexionar en actes com aquests perquè tothom entengui el sentit correcte de la responsabilitat social; en definitiva, és per a generar cohesió social, per a fer una societat que sigui més sostenible des de tots els punts de vista, no només l'ambiental, també, per descomptat, sinó l'empresarial. Gràcies.

Diego Torres

Bueno, yo creo que no requiere comentario por nuestra parte. Estamos absolutamente de acuerdo en todo lo que se ha expresado, sinceramente.

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

Gabriel Ferraté (Rector de la UOC)

Estic molt content de sentir el que he sentit perquè és la primera vegada que fora de l'àmbit en el qual estic sento parlar d'això. Jo tinc un doble barret, com a rector de la Universitat Oberta de Catalunya, però també com a president de la Caixa de Tarragona –i no sóc l'únic representant de caixes. Per exemple, dir que, deu fer uns mesos, hi va haver una gran reunió de totes les caixes espanyoles a Madrid sobre el tema de la responsabilitat social corporativa, que afecta molt el concepte de les caixes; hi ha una frase que diu que la dona del Cèsar no només ha de ser honesta sinó que ho ha de semblar. Em sembla que és una mica masclista, però és veritat que hi ha moltes empreses que fan coses molt ben fetes; però, si no donen aquesta imatge, no passa més enllà. Això en l'àmbit de les caixes ens afecta molt perquè tenim una acció social, no repartim dividendes directament que recaiguin en algú, i és important. Però també m'agradaria matisar: si només és una cosa externa per a lluir, però que, de fet, no canvia res, no serveix. Jo crec que el concepte de responsabilitat ha d'impregnar realment la cultura interna de la institució. O sigui que els qui treballen en els diversos àmbits siguin conscients que s'ha de respectar la legislació, que s'ha de tenir un sentit ètic, que s'ha de fer d'una certa manera, però no per propaganda o per comèdia, sinó perquè surt fins i tot a compte. Si dones la imatge de preocupar-te per l'entorn, t'acaba beneficiant, però si ho fas perquè et beneficiï, no perquè n'estàs convençut, malament rai. Per tant, l'entitat de Caixa Tarragona ja té un pla estratègic que contempla des de fa uns anys el concepte de responsabilitat social corporativa i n'estem molt contents. El que cal és que s'impregni la cultura de la manera de fer-ho tot.

Molt sovint exigim –i aquest és un tema que em posa a vegades nerviós– molta reglamentació per assegurar que tot ho fas bé quan prens les decisions. La reglamentació pot ser mortal perquè molt sovint, fins i tot ara, en l'àmbit de les caixes, des que hi va haver el problema d'Enron, hi ha una tendència internacional a reglamentar-ho tot. I per a fer-ho així has de gastar molts diners en reunions, experts en legislacions i decrets. A més, si tens una activitat intercomunitària a Espanya, la legislació catalana pot ser diferent de la d'Andalusia, a part de la de l'Estat; es pot complicar molt i has de fer servir el sentit comú, que ha de ser compatible amb tot això.

I per acabar, Diego, la frase «Cuanto más entreno más suerte tengo» me n'ha suggerit una altra: «La casualidad favorece a la gente preparada.» Si et prepares bé, la casualitat et va millor.

Salvador Guasch (President del Fòrum de Gestió Integral)

Mentre avui s'estava parlant de la responsabilitat social, he recordat un acte al qual vaig assistir sobre Agbar, la Global Compact. Hi va parlar un representant de la casa MRW i un altre d'una companyia elèctrica. Hi vaig intervenir al final dient que m'agradava molt l'acció social que feia MRW perquè portava a terme inicia-

tives extraordinàries mitjançant la seva acció ordinària, perquè en repartir paquets donava uns avantatges molt importants a les persones més necessitades.

La companyia elèctrica explicava que a l'Amèrica del Sud havien regalat molts llibres a unes escoles, cosa que no tenia res a veure amb la seva pròpia activitat.

Jo també vaig intervenir dient que, per exemple, m'agradaria que les caixes d'estalvis tinguessin una responsabilitat social, no mitjançant les seves fundacions, sinó per la seva pròpia activitat creditícia; que tinguessin una responsabilitat social amb certes accions que de vegades tenen unes necessitats que no atenen degudament. Penso que seria important lligar la responsabilitat social amb la pròpia activitat. Per això em semblen rellevants algunes iniciatives d'empreses d'alcohol i de vi que prenen la pròpia responsabilitat en les externalitats de la seva activitat perquè, mitjançant les seves vendes i els seus productes fantàstics, es produeixen accions negatives. Jo crec que pensar en aquests temes és part de la responsabilitat –o bé les de tabac o altres que hi pugui haver.

Albert Calzada (President de la Unió Empresarial del Penedès)

Jo em voldria referir al que ha dit en el punt sisè i setè el senyor Urdangarin: que és bo marcar els objectius de cada empresa i que després continuïn. Això és importantíssim. Però és igual per a les grans que per a les petites, en aquest cas.

També voldria dir que, un cop aconseguits aquests objectius, s'han de renovar. Sempre hem de tenir algun objectiu a fer. I això ja ho fem; però també haig de dir que les empreses petites funcionen bé quan s'imposa el cor. No solament és el negoci, el preu de venda, el preu de compra, etc., sinó que les empreses petites funcionen perquè el cor hi és. Si no, no poden tirar endavant. I, no solament en les petites sinó en les grans, en el moment que els directius hi posen el cor, surt tota la resta, sense cap dubte.

També m'ha agradat molt que el senyor Urdangarin hagi dit que estaven intentant fer un patronat d'empreses. Això aquí a Catalunya anirà molt bé perquè a vegades hi ha empresaris que se senten sols i és el que hauríem de cobrir.

Pere Anton Bolet (Administrador de Bolet Rovira, S.L.)

Crec que s'ha parlat de dos tipus de responsabilitat social: una que és responsabilitat social amb finalitats econòmiques per a les empreses i per obtenir, a la llarga, els seus beneficis i vendes, etc.; i l'altra seria, completament a part, una responsabilitat social amb finalitats altruistes. Jo diria que, aprofitant els dos convidats i la seva relació amb alts nivells de la societat, em permetré explicar dos fets que m'han passat recentment.

En primer lloc, diria que els polítics s'haurien de comprometre més a donar avantatges a les empreses que vulguin desenrotllar responsabilitat social. Potser no cal legislar-ho, però sí que hi hauria d'haver avantatges.

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

En segon lloc, com que sabia que venia un professor d'ESA-DE i que explicaria les benaurances d'Estats Units, em permeto, i que em perdonin, explicar unes vivències.

Primer de tot, vaig anar al cinema amb la senyora i vaig veure el *Jardinero fiel*, adaptació d'una novel·la de John Lecarré, que, segons diu la crítica, és de les millors pel·lícules de l'any. La pel·lícula posa al descobert l'explotació que sofreix l'Àfrica per les multinacionals farmacèutiques i submergeix l'espectador en un continent arrasat per la guerra, la fam i la sida. O sigui que surts del cinema anímicament destrossat perquè encara veus el que s'està patint allà, veus la pura realitat del món.

L'endemà compro *La Vanguardia* i, sense pensar-ho, em poso a llegir i trobo el següent article: «SOS de las cobayas humanas. Las grandes farmacéuticas de Estados Unidos eluden los controles para probar sus productos. Los voluntarios tienen que firmar unos formularios que dicen que es posible la muerte por la prueba. La mayoría de los que hacen cola en la SFBC para alquilar sus cuerpos a los investigadores médicos son inmigrantes pobres procedentes de Latinoamérica. Los voluntarios, que supuestamente han de estar sanos, esperan la oportunidad de que se les pague por ingerir sustancias químicas que quizá los enfermen. Están probando compuestos con lo que las mayores compañías farmacéuticas del mundo esperan elaborar medicamentos altamente rentables. Las compañías farmacéuticas se distancian de los experimentos con humanos subcontratando las pruebas a centros privados por todo Estados Unidos y alrededores del mundo».

Davant d'aquestes dues notícies, és clar, no he pogut més que parlar.

Jo només voldria dir que no els sembla que el que estem predicant aquí no té res a veure a alts nivells amb el que podem fer nosaltres? I que els primers que haurien d'assumir la responsabilitat social són els polítics?

Diego Torres

Simplemente comentar que nosotros no conocemos estos casos concretos, así que sobre esto no podemos opinar. Pero hay una cosa de la que hablábamos antes que pensamos que es importante. Este tipo de programas de responsabilidad social para limpiar la imagen no sirve. Si una empresa no está actuando de manera ética, da igual lo que haga. Los demás no somos tontos. Yo creo que esto es lo que más nos protege de los malos usos que se puedan cometer. Y es verdad que habría algunos grandes que deberían dar ejemplo, pero creo que, como comentaban hace un momento, las pimes quizá pueden influir menos que las grandes empresas por términos económicos, por números, pero es cuestión de dar ejemplo. Entonces, que otros quizá no hagan lo que ellos deben, creo que no nos exime a los demás de intentar hacer las cosas bien. Éste es el mensaje que intentábamos trasladar y en el que creo que estaríamos todos bastante de acuerdo.

Albert Calzada

Jo conec molt Àfrica a causa de la meua professió. Viatjo molt per Àfrica i hi ha zones molt deprimides. En algunes zones sí que passa el que vostè diu, però avui dia diria que són les menys abundants. El que passa és que són les que veiem més. Aleshores, que facin una pel·lícula d'aquests temes, que a vostè li han impressionat molt i que segurament a mi també m'impressionarien, és una realitat a mitges. Avui, en països, que no diré quins són perquè no és prudent per a mi, es veu una cosa i en realitat n'està passant una altra. Aleshores, el que li voldria dir és que de sida sé que n'hi ha, i n'hi ha molta, però està molt localitzada. I grans laboratoris d'Europa i Estats Units estan enviant, avui concretament i des de fa temps, medicines per combatre-la o parar-la i després instruir la gent. Tot el tema és instruir la gent.

En l'altre tema que ha comentat, jo li diria que depèn molt dels governs europeus, americans o dels mateixos governs africans. Aleshores potser haurem de fer tal i com vostè diu: començar pels polítics; però sí que li diria que en aquests moments hi ha moltes ONG, no totes, que estan donant molt bon servei, estan fent moltes coses, estan en investigació amb uns laboratoris importants amb unes inversions, que estan fent molt bé a la humanitat.

Jo vaig tenir càncer fa sis anys i, gràcies a les investigacions i proves fetes a rates o gossos, m'he salvat.

Què li dic amb tot això? Va escollir mals programes. Informi-se'n una mica millor!

Gabriel Ferraté

Crec que hem de ser conscients que el problema és de tots nosaltres i no només dels que ens manen o els polítics. És molt fàcil dir, i jo mateix ho dic: vas pel carrer i et cau un llamp al damunt i el problema és de l'alcalde. Sempre el problema és de l'alcalde, que no ha previst de posar parallamps, que no et caigui un balcó... Sempre trobem l'excusa. Ens hem d'acostumar a admetre que el problema també és nostre. I molt sovint, en aquesta societat cada vegada amb més progrés i amb més serveis, els ciutadans ens escudem i donem la responsabilitat sempre als que manen i, per tant, mai és nostra. La responsabilitat és de tots. I, per tant, una societat amb serveis socials, amb serveis de tota mena, amb legislació, etc. no és l'excusa perquè els que estem al carrer dia a dia tirem la culpa als altres. El problema d'educar els nostres fills a casa nostra és sempre dels mestres... i no, el problema també és de la família. És molt fàcil tirar el problema als altres. Per tant, responsabilitzem-nos-en nosaltres mateixos.

Pere Anton Bolet

Jo no sé si vaig escollir bé o malament, però va ser la casualitat; i tancar els ulls al que passa avui al món és equivocar-se. Del que em queixo és de la prevalença del poder econòmic. Fins i tot diria que ja no és poder econòmic, és poder. Simple i clar. Les empre-

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

ses ja no van a buscar el poder econòmic, van a buscar el poder. Només per a fer un toc d'atenció i fer la meua intervenció, però per a dir-li que les grans multinacionals i els grans fons d'inversió que mouen els diners pel món, dels quals n'hi ha molts d'Estats Units, van a la pura especulació econòmica i la rendibilitat de les empreses; i aquí no hi ha responsabilitat social ni hi ha res. Jo he assistit en una publicitat de grans fons d'un banc nord-americà, i molts d'aquests fons mouen deu vegades més diners que el presupost de l'Estat espanyol; i aquests fons d'inversió no tenen cara ni tenen res.

Maria Batet

Em sembla que us preguntaré una cosa molt més concreta. Aquí hi ha moltes empreses que són petites i per a les quals, per tant, tot aquest tema de la responsabilitat social, del patrocini, de vegades pot quedar més llunyà; però alhora més proper perquè segur que, a moltes de les empreses, els han trucat a la porta per demanar que esponsoritzin una exposició d'art, un equip de futbol, de bàsquet o una festa local, etc. Encara que vosaltres digueu que les accions de responsabilitat social han d'anar alineades amb l'estratègia empresarial de l'empresa, ¿com tria una petita empresa un patrocini d'aquestes característiques que per l'entorn local ja és interessant (i sort que hi és)? ¿Com pot decidir si això està alineat o no amb la seva estratègia empresarial i com pot beneficiar-se d'aquesta acció que segur que és bona per a l'empresa i també bona per al territori?

Diego Torres

Es una pregunta realmente difícil de contestar y sobre todo de forma general. Pero creemos que de verdad no es en absoluto territorio exclusivo de la gran empresa. Casi nos atreveríamos a decir que, pese a lo que se suele pensar, está más próximo al mundo de la pequeña y mediana empresa. La empresa familiar está muy cerca de la sociedad. La pequeña y mediana empresa conoce a sus clientes y conoce a sus proveedores desde hace muchos años. Tiene un gran conocimiento de ese tejido en el que está. Lo que pasa es que quizá es más fácil para esta empresa, precisamente porque los conocimientos son muy personales, patrocinar todo aquello que se le viene a pedir en pequeña medida o, para no decir que no a uno, «no patrocino nada y así nadie me pide». La fórmula es exactamente la misma. La fórmula es analizar qué es lo que aporta esa empresa a la sociedad en la que está y encontrar maneras que podrían expresar eso de una forma más simbólica. Una vez uno ha escogido esas líneas generales de acción, ya puede escoger con bastante tranquilidad las ofertas que le vienen a hacer o puede de forma proactiva poner en marcha determinados programas, colaborar con una ONG, colaborar con una administración, unirse a otras empresas y hacer un programa más importante. Pero, como casi siempre sucede, es cuestión de analizar lo que la empresa es, la situación en la que está y elegir.

Desgraciadamente, siempre tenemos que decir que depende del caso particular. La empresa tiene que estudiar su situación y tiene que determinarlo. Pero normalmente el empresario conoce muy bien su negocio y conoce muy bien esa sociedad y con cuatro ideas puede tomar decisiones muy acertadas.

Mercè Montserrat

A partir de la pregunta de la Maria Batet, estic d'acord que els empresaris petits són els que més coneixen el seu entorn. Però, de tota manera, ¿no ens podrien donar, ni que fos a pinzellades, uns quants criteris molt generals que poguessin ser d'utilitat, d'aplicació?

Iñaki Urdangarin

Potser abans, per no fer una ponència gaire llarga ni gaire complicada, estàvem parlant d'algunes eines que es podrien fer servir; i el senyor Torres ha estat parlant una mica de dos diferents posicionaments per veure els temes estratègics de patrocini o responsabilitat social.

Ha parlat de Michael E. Porter, que ja porta uns quants anys treballant en l'estratègia i l'alineament estratègic del mecenatge. I també ha parlat de Jay Barney i la relació *resources review*. Per no fer-ho gaire pesat, d'una banda, el que diu aquesta línia de pensament normalment és perfectament aplicable per una petita o mitjana empresa: el patrocini ha de tenir un valor que el client pugui rebre com un valor afegit, que sigui una activitat en la qual realment el client porti a l'empresari un valor que sigui un plus per a la persona que està en el mercat, en el seu públic objectiu.

Per altra banda, també ha de ser diferenciat; que tingui més sentit que ho faci ell que no una altra empresa de la competència. L'empresari sempre coneix perfectament quin és el seu cor –com parlava abans l'Albert Calzada–, quina és la seva situació, quins són els seus grups d'interès, quina és la seva imatge, quina és la seva reputació, què és el que vol fer amb la seva empresa, quin és el seu pla estratègic, etc. Jo conec perfectament aquest factor de diferenciació, i té molt més sentit que cert empresari faci aquestes activitats de responsabilitat social que qualsevol empresa de la competència.

A més a més, hi ha un altre tema molt important: moltes vegades no es comunica convenientment, no hi ha suficient estratègia final o es treballa molt reactivament. Però, quan hi ha una persona proactiva, moltes vegades aquestes estratègies donen una extensibilitat de les activitats molt més gran i el que s'ha de buscar és que aquestes activitats de responsabilitat social s'integrin a totes les parts de l'empresa, que impregnin tots els grups d'interès, que tinguin significats i siguin derivades amb tot tipus de comunicació o el que l'empresari cregui que és important per a ell. I, en aquest sentit, el rendiment i l'estudi que podem fer posteriorment té molt més sentit.

En resum, fent servir algunes de les eines que nosaltres estem investigant: primer, que tingui valor per al client i per a les per-

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

sones al voltant de l'empresa; segon, que sigui diferenciat de la resta, que tingui més sentit que ho faci ell que no la competència o una altra empresa i, tercer, que l'extensibilitat d'aquesta activitat o aquesta estratègia realment sigui màxima i pugui arribar a tots els diferents punts de l'empresa on trobi que és important arribar.

Intervenció

Un parell de qüestions. La primera: ¿és una llei fatal que s'hagi d'invertir el triple en publicitat que en inversió o ajuda directa a ús social? O sigui, que si la proporció de publicitat és igual al social multiplicat per tres és una fatalitat o una conveniència de les empreses publicitàries. Si això ja passa en els poders públics, imagineu-vos en el poder privat, en les empreses.

I la segona: ¿el plantejament de fons que hi ha en la responsabilitat social és perquè estem parlant d'unes societats més aviat liberals o de conservadorisme compassiu, que deia George Bush, i, per tant, estem reduint l'estat, la participació de l'empresa, els impostos, i ho estem suplint amb aquest humanisme en lloc de realment d'acabar de construir l'estat de benestar i que el paper que tingui al mercat sigui una societat tipus europeu, d'economia mixta, d'economia social de mercat i no, evidentment, tan liberal? Perquè això al final es nota. Les iniciatives molt puntuals i molt publicitades, quan arriba el moment dels problemes, no són eficaces. La globalització ho ha de ser tot en la coordinació d'iniciatives i evidentment per això hi ha uns organismes instituïts, que són els grans poders polítics com la Unió Europea, l'ONU, etc., més que les multinacionals i tot l'humanisme o compassió que hi pugui haver darrere, evidentment.

Diego Torres

Respondiendo a la primera pregunta, el tema de si esa ratio tres a uno es una ley mudable, no. Por supuesto que no, casi lo hemos mencionado para provocar. Pero sí hay una realidad importante detrás de eso. ¿A qué nos referimos? Si la empresa propia es Telefónica y uno patrocina a Fernando Alonso, ¿creen ustedes que necesitamos mucho presupuesto de publicidad para dar a conocer ese patrocinio? No, y todo el mundo lo sabe. El deporte, por ejemplo, tiene una gran potencia en cuanto a crear notoriedad de marca y notoriedad del propio patrocinio. Si lo que uno está patrocinando es una exposición de arte, ¿a cuánta gente creen que le llega de forma directa si no nos esforzamos a explicarlo? Mucha menos. Si lo que estamos haciendo es una acción social que beneficia a un colectivo desfavorecido en una región concreta, la verdad es que cuesta que la gente lo conozca. Entonces, ¿quiere decir esto que hay que gastarse más en comunicar que hacerlo? No, ni mucho menos. Y perdonen si me he expresado de esta manera. Lo que quiere decir es que debemos aprovechar todos los mecanismos que ya tiene en marcha la empresa para intentar explicar aquello que hacemos bien. Y ya sé que no todo el mundo estará de acuerdo en esto, pero personalmente pienso que es bueno porque, aunque sólo sirva para

que sea un ejemplo para otros, ya estamos haciendo un bien. Cuando la gente ve que las empresas de alrededor hacen estas cosas, uno se anima también a hacerlo. Por lo tanto, hay un cierto efecto contagio. A mí no me molesta que se comuniquen las cosas bien hechas; no que se laven imágenes, pero sí que se explique lo que uno está haciendo de forma correcta.

Sobre el tema del papel del sector público, de ninguna manera sustituye al sector público. Lo que pasa es que cada región del mundo es la que es. Por ejemplo, muchas empresa españolas de cierto tamaño y otras mucha más medianas han empezado a hacer acción social sobre todo en Latinoamérica, en determinados mercados que están operando y que se han dado cuenta que ahí no existe un sector público tan potente que resuelve las necesidades de la sociedad. Y la verdad es que también tenemos que reconocer que la institución de la empresa es mucho más importante hoy en día de lo que era hace cincuenta o cien años. Y esa mayor importancia debe venir de alguna manera compensada con alguna mayor responsabilidad y con un ejercicio de esa responsabilidad. Pero precisamente alguna de las líneas de investigación más fructíferas de hoy en día es la de la colaboración entre administraciones, empresas y ONG para, conjuntamente, resolver problemas sociales mejor de lo que cada una de esas tres partes podría hacer de forma individual.

Gemma Sivill (Directora de la Fundació Pro-Penedès)

Jo només, a tall d'exemple, voldria explicar que a la Fundació tenim el projecte Inserim. Sí que et donaré la raó en el tema de la publicitat perquè, des de la Fundació, tot el que s'ha anat publicant de l'Inserim en les empreses és de promoció laboral de persones amb disminució i, per tant, tot el que hem pogut fer de responsabilitat social a les empreses per a aquest projecte i hem publicat ens ha ajudat perquè les altres empreses s'hi apuntin. Realment, en treballar en temes de disminució, si una empresa s'hi apunta fent publicitat i dient que també participa d'aquest projecte, les altres s'hi afegeixen. I tot el que no es publica i el que no es diu, les altres empreses no ho saben. Unes copien de les altres, així de clar. Si una empresa del cava dóna suport a aquest projecte i en finança quelcom, una altra també ho veu bé.

Més que res era el detall de dir: «Sí, sí que estic d'acord que la publicitat ens ajuda, no és l'únic mitjà, però ens ajuda.» I realment aquí trenco una llança a favor de dir que les empreses poden ser responsables i que tenen projectes. I en aquest cas ho poso a disposició de la Fundació.

Només era un petit exemple del que estem fent, de coses que funcionen i en les quals la gent participa, tot i que costi moltíssim, encara que de mica en mica la gent i les empreses s'hi estan posant.

Cloenda

Marcel Esteve (Alcalde de Vilafranca del Penedès)

Paraules d'agraïment per la intervenció del senyor Urdangarin i del senyor Torres. A banda de la seva exposició, penso que també

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

han facilitat que hi hagi un seguit d'intervencions, de comentaris, de diàleg que, d'alguna manera, és el que es pretén i es busca en aquest fòrum de Tribuna Oberta.

Tractant avui el tema de «La responsabilitat social, un nou repte per a les empreses», arran del debat i dels comentaris que s'han fet, deixeu que us digui que evidentment la responsabilitat social té a veure amb les empreses; però que, en un país com és el nostre, amb un estat de dret, amb una legalitat, amb una democràcia, amb uns representants que expressen les voluntats del conjunt de la ciutadania, tot el que parlem de la responsabilitat social no pot estar ni ha d'estar mai renyit amb el fet que hi hagi les polítiques públiques i socials que puguin anar desenvolupant aquest estat del benestar, que en el nostre país encara continua avançant. I es tracta senzillament també d'això, d'avançar en allò que té a veure amb aquest àmbit de la responsabilitat social, que és nou i no ho és, que és un tema del qual parlem o que s'ha popularitzat, però on encara penso que ens queda molt camp per córrer. Ara és un tema innovador. No dic que ho sigui aquí al Penedès, però avui ens ha servit per a fer una primera trobada per tractar aquest tema. Segur que hi ha hagut altres moments en què ho han fet, però avui ho hem fet d'una manera molt més concreta.

El que voldria apuntar també és que aquesta responsabilitat social que té a veure amb les empreses s'ha de fer conjuntament des dels diferents àmbits de la nostra societat i cadascú des del seu lloc: l'administració fent el seu paper i jugant amb el paper que ha de jugar; les empreses i l'activitat econòmica, en el seu àmbit; la societat, en un altre. Però amb l'objectiu comú que el progrés social de la nostra ciutat pugui continuar avançant.

Avui parlàvem de responsabilitat social i podríem parlar d'altres termes com la sostenibilitat, de trobar les complicitats necessàries perquè aquests diferents nivells d'actuació en la nostra societat vagin plegats i, sobretot, en una mateixa direcció. Penso que és un element important en el qual cal continuar insistint.

A l'Alt Penedès, al Penedès, a Vilafranca tenim una realitat econòmica concreta. Parlar de responsabilitat social no només és per a les grans empreses, sinó que també ho és per a una majoria d'empreses petites i mitjanes. I d'una manera destacada perquè per aquestes petites i mitjanes empreses tenim una economia a la comarca que podríem dir que és benestant, amb un creixement del PIB superior a la mitjana catalana, amb una taxa d'atur molt inferior a la mitjana catalana, amb una realitat econòmica diversa, amb les contradiccions i realitats que també hi ha en la nostra realitat econòmica, etc. Però això ens ha de fer veure les oportunitats que tenim a l'hora de desenvolupar accions com la responsabilitat social, per poder avançar cap al que comentava abans de progrés social, d'avenç perquè les desigualtats cada cop siguin menys i sobretot saber interpretar els elements d'exclusió o noves exclusions que es puguin plantejar en aquest segle XXI, que tot just s'apunta. Aquestes setmanes hem vist realitats en altres països on han viscut conseqüències que han estat titulars als mitjans de comunicació.

Hi ha d'haver polítiques actives des de les administracions, hi ha d'haver responsabilitat des de les empreses i, sobretot, compromís del conjunt de la ciutadania.

Vilafranca en concret està vivint la transformació o evolució urbanística més important de la seva història i ho hem de veure com una oportunitat. I aquesta evolució i transformació de l'activitat econòmica i urbanística s'ha de fer d'acord amb tots els agents econòmics i socials de la nostra societat.

Tenim les eines des dels plans generals dels ajuntaments, o el Pla Director, que s'està treballant des del Consell Comarcal, o el Pla Estratègic de la Fundació Pro-Penedès. Hi ha molts espais de diàleg i molts espais de treball on hem de ser, insistir i definir exactament cap a on ha d'anar el nostre Penedès, cap a on ha d'anar Vilafranca, amb elements com el turisme del vi, l'activitat agrària, l'activitat econòmica derivada de l'activitat agrària del Penedès, la diversitat industrial, la realitat econòmica que té en aquests moments la nostra comarca, amb serveis, activitats comercials, etc. I això sense descuidar també les diferents polítiques socials en què hem d'intervenir per tal que ningú quedi exclòs d'aquesta voluntat d'avançar.

Penso que aquest és l'objectiu final i no només ho poden fer els polítics, com apuntava el senyor Ferraté, sinó que ho hem de fer plegats. Els polítics no deixarem de ser els representants de la ciutadania i hem de ser això. Les empreses tenen uns objectius, econòmics en primer lloc, però no poden estar al marge del conjunt de la societat; i el conjunt de la ciutadania també hi té un paper destacadíssim i clau.

Finalment voldria dir que aquests termes de responsabilitat social, cohesió social, de sostenibilitat no han de ser termes teòrics sinó termes que es treballin i que es treballin des de tots aquests diferents espais. Espais de diàleg com el que ens ofereix Tribuna Oberta, que ens ha permès entrar en molts debats, molt àmbits de diàleg; i ho hem de continuar fent així. Aquest és un bon exemple de la participació de tots vostès en aquesta intervenció.

Voldria finalment agrair la intervenció dels dos ponents d'avui, el senyor Torres i el senyor Urdangarin. També deixin-me fer una especial menció a la presència del senyor Ferraté, rector de la Universitat Oberta de Catalunya. Voldria fer-ho perquè ell ha estat fundador i creador de la UOC i sempre ens ha donat tot el suport per poder tirar endavant les iniciatives que, des de l'Ajuntament o des de la societat vilafranquina i penedesenca, hem estat treballant. Voldria demanar-li que continuï donant suport a Vilafranca, al conjunt de representants de Vilafranca i fer-ho com s'ha fet des del Tribuna Oberta, des de la UOC i, segur, des de molts altres espais.

Gràcies.

Enllaços relacionats

Institut Nóos

<http://www.noos.es>

Aspen Institute

<http://www.aspeninstitute.org>

Ajuntament de Vilafranca del Penedès

<http://vilafrancavirtual.org>

La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses

↳ Si vols citar aquest document, pots fer servir la següent referència:

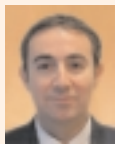
URDANGARIN, Iñaki; TORRES, Diego (2006). «La responsabilitat social: un nou repte per a les empreses». A: *Tribuna Oberta Vilafranca* (2006: Vilafranca del Penedès) [conferència en línia]. Ajuntament de Vilafranca. UOC. [Data de consulta: dd/mm/aa]. <http://www.uoc.edu/dt/cat/urdangarin_torres.pdf>



Iñaki Urdangarin

President de l'Institut Nóos (fins a l'abril de 2006)
info@noos.es

Fundador i president de l'Institut Nóos fins a l'abril de 2006, una entitat la missió de la qual és fer recerca sobre els processos de formulació de les estratègies de patrocini, mecenatge i responsabilitat social. Es va diplomiar en Ciències Empresarials per la Universitat de Barcelona en l'especialitat de Recursos Humans. Posteriorment ha cursat la llicenciatura d'Administració i Direcció d'Empreses i MBA a ESADE. Va ocupar el càrrec de vicepresident primer del Comitè Olímpic Espanyol. Va ser jugador professional d'handbol del F.C. Barcelona i de la Selecció Nacional Espanyola des de 1986 fins l'any 2000. En els últims anys ha fet diverses col·laboracions com a consultor intern a entitats i empreses en l'àrea de Recursos Humans.



Diego Torres

Vicepresident de l'Institut Nóos (president des de l'abril de 2006)
info@noos.es

Fundador i vicepresident executiu de l'Institut Nóos (president des de l'abril de 2006). Exerceix com a consultor d'empreses, tasca que compagina amb la docència com a professor associat d'ESADE en programes MBA i d'*Executive Education*. Els seus àmbits d'especialització són l'estratègia competitiva i les estratègies de patrocini, mecenatge i responsabilitat social. És llicenciat en Ciències Empresarials i MBA per ESADE. També ha cursat el programa de doctorat de *Management Sciences*. Ha cursat estudis de postgrau de *Strategic Planning* a Stanford Graduate School of Business. Va iniciar la seva carrera professional com a consultor a Arthur Andersen & Co. i, més tard, com a directiu a Hewlett-Packard & Co. El 1995 va iniciar la seva carrera com a consultor de diverses organitzacions públiques i privades. Ha publicat diversos llibres (*El plan de empresa*, *Cómo elaborar un plan estratégico*, *Readings on Strategy and Sponsorship*) i nombrosos articles i publicacions.

Institucions coorganitzadores:

