

Direcció, coordinació i redacció

Fundació PIMEC Acció Social

Equip de Treball

Josep Maria Canyelles
Imma Estivill Balsells

Treball de camp

Aula Gestió SL
Stiga SL

© PIMEC, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
Viladomat, 174
08015 BARCELONA
www.pimec.es

1a edició: juny 2008

Correcció lingüística: Héctor Cesena

Disseny gràfic portada: Delfí Boix
Impressió: Offset Infanta SL



Generalitat de Catalunya
Servei d'Ocupació de
Catalunya

UNIÓ EUROPEA
Fons Social Europeu



Amb la participació de:

incorpora
OBRA SOCIAL "LA CAIXA"
AMB LA INTEGRACIÓ LABORAL



***Difusió de l'RSE per a la millora de la
qualitat i estabilitat de l'ocupació al
Camp de Tarragona***

ÍNDEX

PRÒLEG

1. RESPONSABILITAT SOCIAL D'EMPRESA: UNA MENTALITAT I ACTITUD GLOBALS

- 1.1. Introducció: panoràmica general
- 1.2. Les Nacions Unides i la Unió Europea
- 1.3. Estat de l'RSE a nivell espanyol
- 1.4. L'RSE a Catalunya
- 1.5. Camp de Tarragona

2. DESCRIPCIÓ I ANÀLISI DE LES DADES

- 2.1. Descripció de les mostres (quantitatives i qualitatives)
- 2.2. Anàlisi dels resultats de les enquestes:
 - 2.2.1. Descripció i anàlisi general
 - 2.2.2. Descripció i anàlisi per comarques
 - 2.2.3. Descripció i anàlisi per mida
 - 2.2.4. Descripció i anàlisi per sector
 - 2.2.5. Resum dels resultats de les enquestes quantitatives
 - 2.2.6. Resultats de les enquestes qualitatives
- 2.3. Conclusions de l'anàlisi de les dades

3. ARGUMENTARI: PROPOSTES CONCRETES PER A LA COMPETITIVITAT

- 3.1. Quadre de solucions socialment responsables
- 3.2. A manera de conclusió: conceptes i punts de reflexió per a la millora

PRÒLEG

Un altre llibre de Responsabilitat Social Empresarial? El document que ara teniu a les mans no pretén ser un tractat general sobre Responsabilitat Social, ni tan sols una introducció teòrica per als empresaris i empresàries del Tarragonès.

Abans que res, deixeu-nos exposar la premissa de la qual partim quan parlem aquí de Responsabilitat Social Empresarial, perquè el debat està obert i cal, d'entrada, situar-nos per endinsar-nos en la lectura de les pàgines que segueixen.

És obvi que la raó de ser de l'empresa és obtenir beneficis econòmics i que la responsabilitat envers la societat que tots habitem és, naturalment, compartida per tots els agents, administracions i també ciutadans i ciutadanes particulars. Quan parlem de la Responsabilitat Social *de l'Empresa* volem fer referència a la part d'aquesta responsabilitat social que, depassant la responsabilitat que li és pròpia –és a dir, la de proveir béns i serveis eficientment en el marc de la legislació vigent–, l'empresa pot fer seva de manera voluntària.

Entenem l'RSE més enllà de l'acció social, el mecenatge o una estratègia publicitària per seguir una moda. L'entenem com l'actitud i mentalitat de l'empresa que es preocupa per la forma com s'obtenen els beneficis, i que fa seva una manera de gestionar la seva activitat que és sensible a la relació amb el seu entorn, entenent per entorn el seu equip de treball, el municipi on actua, el medi ambient, els proveïdors i la clientela.

Així doncs, arribat aquest punt, ens plantejem com aquesta sensibilitat pot traduir-se en accions dins la realitat de les nostres empreses tarragonines. Som conscients de les resistències de molts empresaris i empresàries que en tot això veuen una moda, un cost afegit, un perill de nova legislació, un desafiament a la seva manera de gestionar o una mica de tot plegat.

Per això aquest argumentari defuig els llargs plantejaments teòrics, i es presenta com una eina pràctica que respongui a les necessitats reals de les empreses de Tarragona. Pensem que concretar la sensibilitat en accions de Responsabilitat Social a casa nostra és tot un procés. No n'hi ha prou de saber on volem arribar, sinó que només adquireix sentit si parteix de la realitat de cada empresa, tenint en compte la seva mida, el seu sector d'activitat, la seva situació en el mercat, en definitiva, la seva idiosincràsia.

És per aquest motiu que hem partit de l'anàlisi de les empreses del Tarragonès, recollint per mitjà d'enquestes a 285 empreses la situació actual, les necessitats i les problemàtiques en el territori. És des d'aquí que podem oferir-vos propostes basades en criteris de responsabilitat social.

En primer lloc trobareu una breu introducció sobre la situació actual de la Responsabilitat Social d'Empresa a nivell europeu, estatal i català, així com el context conceptual que descriu diferents aspectes concrets dins del marc ampli de l'RSE. Seguidament us presentem la descripció i anàlisi de les enquestes, que donen pas a l'argumentari i finalment a unes reflexions a manera de conclusió.

Aquest argumentari pretén ser una guia d'ús creatiu. No espereu trobar un receptari de plats extraordinaris amb ingredients mesurats gram a gram i temps de cocció comptats al segon, sinó més aviat menús equilibrats amb ingredients familiars que podeu anar combinant segons el que tingueu al rebost i el temps disponible per estar a la cuina.

Entenem que la flexibilitat i la visió àmplia són imprescindibles en la gestió de la nostra empresa avui. És precisament la nostra societat catalana i europea cada cop més global la que demana que mirem també de manera global la nostra activitat com a empresaris i empresàries.

No podem deixar de prendre consciència que tenim una posició privilegiada en la societat com a motor de canvi, i que si hi creiem, podem fer que aquest canvi tingui una repercussió positiva, no només en una major competitivitat de la nostra empresa, sinó també en una millor societat per a nosaltres i les generacions futures.

Desitgem que aquest argumentari sigui una eina útil per al procés de les nostres empreses cap a una nova manera de fer i ser empresa, més competitiva i alhora compromesa amb el seu entorn. Desitgem que en aquestes pàgines pugueu trobar inspiració, exemples pràctics i idees per concretar solucions socialment responsables per al dia a dia de la vostra empresa. El camí s'ho val.

1. RESPONSABILITAT SOCIAL D'EMPRESA: UNA MENTALITAT I ACTITUD GLOBALS

1.1. Introducció: panoràmica general

Amb la intenció de situar la Responsabilitat Social de les Empreses dins la realitat del nostre context territorial farem una aproximació al concepte, a les pràctiques i als recursos des de diferents marcs.

El fet que ens referim al marc europeu, espanyol o català de l'RSE i que mostrem les iniciatives que en cada àmbit han promogut els governs, pot donar una imatge equívoca al voltant de l'origen i el liderat en aquesta matèria, aspecte que ens convé clarificar tot seguit per a facilitar-ne la correcta interpretació.

La Responsabilitat Social ha sorgit del propi món empresarial o, més ben dit, d'algunes empreses que han estat especialment proactives a l'hora d'interpretar els nous contextos, tan socials com de negoci, i que han sabut convertir el que potser era un seguit de bones pràctiques disperses en tot un estil de gestió i fins i tot de posicionament en el mercat.

Els organismes públics, com també les organitzacions empresarials, han anat afegint-se gradualment a la promoció de l'RSE en tant que n'han valorat els impactes positius per a la societat i per a la competitivitat. Amb això volem significar i remarcar que els marcs de promoció de l'RSE que exposarem tot seguit no haurien de suposar cap distracció en el lector o lectora respecte al sentit netament empresarial que aquestes pràctiques recullen.

D'altra banda, tampoc no podem deixar d'indicar que sota la sigla RSE hi ha enfocaments força diversos, i que al capdavall no deixa de ser un estil de gestió que respon, sota una filosofia d'integrar les inquietuds de la societat, a les circumstàncies de cada empresa, sector, territori, grups d'interès, reptes, etc.

1.2. Les Nacions Unides i la Unió Europea

Un bon exemple de maneres diverses d'aproximar-se a l'RSE el podem observar en el cas de la Unió Europea i Nacions Unides, dues grans institucions públiques de governança en el món.

El Pacte Mundial de Nacions Unides

La iniciativa de referència de Nacions Unides és el Pacte Mundial (Global Compact) que fou llançat pel seu secretari general, Koffi Annan, a la trobada de Davos del 1999 amb la intenció d'establir uns compromisos per part de les empreses, els quals són complementaris als *Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni* que les Nacions Unides van establir a la mateixa època i que s'adrecen als Estats. D'entrada es dirigien a les grans corporacions transnacionals però de fet són moltes les pimes que han subscrit aquests principis:

10 Principis del Pacte Mundial (Global Compact) de Nacions Unides

1. Les empreses han de donar suport i respectar la protecció dels drets humans fonamentals, reconeguts internacionalment, dins del seu àmbit d'influència.
2. Les empreses han d'assegurar-se que les seves organitzacions no són còmplices en la vulneració dels drets humans.
3. Les empreses han de donar suport a la llibertat d'afiliació i el reconeixement efectiu del dret a la negociació col·lectiva.
4. Les empreses han de donar suport a l'eliminació de tota forma de treball forçós o realitzat sota coacció.
5. Les empreses han de donar suport a l'eradicació del treball infantil.
6. Les empreses han de donar suport a l'abolició de les pràctiques de discriminació en el treball i l'ocupació.
7. Les empreses han de mantenir un enfocament preventiu que respecti el medi ambient.
8. Les empreses han de fomentar les iniciatives que promoguin una major responsabilitat ambiental.
9. Les empreses han d'afavorir el desenvolupament i la difusió de les tecnologies respectuoses amb el medi ambient.
10. Les empreses han de treballar contra la corrupció en totes les seves formes, incloses l'extorsió i el suborn.

Des de NU s'havia pres una consciència clara que, per tal de fer possible el govern d'un món cada cop més global i promoure-hi els drets humans, ja no n'hi havia prou de demanar el suport de les empreses; atès el major poder que algunes companyies havien obtingut per damunt dels Estats, així com les limitacions del sector públic, calia anar més enllà i aspirar a fer que les grans corporacions privades assumissin aquests reptes com a propis i els integressin voluntàriament dins la seva pròpia operativa de negoci i de comercialització allà on actuïn.

L'RSE i el model europeu de desenvolupament econòmic i competitivitat

La **Cimera de Lisboa** (2000) va establir com a objectiu estratègic de la UE convertir-la el 2010 en "l'economia basada en el coneixement més competitiva i dinàmica del món, capaç de créixer, de forma sostenible, amb més i millor ocupació i amb major cohesió social".

Aquesta complementarietat del creixement econòmic i el progrés social en un marc de respecte ambiental es concep de manera indissociable perquè, conscients dels límits dels ecosistemes i de les exigències de la nova economia, no serà possible crear valor i ser competitius si el conjunt de la societat no sap fer una gestió acurada dels seus recursos naturals, socials i de coneixement.

Per això, de manera molt immediata, es va publicar el **Llibre Verd sobre la Responsabilitat Social de les Empreses**¹. En aquest llibre s'assenyala que la Unió Europea parteix del caràcter voluntari de l'RSE, situat més enllà de les lleis i els convenis laborals, basat en el diàleg entre tots els sectors implicats (empreses, treballadors, governs, tercer sector...) i incorporat en la gestió de les pròpies empreses, que tingui en compte les necessitats i característiques de les pimes i estigui molt lligat al concepte de desenvolupament sostenible.

Posteriorment, amb la **Comunicació de juliol de 2002**², la Comissió Europea va reforçar l'enfocament impulsor de l'actuació de les polítiques públiques, tot proposant actuacions de difusió, foment de l'intercanvi d'experiències i bones pràctiques, la promoció de la transparència, així com l'impuls a la creació d'un espai amb totes les parts implicades i la incorporació de l'RSE en totes les polítiques de la Unió.

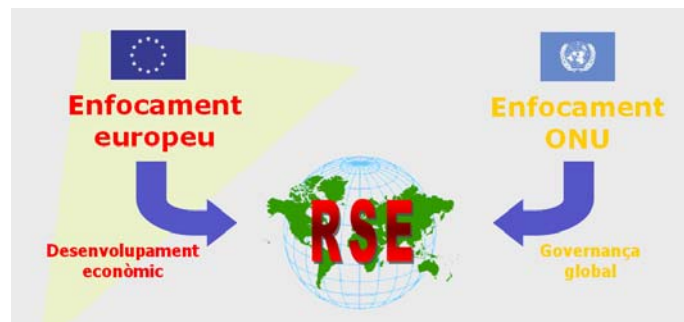
Aquests plantejaments inicials de la Unió Europea van tenir continuïtat en la creació d'un **Fòrum Multilateral Europeu sobre l'RSE** (2004), la **Comunicació de la Comissió Europea de 2006**³ i la posterior creació de l'**Aliança Europea per l'RSE**.

UE i NU fan cap al mateix model partint d'interessos diferents

Si en el cas de NU el repte està vinculat als drets humans i a la governança del món, en el cas de la Unió Europea les motivacions de la rellevància que rep l'RSE entronquen amb un altre enfocament; i és que la UE concep l'RSE com un puntal de la seva estratègia de desenvolupament empresarial.

Així, per posar un exemple, una pràctica tan coneguda com la conciliació de la vida laboral i familiar troba un encaix perfecte en el model d'RSE que es promou des de la UE, mentre que lògicament no constitueix un element rellevant

dins els eixos centrals del Pacte Mundial. Així mateix, en el model europeu se situa la inversió en I+D també dins l'RSE, ja que una empresa que no atengui aquest repte no podrà garantir la seva pròpia sostenibilitat i la seva capacitat de crear riquesa i llocs de treball.



El mateix sector públic fa aproximacions força diferents a la Responsabilitat Social de les Empreses: Unió Europea i Nacions Unides.

¹ **Llibre Verd: Fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses** (18/07/2001). El *Llibre Verd* pretén situar l'RSE en l'espai europeu i desenvolupar-la dins del context de l'objectiu estratègic establert a la Cimera de Lisboa. Proposa alguns avanços sobre eines per a la gestió. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf

² **La Responsabilitat Social Corporativa: una contribució empresarial al desenvolupament sostenible** (02/07/2002). Comunicació de la Comissió del 2002, elaborada després d'un procés de consulta sobre el *Llibre Verd*. La Comissió hi exposa la seva proposta i hi inclou una definició del concepte, un posicionament del sentit que pren dins del desenvolupament sostenible i les seves repercussions per a les empreses i la societat. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_col_en.pdf

³ **Implementant el partenariat per al creixement i l'ocupació: fent d'Europa un pol d'excel·lència en RSE** (22/03/2006). Comunicació de la Comissió del 2006, que defensa un model d'RSE encaminat al foment de la competitivitat empresarial i aposta per l'autoregulació i les mesures de foment. Complementàriament, es crea l'Aliança Europea per l'RSE. http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/comunicacio_comissio_europea_2006.pdf (versió en català).

Altres iniciatives, agents i recursos

- **GRI - Global Reporting Initiative:** Iniciativa internacional per a crear un marc comú en el qual les organitzacions informin voluntàriament l'impacte econòmic, ambiental i social de l'activitat de les organitzacions a través d'indicadors d'acompliment. Constitueix una guia per a l'elaboració de memòries sobre desenvolupament sostenible, aplicable globalment. www.globalreporting.org
- **ISO 26000:** Norma de Responsabilitat Social Corporativa en procés d'elaboració des de fa uns anys i que finalment prendrà forma de guia, de manera que no serà certificable i el seu objectiu serà el d'orientar i contribuir amb recomanacions a la implantació de les pràctiques d'RSC. La publicació s'ha anat ajornant amb vista a assolir consensos amplis i està prevista per al 2010.
- **Norma AA1000,** promoguda per AccountAbility: És una norma de procediment, no de resultats, que pretén garantir la qualitat de la rendició de comptes. Especifica els processos que ha de portar a terme una organització per respondre de les seves accions, però no pels nivells d'acompliment social, ambiental o econòmic. La utilitzen algunes grans empreses. www.accountability21.net/
- **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):** El Consell Empresarial Mundial per al Desenvolupament Sostenible (WBCSD) és una coalició de 180 empreses internacionals unides pel compromís d'assolir el desenvolupament sostenible per mitjà del creixement econòmic, l'equilibri mediambiental i el progrés social. Els seus membres provenen de més de 35 països i inclouen 20 importants sectors industrials.
- **FTSE4Good:** És un índex elaborat pel Financial Times Stocks Exchange (FTSE) per a mesurar el desenvolupament d'empreses que assoleixen estàndards ambientals globalment reconeguts i per facilitar la inversió en aquestes companyies. El FTSE4Good està format per firmes que aconsegueixen un seguit de requisits mediambientals, de diàleg amb els *stakeholders* i de respecte als drets humans (www.ftse.com/ftse4good).

Documents singularment rellevants

- **Declaració tripartida de principis sobre les empreses multinacionals i la política social:** És un text universal que tracta sobre els aspectes laborals i socials de les activitats de les empreses multinacionals. Els principis observen les pràctiques relacionades amb ocupació, formació, condicions de treball i de vida, i relacions professionals, i es dirigeixen a governs, empleadors –en particular, les empreses multinacionals– i als treballadors. També l'inclouem en el material d'aquest curs en ser un document bàsic i en constatar que moltes pimes estan internacionalitzant la seva activitat i formant part de cadenes de producció globals. www.ilo.org/public/spanish/standards/norm/sources/mne.htm
- **Línies directrius de l'OCDE per a empreses multinacionals:** Es tracta d'una guia de bones pràctiques que l'OCDE dirigeix a les empreses multinacionals sobre llur actuació. La seva adopció té caràcter voluntari. Inclou recomanacions generals sobre les empreses al costat d'altres de més específiques relacionades amb la difusió d'informació, les relacions laborals, el medi ambient, la lluita contra la corrupció, els interessos dels consumidors, la tecnologia, la competència i les obligacions fiscals de les empreses. www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf

Diversitat de cada territori

Malgrat que hem situat l'RSE com una política d'empresa, les característiques diferencials de cada societat, les accions dels poders públics i els processos de diàleg amb els grups d'interès han tingut com a conseqüència que a cada territori s'hagin desenvolupat models amb unes singularitats específiques.

Així, un estudi d'ESADE va determinar l'existència de quatre models: en els països nòrdics es dona l'**associació** d'empreses i governs en àrees determinades, mentre que en l'àmbit anglosaxó prima el de **negocis en la comunitat**, amb un enfocament transversal en l'Administració i una dimensió "familiar" de l'empresa en les seves relacions amb la societat. En tercer lloc figura el model **sostenibilitat i ciutadania**, on l'RSE connecta amb el pacte social i les polítiques verdes, com és el cas d'Alemanya, Bèlgica o França. Finalment, en Estats mediterranis com l'espanyol o l'italià, en haver-s'hi incorporat més tard, l'enfocament preferit ha estat el diàleg **multilateral**.

1.3. Estat de l'RSE a nivell espanyol

El procés de consens

El desenvolupament de l'RSE a l'Estat espanyol s'ha vist marcada pels marcs de diàleg que s'han convocat des del sector públic en un seguit d'iniciatives importants amb vista a dilucidar el futur de les polítiques públiques en referència a l'RSE, les quals es coneixen com les "tres potes".

- El **Fòrum d'Experts**, liderat des del Ministeri de Treball
- La **subcomissió sobre l'RSE** creada al Congrés dels Diputats
- **Taula de diàleg social** (formada per sindicats, patronal i govern)

Aquestes iniciatives, especialment en el període 2005-06, han suposat destinar força energies i posar èmfasi en el diàleg, fet que pot haver endarrerit la posada en marxa d'algunes iniciatives o polítiques públiques però que ha permès generar certs consensos bàsics, entre els quals superar el debat sobre *l'obligatorietat o voluntarietat*, que s'havia enquistat en el centre dels posicionaments. Així, malgrat que en els primers moments s'havien manifestat posicionaments contraris a l'RSE, aquests han tendit a desaparèixer a partir del moment en què s'ha clarificat el marc de voluntariat i el paper no basat en la normativització per part dels poders públics.

En les conclusions de l'Informe del Congrés dels Diputats s'afirma que l'RSE pot suposar una oportunitat de millora de la societat i posa l'accent en la necessitat d'una política que acompanyi les pimes en una estratègia i un recorregut que les pugui fer més competitives i més sostenibles, incorporant l'RSE en la seva gestió. Alhora, l'informe apunta dues polítiques concretes en què té molt sentit incorporar la dimensió de l'RSE: la modernització del sistema de relacions laborals per tal d'adaptar-lo a la nova realitat de les empreses, amb la lògica de la *flexigüretat* que també es promou des de les institucions comunitàries, i la modernització de l'Estat del benestar per adaptar-lo a les noves demandes i necessitats socials en el context de la globalització.

Consell Estatal de Responsabilitat Social de les Empreses

S'ha creat a principi del 2008 recollint demandes expressades pels tres òrgans de debat indicats, els quals havien coincidit a mostrar la necessitat de crear un Consell Estatal dedicat a aquesta matèria.

Es tracta d'un òrgan col·legiat en el marc del Ministeri de Treball i Afers Socials, amb caràcter assessor i consultiu del Govern, de composició quadripartida i paritària, compost per quaranta-vuit vocals dividits en quatre grups de dotze membres cadascun triats entre les organitzacions empresarials; les sindicals; les organitzacions i institucions de reconeguda representativitat i interès en l'àmbit de la Responsabilitat Social; i les Administracions Públiques.

Entre els seus objectius trobem un fòrum de debat sobre [RSE](#) entre les organitzacions empresarials i sindicals més representatives, administracions públiques i altres organitzacions i institucions de reconeguda representativitat en aquest àmbit; fomentar les iniciatives sobre [RSE](#), proposant al Govern mesures que vagin en aquest sentit, amb especial atenció a la singularitat de les pimes, etc.

Altres fòrums i iniciatives

Pacte Mundial: a Espanya, el moviment d'adhesió al Pacte Mundial va donar lloc inicialment a un instrument de treball anomenat la "taula quadrada" des de la qual es van començar a portar a terme accions d'aprenentatge, diàleg i foment. A partir de final del 2004 es va convertir en Associació Espanyola del Pacte Mundial (ASEPAM).

Fòrum de Reputació Corporativa: lloc de trobada, anàlisi i divulgació de tendències, eines i models de gestió de la reputació corporativa, fundat el setembre de 2002. L'interès del FRC per la reputació sorgeix del seu convenciment sobre l'impacte que aquesta té com a element generador de valor per a les empreses que l'integren i els seus grups d'interès. És el representant a Espanya del Reputation Institute.

Club d'Excel·lència en Sostenibilitat: és una associació empresarial composta per un grup de grans empreses que aposten pel creixement sostingut des del punt de vista econòmic, social i ambiental amb l'objectiu de ser un fòrum de diàleg amb els grups d'interès; una plataforma de *benchmarking* en

desenvolupament sostenible; i transmissors de bones pràctiques al teixit empresarial. Associat a CSR Europe.

Forética: l'SGE 21 és de les poques normes d'empresa que fan referència a un sistema de Gestió Ètica i Socialment Responsable. Aquesta norma fou promoguda per l'associació Forética, que té el seu origen a Barcelona, l'any 1999, quan un nodrit grup de directius i capdavaners d'opinió es qüestionen de quina manera poden impulsar una cultura d'empresa basada en la responsabilitat de totes les persones que la formen, enfront del conjunt de la societat i l'entorn.

Primeres normes legals que incorporen expressament el concepte d'RSE

Algunes noves lleis estan incorporant per primera vegada la dimensió RSE en el seu articulat:

- La Llei d'Igualtat d'Oportunitats planteja que les empreses podran assumir la realització voluntària d'accions de responsabilitat social consistents en mesures orientades a promoure la igualtat entre dones i homes en el si de les empreses. S'hi remarca la necessitat que aquestes actuacions puguin ser concertades amb els representants dels treballadors i associacions de consumidors i usuaris, i també amb les ONGs que treballen pels drets de les dones (Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la Igualtat Efectiva entre Dones i Homes www.mtas.es/igualdad/legisla.htm).
- La Llei de contractes del sector públic preveu que en els contractes del sector públic amb contingut social es podran establir preferències per a les entitats sense ànim de lucre i també es podran establir les preferències en aquells contractes en què existeixi l'alternativa del comerç just.

Altres normes legals i iniciatives a destacar serien:

- Llei 39/1999 de Conciliació de la vida familiar i laboral (<http://www.inem.es/legis/empleo/ley39-99.htm>)
- Pla Concilia: és el pla integral de conciliació de la vida personal i laboral a l'Administració General de l'Estat (www.map.es/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/funcion_publica/concilia.html).
- Programa Óptima: és una iniciativa de l'Institut de la Mujer (Ministeri de Treball i Afers Socials) per a fomentar la Igualtat d'Oportunitats entre Dones i Homes a les empreses (www.tt.mtas.es/optima)
- Empresa Familiarmente Responsable: segell promogut per la Fundación+Familia, que té com a patró fundador el Ministeri de Treball i Afers Socials (www.optimiza.com/efr)

1.4. L'RSE a Catalunya

La realitat del compromís de les empreses catalanes en matèria de responsabilitat envers la societat té una solidesa i fortalesa que ve de lluny. Els enfocaments tradicionals vinculats a la filantropia i el mecenatge així ho demostren. El pas a un enfocament més integrat al model d'empresa i a la gestió dels seus impactes socials, ambientals i econòmics es va fer amb celeritat de manera que avui ja forma part no tan sols de grans empreses (Aigües de Barcelona, Gas Natural, Mango, MRW...), sinó que moltes pimes han convertit certes bones pràctiques en un enfocament d'RSE (per exemple el cas de les pimes KH Lloreda o Tecnol, que s'han arribat a certificar). La suma de les diverses empreses catalanes que elaboren memòria amb l'estàndard GRI ja suposa una de cada 20 fetes arreu del món.

Iniciatives des del Govern

La Generalitat de Catalunya ha estat pionera en algunes polítiques de Responsabilitat Social aplicades a la pròpia administració:

Clàusules socials. L'empresa pública Adigsa desenvolupa el programa Posa't a punt des de l'any 1997 per mitjà del qual destina llocs de treball a persones incloses en col·lectius en risc d'exclusió social. Es porta a terme amb empreses d'inserció i hi han participat prop de 1.500 persones. Aquest programa ha esdevingut el referent principal sempre que a Catalunya o a nivell estatal es parla de clàusules socials.

Conciliació. Catalunya és la comunitat autònoma amb un major nombre de mesures de conciliació de la vida laboral i familiar. Ha estat pionera, per exemple, en el reconeixement d'un permís de paternitat per als treballadors de la Generalitat i també en el foment de la contractació de mares monoparentals. S'han aprovat dues lleis amb mesures sobre conciliació del personal de les administracions públiques catalanes (Lleis 6/2002 i 8/2006).

- Llei 6/2002, de mesures relatives a la conciliació del treball amb la vida familiar del personal de les administracions públiques catalanes
- Llei 8/2006, de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya

Compra pública. En la Llei d'acompanyament dels pressupostos de l'any 2003 es va preveure, com a mesura de foment dels objectius socials en la contractació, que els departaments, els organismes autònoms i les empreses públiques de la Generalitat reservessin determinats contractes administratius d'obres, subministraments o serveis a centres d'inserció laboral de disminuïts, a empreses d'inserció sociolaboral o a entitats sense ànim de lucre que tinguin com a finalitat la integració de persones amb risc d'exclusió social. En concret, els contractes susceptibles de reserva són les obres i els serveis de conservació i manteniment de béns immobles; els serveis de missatgeria, correspondència i distribució, d'arts gràfiques, de neteja i bugaderia, de restauració i de recollida i transport de residus, i els serveis i els subministraments auxiliars per al funcionament de l'Administració. Aquest percentatge de reserva, que ha de fixar el Govern a l'inici de cada exercici, no podrà superar el 20% de l'import contractat l'exercici anterior mitjançant contractes menors o procediments negociats.

Transparència. El juliol del 2005 es va presentar l'Informe sobre Bon Govern i Transparència Administrativa, elaborat per un grup de treball integrat per experts creat per acord de Govern, "*sobre els principis que han d'orientar les actuacions de les administracions públiques catalanes, dels seus organismes i empreses i dels seus responsables polítics i professionals per tal d'assegurar la transparència en la gestió dels recursos públics i la igualtat en l'accés a la informació sobre aquesta gestió per part de tots els ciutadans, organitzacions i empreses*".

L'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana, firmat el febrer de 2004, proposa les línies estratègiques fonamentals i les mesures, instruments i polítiques a adoptar en els àmbits que condicionen de manera més decisiva la competitivitat. Entre altres mesures fa referència a:

- l'establiment de mesures i serveis que facilitin la conciliació de la vida laboral amb la vida personal i familiar.
- la potenciació de criteris de sostenibilitat ambiental i de responsabilitat social en el desenvolupament de les empreses.

El text de l'**Estatut d'Autonomia** disposa que la Generalitat ha d'afavorir el desenvolupament de l'activitat empresarial i l'esperit emprenedor, tenint en compte la responsabilitat social de l'empresa. Aquesta voluntat es troba explicitada a l'article 45 corresponent a l'àmbit socioeconòmic, que comença establint que els poders públics han d'adoptar les mesures necessàries per a promoure el progrés econòmic i el progrés social de Catalunya i dels seus ciutadans, basats en els principis de la solidaritat, la cohesió, el desenvolupament sostenible i la igualtat d'oportunitats.

Així mateix, l'articulat del nou Estatut estableix la creació d'un marc català de relacions laborals, proposta històrica formulada pels sindicats i assumida per la gran majoria de forces polítiques i socials de Catalunya. El fet que en aquest marc els poders públics hagin de fomentar una pràctica pròpia de diàleg social, de concertació, de negociació col·lectiva, de resolució de conflictes laborals i de participació en el desenvolupament i la millora de l'entramat productiu, pot ser un important pas amb vista a desenvolupar un model propi de responsabilitat social corporativa.

Altres agents i iniciatives multilaterals per al foment de l'RSE

En el nostre país, seguint les pautes marcades en altres països de la Unió Europea, comencen a desenvolupar-se un conjunt de projectes i programes orientats a donar eines per potenciar la responsabilitat social entre les petites i mitjanes empreses del territori.

Cal destacar com a fites rellevants els programes de promoció de l'RSE amb finançament europeu com el **RESSORT** (impulsat per la Diputació de Barcelona i altres agents de la província) o el **RSE.COOP** (impulsat per la Federació de Cooperatives de Catalunya).

El **Marc Català de l'RSE per a les Pimes** és una xarxa pionera a l'Estat creada el 2006 per diversos departaments de la Generalitat de Catalunya (Economia i Finances, Treball i Indústria, Medi Ambient i Habitatge i COPCA), de les patronals de la petita i mitjana empresa (PIMEC i CECOT), dels sindicats (CCOO i UGT), sota la coordinació de l'escola de negocis ESADE; i té per missió la creació d'eines i recursos per integrar la Responsabilitat Social (RSE) en el model de competitivitat de les petites i mitjanes empreses (Pimes) de Catalunya.

La finalitat d'aquesta col·laboració és avançar cap a un model viable de competitivitat responsable i sostenible per a les pimes de Catalunya. Per fer-ho realitat, es desenvolupen sis línies de recerca que ajudaran a fer conèixer i difondre l'RSE: l'estudi sobre el grau de familiaritat de les pimes i l'RSE, l'elaboració d'un *state of the art* europeu sobre l'RSE i les pimes, l'anàlisi d'iniciatives per al foment de l'RSE des de l'Administració Pública, l'elaboració d'un conjunt d'indicadors de l'RSE, l'elaboració d'un panell d'autodiagnosi i bones pràctiques, i l'anàlisi dels perfils de les empreses que desenvolupen actualment l'RSE.

Alguns departaments de la Generalitat també han promogut iniciatives diverses, com ara l'estudi promogut amb ESADE sobre l'RSE des dels governs (Dept. d'Economia), la publicació d'una guia (Dept. de Medi Ambient), la convocatòria d'una línia de suport a la implantació en pimes (Dept. de Treball)... Ara per ara es planteja la possibilitat de promoure algun organisme especialitzat a Catalunya.

L'**Observatori de l'RSE de Catalunya** (ORSEC) és una iniciativa del Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya. El CTESC és un ens públic que actua com a òrgan consultiu i d'assessorament del Govern en matèries socioeconòmiques, laborals i ocupacionals. Difondre, participar i fomentar el debat social al voltant de l'RSE. L'ORSEC té com a objectius: aportar les experiències particulars de les empreses; implicar empresaris i persones treballadores en el debat sobre l'RSE; o fer tasques d'informació a les empreses i les persones treballadores, entre d'altres (www.observatori-ctesc.cat).

L'Associació per a les Nacions Unides, el *think tank* Responsabilitat Global, i la Diputació de Barcelona han promogut algunes experiències concretes de foment de Territoris Socialment Responsables en comarques com l'Alt Penedès, o han fomentat experiències pilot de gestió de la Responsabilitat Social de l'Administració Pública.

L'existència a Catalunya d'**escoles de negoci** com ESADE i IESE també ha suposat un important avantatge en el desenvolupament de l'RSE i la seva nítida vinculació al món de l'empresa. En tots dos casos van crear, temps enrere, organismes interns especialitzats en RSE i són aliats rellevants en moltes iniciatives de foment, diàleg i aprenentatge. Moltes **universitats** catalanes han anat incorporant l'RSE en diferents formats, tant de cursos específics com dins de la programació dels MBA o postgraus diversos.

Diversos **ajuntaments**, consells comarcals i diputacions han dut a terme iniciatives particulars de foment de l'RSE, en algun cas vinculat a projectes europeus i altres per iniciatives pròpies.

A Catalunya, a banda de les grans consultores, cal destacar l'existència i el paper exercit per diferents organitzacions i persones expertes que ajuden a desenvolupar la responsabilitat social de les organitzacions des d'una visió de complicitat amb el territori. Moltes d'aquestes recentment s'han aglutinat a la Comissió de Responsabilitat Social de l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (www.accid.cat). Altres organitzacions vinculades al món de l'empresa també han creat comissions d'RC, que ajuden a dotar aquesta disciplina de marcs de trobada i de foment. Un altre cas seria AEDIPE o, per descomptat, bona part de les associacions empresarials.

Les **organitzacions empresarials** també han tingut certes iniciatives de referència, com ara en el cas de dues associacions de caràcter territorial: la Cecot de Terrassa (www.cecot.cat) va promoure una guia d'RSE per a pimes, i l'Associació d'Empresaris de l'Alt Penedès, Baix Penedès i Garraf (www.adeq.cat) va destinar tota una programació d'iniciatives en RSE el 2006.

1.5. Camp de Tarragona

No podem dir que la presència pública de l'RSE en actes i jornades hagi estat igual a tot el territori, ja que des de l'any 2004 i successius, en què va començar a haver-hi una gran quantitat d'esdeveniments, aquests han quedat molt concentrats a Barcelona i comarques properes.

Així, també les empreses que van començar a gestionar la seva RSE d'una manera més formal responien a un model d'empresa habitualment situada a l'arc metropolità de Barcelona. Les causes podien ser degudes a la major concentració empresarial o a la major fluïdesa en la transmissió de nous models de gestió. Possiblement també hi pot haver influït el menor lideratge públic o la major focalització a matèries concretes com ara les ambientals, socials o de seguretat, però sense situar-les en un marc d'uns valors i un estil més global d'RSE.

Aquesta menor incidència fins al moment no treu que tant entre les grans empreses com entre les pimes hi hagi casos exemplars en la integració de l'RSE com podrien ser la multinacional BASF o la pime TECNOL, entre d'altres.

Un cop generats els grans consensos i després d'uns anys de força àmbits de diàleg entre les organitzacions i entre els grups d'interès amb interessos diversos, comencen a aparèixer iniciatives que pretenen una dimensió més operativa.

Així, ben aviat podem trobar-nos a Catalunya amb força comissions de treball que vagin mantenint processos de trobada i diàleg en àmbits sectorials, universitats i escoles de negocis, aprofundint en la difusió i recerca, amb pimes i altres organitzacions modestes que comencin a excel·lir en la incorporació de la seva RSE, alguna iniciativa de referència orientada al foment de l'RSE des d'una conjunció d'esforços públics i privats, territoris que vagin desenvolupant experiències avançades de responsabilitat social del territori, etc.

Algú pot considerar que en aquesta fotografia pequem d'excessiu optimisme però no és en absolut així, ja que aquesta és una realitat en la qual s'està treballant i que està començant a donar els seus fruits.

Per accelerar el procés i dotar-lo de major solidesa, caldria una generalització de la comprensió del significat de l'RSE en un major nombre d'empreses i sectors, l'aplicació al mateix sector públic i el social, passar de les bones pràctiques a processos de gestió més integrals i integrats, avançar en el procés d'introducció dels criteris d'RSE en els processos de compra (és a dir, en tota la cadena de proveïment), el reconeixement dels compromisos empresarials per part del consumidor o clientela... En aquests reptes sí que realment hi ha molta feina per fer, però el grau de compromís que estan mostrant algunes empreses ens fan observar amb confiança el progrés de la responsabilitat social de les empreses a casa nostra.

Com a últim element pel que fa a tendències, s'està començant a parlar de desenvolupar Territoris Socialment Responsables, com una manera de posar l'accent en el conjunt de les organitzacions d'un territori, els seus impactes conjunts i la capacitat d'introduir-hi processos de millora conjunts, i apostar en darrer terme per una construcció de la marca de territori que inclogui els aspectes de sostenibilitat i responsabilitat social com un atribut rellevant i significatiu. No és aquest darrer un repte menor si apreciem la importància que adquireixen en l'economia mundial les marques d'origen vinculades al territori.

2. DESCRIPCIÓ I ANÀLISI DE LES DADES

2.1. Descripció de la mostra

La mostra la configuren 285 empreses de les 6 comarques que formen el Camp de Tarragona: Priorat, Alt Camp, Baix Camp, Baix Penedès, Conca de Barberà i Tarragonès pel que fa als sectors primari, secundari (menys construcció), secundari de construcció i terciari, escollides aleatòriament. La representativitat de les comarques s'ha dut a terme d'acord amb el criteri del pes de la comarca en relació al total de les empreses del Camp de Tarragona.

S'han elaborat dos tipus de qüestionaris: els quantitius, que s'han passat a una mostra de 255 empreses, i els qualitatius, a 30 empreses. Aquests darrers qüestionaris s'han elaborat de tal manera que incloguessin una primera part de preguntes tancades igual que la resta, més una segona part de preguntes obertes. Així es poden agrupar i treballar les dades conjuntament.

Les eines estadístiques utilitzades per a la recollida de dades han estat qüestionaris telefònics amb preguntes tancades d'elecció múltiple. Per a la mostra qualitativa, formada per 30 empreses, els qüestionaris s'han dut a terme de manera presencial i a les preguntes tancades amb elecció múltiple de resposta s'han afegit dues preguntes obertes en cada aspecte analitzat.

Totes les enquestes han estat respostes pels directors, gerents o màxims responsables de les empreses enquestades.

Les preguntes estan agrupades a l'entorn de les diferents àrees de gestió o dels diferents grups d'interès de l'activitat econòmica de l'empresa: els recursos humans o client intern, el client extern, els proveïdors i l'entorn, que inclou el municipi, la gestió ambiental i les relacions amb les administracions o fonts de finançament. Es demana la valoració sobre com resulta de problemàtica la gestió d'alguns aspectes concrets, que es valoren en 4 categories entre *molt* (1) i *gens problemàtiques* (4), junt amb l'opció de *no afecta*.

En un darrer bloc de qüestions, a manera de preguntes control, s'ha valorat la situació actual de l'empresa enquestada en els mateixos aspectes, també amb la possibilitat de resposta d'opció múltiple (*molt deficient, insuficient, bastant bo o no afecta*).

La mostra s'ha distribuït segons una ponderació del PIB, la població i el nombre d'empreses de cada comarca de la província de Tarragona aplicant uns mínims a les de pes més petit. Com podem observar en el quadre, el pes d'aquest conjunt de variables de la demarcació de Tarragona respecte a Catalunya és del 9,89, i d'aquí deriva el repartiment del pes de les diferents comarques que formen el Camp de Tarragona.

| Comarca | % sobre el total de Catalunya | % sobre el total a la província de Tarragona |
|------------------------|-------------------------------|--|
| Alt Camp | 0,54 | 5,46 |
| Baix Camp | 2,26 | 22,85 |
| Baix Ebre | 0,98 | 9,91 |
| Baix Penedès | 0,98 | 9,91 |
| Conca Barberà | 0,25 | 2,53 |
| Montsià | 0,81 | 8,19 |
| Priorat | 0,12 | 1,21 |
| Ribera d'Ebre | 0,47 | 4,75 |
| Tarragonès | 3,32 | 33,57 |
| Terra Alta | 0,16 | 1,62 |
| Total Tarragona | 9,89 | 100 |

- **GRAU D'ERROR DEL TREBALL DE CAMP**

Amb una mostra **n= 285** i amb una aproximació de **confiança del 95,5%** sobre un univers de **10.000 empreses** al Camp de Tarragona corresponents a la micro, la petita i la mitjana empresa, el marge d'error ha estat **e= 5,24 %**. Per tant, aquestes dades ens donen un alt grau de fiabilitat del treball de camp.

$$285 = (K^2 \cdot P \cdot Q) / e^2 \quad \rightarrow \quad 285 = (1,92^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5) / e^2 \quad \rightarrow \quad e^2 = 1/285 \quad \rightarrow$$

MARGE D'ERROR: 5,92%

- **MÈTODE D'ANÀLISI**

De cadascuna de les empreses enquestades hem seleccionat diverses dades, de les quals hem triat les més rellevants per a l'anàlisi posterior que s'ha dut a terme:

Comarca, sector d'activitat –que hem agrupat en primari, secundari, terciari i separatament construcció– i nombre de treballadors agrupant-los de 1 a 9, de 10 a 49, de 50 a 249 i de 250 endavant.

Les preguntes estaven agrupades en quatre grups d'interès de l'activitat i les respostes consistien a valorar els diferents graus de les problemàtiques plantejades.

Recursos humans: fins a quin punt és problemàtic/a...

A1 la contractació de personal

A2 el nivell de rotació

A3 la formació de la plantilla

A4 el nivell d'implicació i de compromís personal amb l'empresa

A5 la comunicació interna

Client extern: fins a quin punt considera problemàtic...

A6 mantenir el preu del producte o servei

A7 oferir la qualitat del producte o servei

A8 oferir-li el servei d'atenció al client

A9 fidelitzar els clients

A10 fer nous clients

Proveïdors: fins a quin punt considera problemàtic...

A11 els preus de productes, matèries o serveis dels proveïdors

A12 la qualitat dels productes, matèries o serveis dels proveïdors

A13 el servei d'atenció al client dels proveïdors

Entorn: fins a quin punt considera problemàtic

A14 la relació de veïnatge en l'entorn municipal (si costa trobar treballadors, si és difícil que arribin les mercaderies, si hi ha facilitats per al reciclatge obligatori...)

A15 la implementació de sistemes de gestió de qualitat tipus ISO

A16 la gestió ambiental segons la legislació vigent

A17 la implementació de sistemes voluntaris de millora en la gestió i l'auditoria ambiental com l'EMAS

A18 la relació amb les administracions

A19 l'accés a bones condicions de finançament

El mètode utilitzat ha consistit, per una banda, a fer una anàlisi global de totes les respostes formulades i, per l'altra, a anar treballant les respostes en funció de les diferents variables comarca, mida d'empresa i sector, per arribar així a determinar les més predominants i les diferències significatives en les variables independents.

Pel que fa a les respostes obertes, s'ha treballat com una variable més i, a part d'ajudar-nos en l'elaboració de les conclusions pel seu caràcter qualitatiu, també ens ha servit com a variable per a identificar els problemes més comuns que té la pime al Camp de Tarragona.

2.2. Anàlisi dels resultats de les enquestes:

2.2.1. Descripció i anàlisi general

| TOTALS | | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | a7 | a8 | a9 | a10 | a11 | a12 | a13 | a14 | a15 | a16 | a17 | a18 | a19 |
|-----------------------------|---|------|-----------------|------|------|------|------|---------------|------|------|------|------|-----------|------|------|--------|------|------|------|------|
| molt | 1 | 113 | 79 | 56 | 82 | 37 | 117 | 61 | 28 | 83 | 140 | 113 | 59 | 48 | 49 | 38 | 70 | 35 | 77 | 98 |
| bastant | 2 | 100 | 89 | 107 | 107 | 122 | 119 | 121 | 132 | 110 | 83 | 114 | 138 | 142 | 97 | 79 | 85 | 97 | 124 | 95 |
| poc | 3 | 37 | 49 | 65 | 66 | 82 | 37 | 80 | 101 | 76 | 43 | 39 | 66 | 60 | 107 | 57 | 61 | 50 | 62 | 61 |
| gens | 4 | 35 | 64 | 54 | 27 | 40 | 10 | 21 | 22 | 15 | 18 | 17 | 20 | 31 | 30 | 101 | 66 | 88 | 20 | 31 |
| | | 285 | 281 | 282 | 282 | 281 | 283 | 283 | 283 | 284 | 284 | 283 | 283 | 281 | 283 | 275 | 282 | 270 | 283 | 285 |
| mitjanes per ítem | | 1,98 | 2,35 | 2,41 | 2,13 | 2,44 | 1,79 | 2,22 | 2,41 | 2,08 | 1,79 | 1,86 | 2,17 | 2,26 | 2,42 | 2,80 | 2,44 | 2,71 | 2,09 | 2,09 |
| mitjanes per grup d'interès | | 2,26 | Recursos humans | | | | 2,06 | Client extern | | | | 2,1 | Proveïdor | | 2,42 | Entorn | | | | |

Si fem una anàlisi global del grau de problemàtica segons cada grup d'interès o *stakeholder*, i tenint en compte les conclusions que han anat sortint en l'anàlisi detallada veurem que:

- El grup d'interès dels RH o client intern apareix globalment com el segon menys problemàtic i, en canvi, quan es fa l'anàlisi detallada és el grup del qual es deriven més problemes comuns.
- Per contra, amb el grup d'interès dels proveïdors passa al revés. Apareix com el segon grup més problemàtic i, en canvi, només hi ha sortit un problema rellevant.
- L'entorn és el grup d'interès que menys problemes implica per a l'empresariat del Camp de Tarragona, i el client extern, el que més.

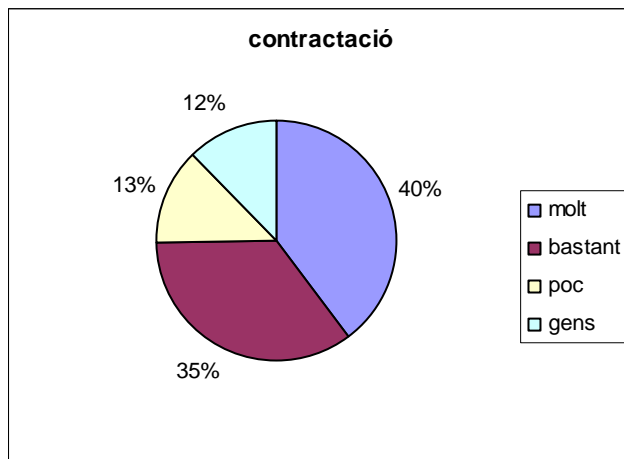
RECURSOS HUMANS

| RECURSOS HUMANS (CLIENT INTERN) | | | | | | |
|---------------------------------|------|---------|----|-----|------|----|
| | molt | bastant | P | poc | gens | NP |
| contractació | 40 | 35 | 75 | 13 | 12 | 25 |
| rotació de personal | 28 | 32 | 60 | 17 | 23 | 40 |
| formació | 20 | 38 | 58 | 23 | 19 | 42 |
| poca implicació amb l'empresa | 29 | 38 | 67 | 23 | 10 | 33 |
| comunicació interna | 13 | 44 | 57 | 29 | 14 | 43 |

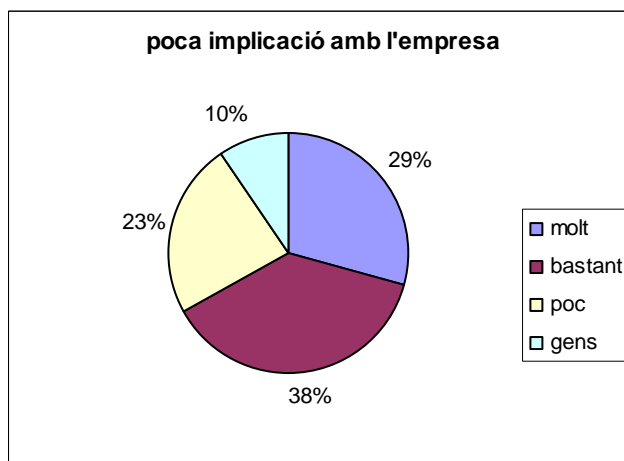
nota: les xifres són percentatges

P= problemàtic NP= no problemàtic

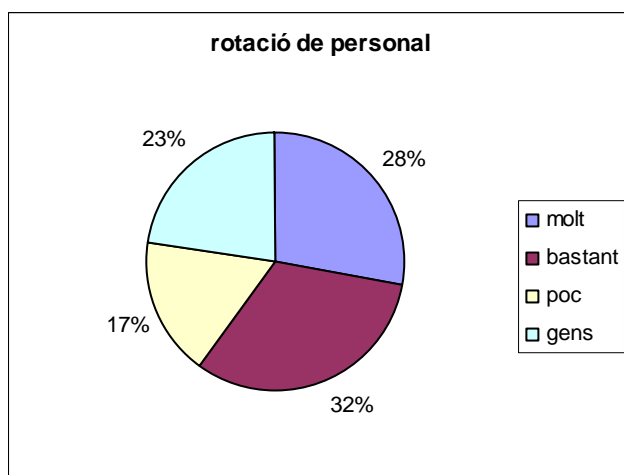
En relació als recursos humans, els aspectes que es detecten com a especialment problemàtics són la dificultat per a la contractació de personal, la implicació del personal amb l'empresa i la rotació de l'equip humà, i queden en un segon pla aspectes com la formació o la comunicació interna per motivar i retenir els millors treballadors, tot i que destacats també amb un cert nivell de problemàtica.



Es pot observar que quasi les tres quartes parts dels enquestats consideren entre molt i bastant problemàtic contractar, mentre que només un 25% ho valoren com a poc o gens problemàtic. Un important 40% de les respostes valoren aquest aspecte com a molt problemàtic.



Per a un 67% de les empreses enquestades, hi ha de molt a bastant problemàtic en la gestió de la implicació dels treballadors amb l'empresa. Només un 10% no hi veuen gens de dificultat.



Quant a la rotació, un 60% la consideren problemàtica, i convé destacar que un 28% dels enquestats la valoren com a molt problemàtica (només un punt per sota del 29% molt problemàtic per a la implicació amb l'empresa).

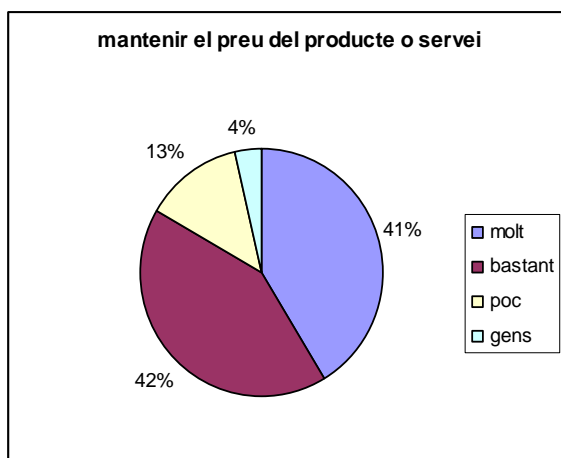
CLIENT EXTERN

| CLIENT EXTERN | | | | | | |
|-----------------------------------|------|---------|----|-----|------|----|
| | molt | bastant | P | poc | gens | NP |
| Mantenir preus | 41 | 42 | 83 | 13 | 4 | 17 |
| Oferir qualitat | 22 | 43 | 65 | 28 | 7 | 35 |
| Oferir servei d'atenció al client | 10 | 46 | 56 | 36 | 8 | 44 |
| Fidelitzar clients | 29 | 39 | 68 | 27 | 5 | 32 |
| Fer nous clients | 50 | 29 | 79 | 15 | 6 | 21 |

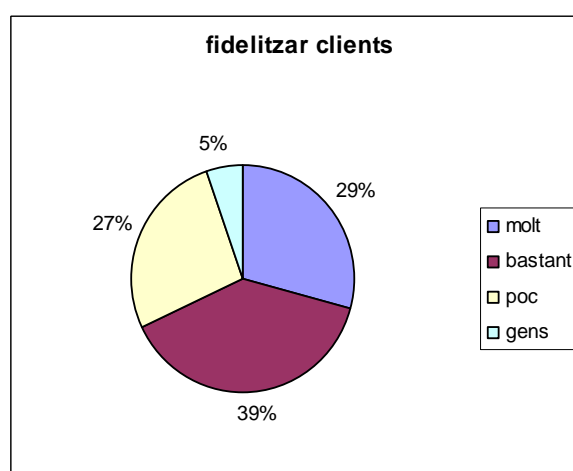
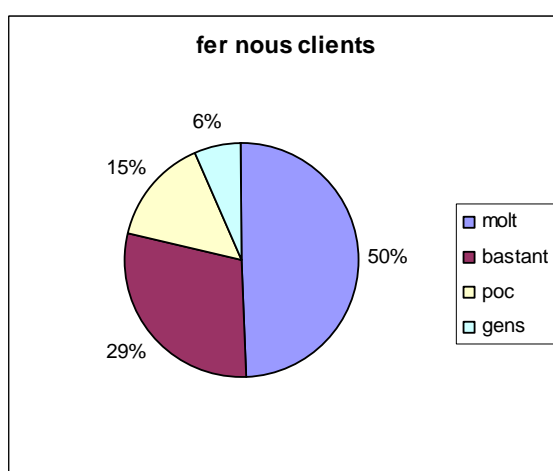
nota: les xifres són percentatges

P= problemàtic NP= no problemàtic

Pel que fa a la clientela, tots els aspectes tractats tenen un grau de problemàtica mig o alt per a les empreses. En especial mantenir preus, que afecta directament la competitivitat i que és el resultat global de diverses problemàtiques. Per altra banda, es destaquen especialment les dificultats en els aspectes relacionats amb la part comercial de l'activitat, com és fer nous clients i fidelitzar-los.



Mantenir el preu del producte o servei destaca com el més problemàtic de tots els aspectes considerats en relació als clients. Un 83% dels enquestats, ho consideren molt o bastant problemàtic, i només un residual 4% no ho consideren gens.



Fer nous clients seria un altre aspecte detectat com a molt o bastant difícil per un 79% de les empreses, i un percentatge una mica inferior, el 68%, també valoren problemàtic fidelitzar els clients.

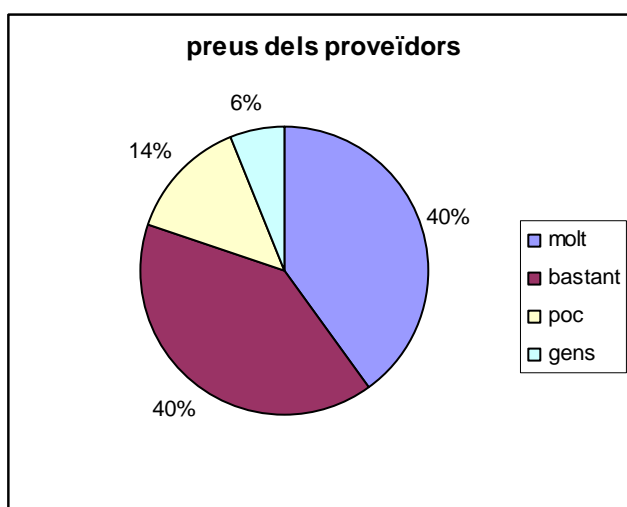
PROVEÏDORS

| PROVEÏDORS | | | | | | |
|--|-----------|---------|-----------|-----|------|----|
| | molt | bastant | P | poc | gens | NP |
| Preus dels proveïdors | 40 | 40 | 80 | 14 | 6 | 20 |
| Qualitat que ofereixen els prov. | 21 | 49 | 70 | 23 | 7 | 30 |
| Servei d'atenció al client dels prov. | 17 | 51 | 68 | 21 | 11 | 32 |

nota: les xifres són percentatges

P= problemàtic NP= no problemàtic

Quant als proveïdors, es destaca fortament la major problemàtica dels preus respecte a altres aspectes com la qualitat o el servei d'atenció al client que ofereixen.



Un eloqüent 80% de les respostes consideren que els preus dels productes, matèries o serveis dels proveïdors són, a parts iguals, molt o bastant problemàtics. Especialment destacable és que per a un 40% és un aspecte molt problemàtic.

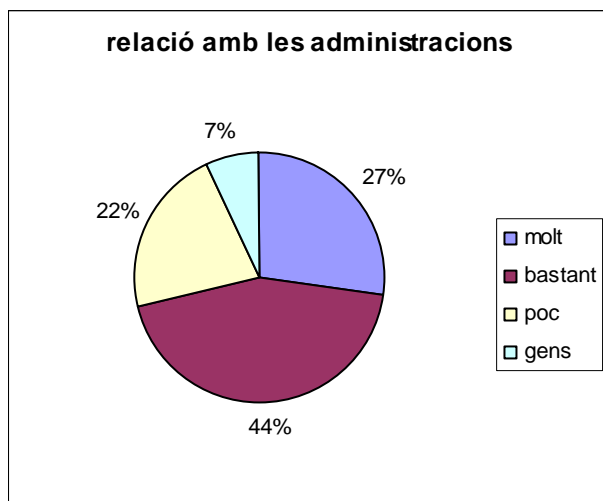
ENTORN

| ENTORN | | | | | | |
|---|------|---------|----|-----|------|----|
| | molt | bastant | P | poc | gens | NP |
| Relació de veïnatge municipal | 17 | 34 | 51 | 38 | 11 | 49 |
| Implantació sistemes qualitat (ISO) | 14 | 29 | 43 | 21 | 36 | 57 |
| Gestió ambiental (legal) | 25 | 30 | 55 | 22 | 23 | 45 |
| Millora voluntària gestió ambiental (EMAS) | 13 | 35 | 48 | 19 | 33 | 52 |
| Relació amb administracions | 27 | 44 | 71 | 22 | 7 | 29 |
| Accés a finançament | 35 | 33 | 68 | 21 | 11 | 32 |

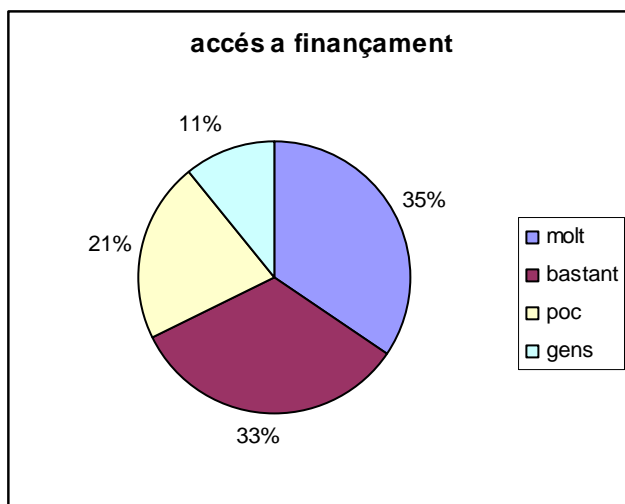
nota: les xifres són percentatges

P= problemàtic NP= no problemàtic

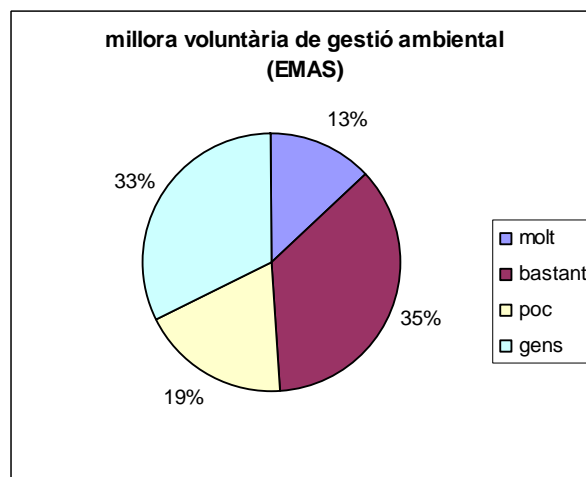
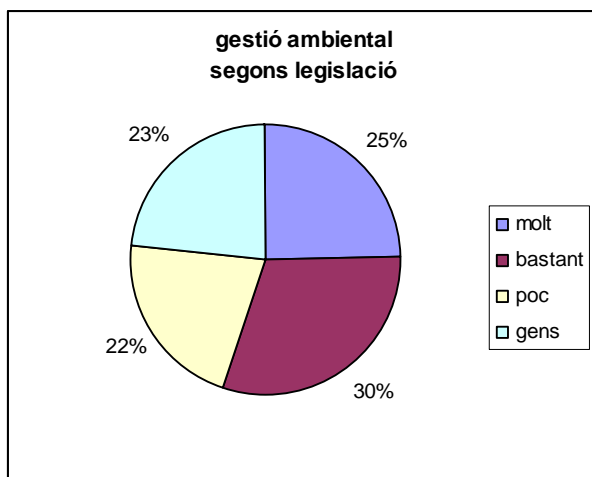
Finalment, en relació als diferents àmbits avaluats relacionats amb l'entorn –veïnatge municipal, gestió de qualitat, gestió ambiental, relació amb les administracions i relació amb les fonts de finançament–, els àmbits destacats com a especialment problemàtics són la relació amb les administracions (tràmits, informació sobre contractacions, etc.) i l'accés a bones condicions de finançament (incentius, avals, etc). Aquests dos aspectes són els que més directament afecten l'empresa en el seu funcionament quotidià. La gestió de qualitat o ambiental o les relacions de veïnatge, que influeixen més indirectament –o en un segon nivell de relació– en la gestió diària, es revelen menys dificultoses en quasi la meitat dels enquestats.



Relacionar-se amb les administracions (accés a informació, tràmits, etc.) és considerat molt o bastant problemàtic per un 71% de les empreses consultades, i només a un 7% no els suposa cap tipus de problema.



També l'accés a bones condicions de finançament, ja sigui públic o privat, és molt problemàtic (35%) o bastant (33%) per a la majoria dels enquestats.

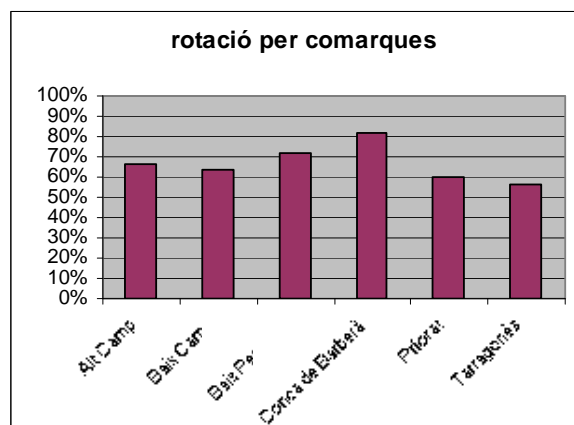
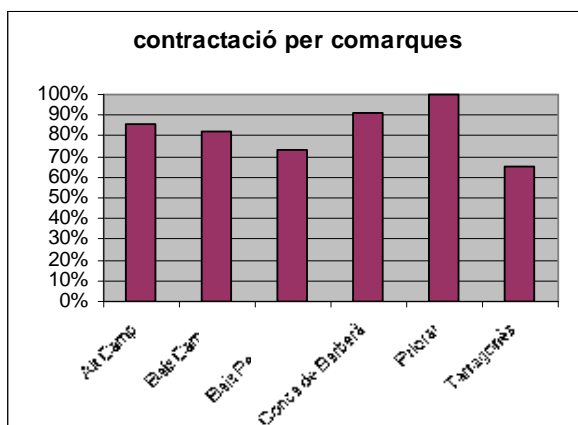


La gestió ambiental, sigui en el marc de la legislació vigent o com a millora voluntària més enllà de l'obligatorietat legal, representa una gestió problemàtica per a la meitat de les empreses consultades (amb distribucions lleugerament diferents en el grau de dificultat considerat). Malgrat tot, hi ha uns percentatges relativament alts d'empreses que no ho consideren gens problemàtic: 23% en el cas de l'aplicació de la gestió ambiental obligatòria i 33 % en el de la gestió voluntària tipus EMAS.

2.2.2. Descripció i anàlisi per comarques

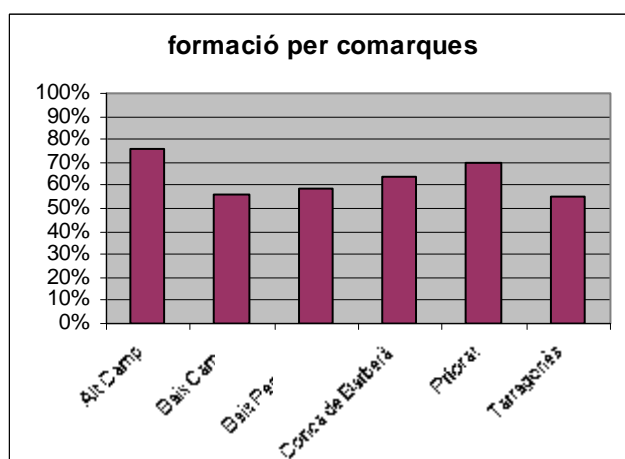
En l'anàlisi particular en funció de les variables comarques, sector o mida de l'empresa hem posat especial atenció al percentatge de respostes que consideren problemàtic algun dels aspectes avaluats. Per això hem valorat conjuntament les respostes "molt" o "bastant" problemàtic (per oposició a les opcions "poc" o "gens" problemàtic). Això ens permet valorar els aspectes que majoritàriament suposen dificultats de gestió, i analitzar les diferències significatives en les variables estudiades.

Per comarques, veiem algunes particularitats. Especialment en relació als **recursos humans**, a les comarques de l'Alt Camp, la Conca de Barberà, en alguns aspectes el Priorat i en menor mesura el Baix Camp, alguns dels factors analitzats són problemàtics per a un percentatge més elevat d'empreses que en el Tarragonès o el Baix Penedès.



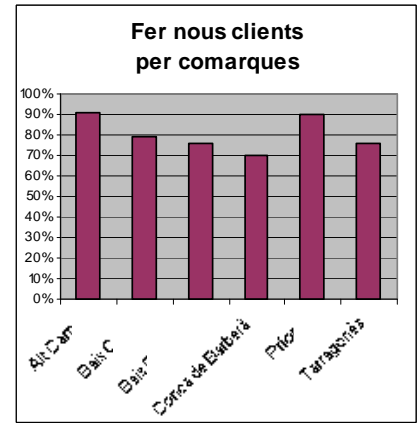
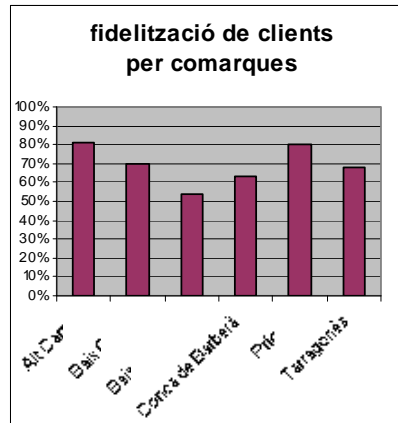
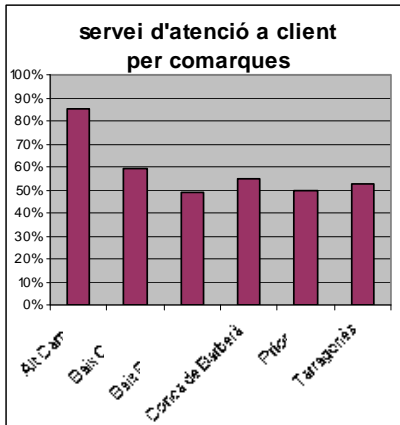
La gestió de la contractació de personal, que a nivell global es considera molt o bastant problemàtica per a un 75% dels enquestats, supera el 80% a les comarques de l'Alt i el Baix Camp, la Conca de Barberà i el Priorat.

També la preocupació per l'alt nivell de rotació és bastant més elevada que la mitjana (62%) al Baix Penedès i a la Conca de Barberà, mentre que al Tarragonès està una mica per sota.

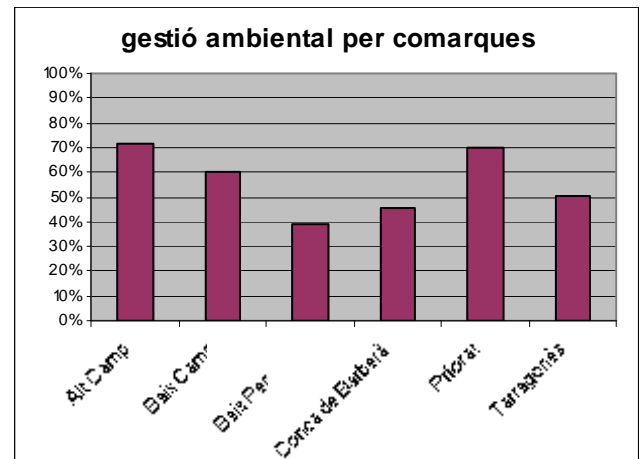
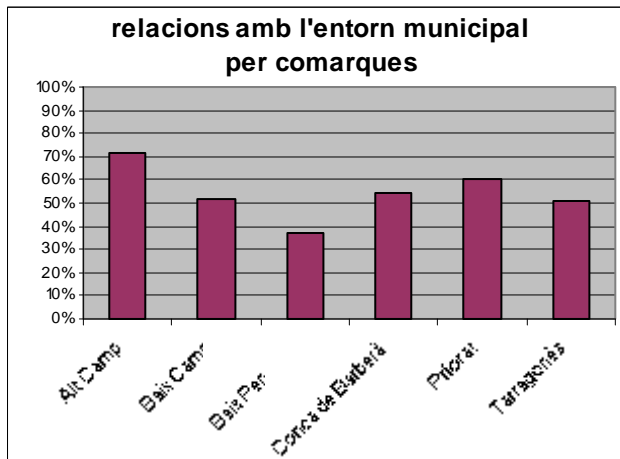


Quant a la dificultat per temes relacionats amb la formació, a l'Alt Camp el percentatge de persones enquestades que la considera problemàtica és el més elevat de totes les comarques, 18 punts per sobre la mitjana, que és d'un 58%.

En relació al **client extern**, les diferents comarques no difereixen significativament en la seva anàlisi de la situació. Sí que podem destacar que a l'Alt Camp hi ha una major dificultat en relació al servei d'atenció al client o a la dificultat per fidelitzar clients o fer-ne de nous (aquest últim aspecte també es destaca al Priorat, on un alt percentatge d'empreses enquestades ho consideren molt o bastant problemàtic).

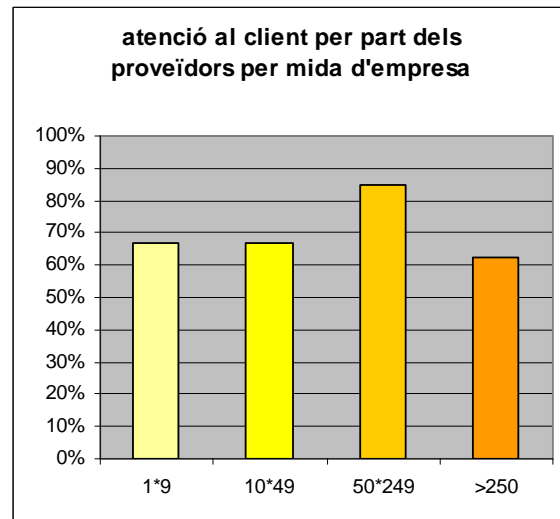
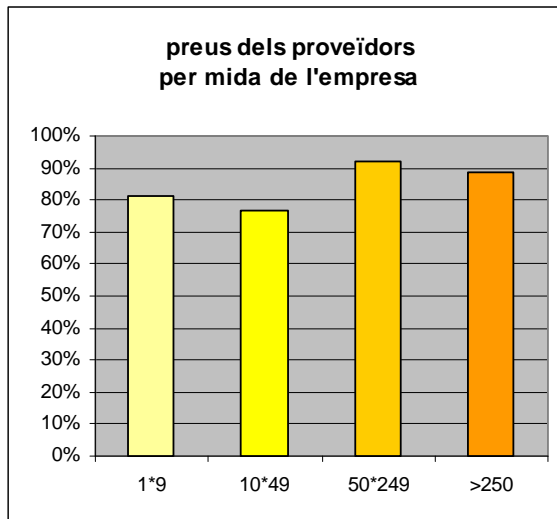


Finalment, en la **relació amb l'entorn** analitzada per comarques, destaca que la relació amb l'entorn municipal i la gestió ambiental són considerades problemàtiques per un percentatge significativament superior a l'Alt Camp i al Priorat respecte a la resta de comarques, i és al Baix Penedès on el percentatge és inferior.

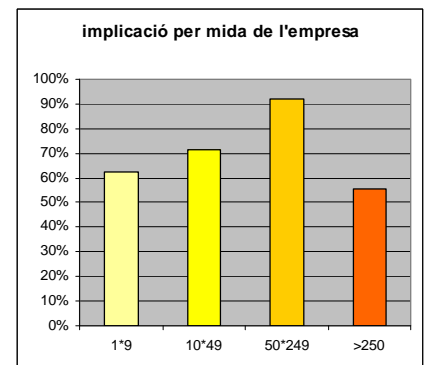
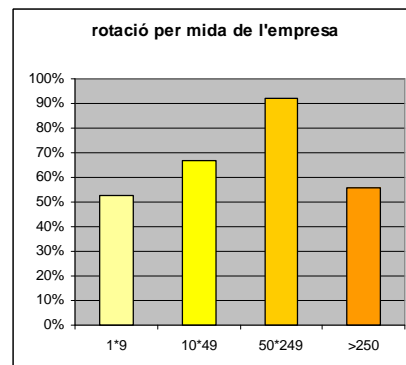
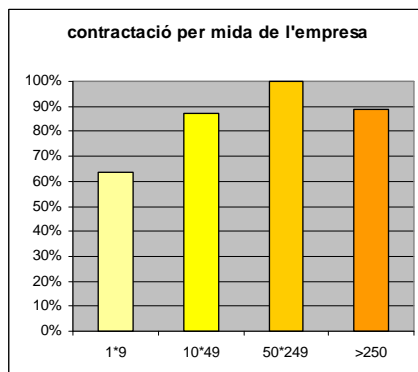


2.2.3. Descripció i anàlisi per mida de l'empresa

Aconseguir bons preus dels proveïdors i mantenir els preus als clients també són els aspectes que es destaquen com a més problemàtics, sigui quina sigui la mida de l'empresa. Pel que fa als preus dels proveïdors, són les empreses grans les que més problemàtic ho consideren, junt amb una inadequada atenció al client per part dels proveïdors.



Atenent a la variable de mida de l'empresa, l'àmbit dels **recursos humans** és més problemàtic per a les empreses més grans, en especial en relació a la contractació i l'alta rotació, així com en comunicació interna.



2.2.4. Descripció i anàlisi per sector

Analitzant les dades per sectors, s'observen força coincidències amb els resultats generals, tot i que també hi ha aspectes específics més problemàtics en cada sector.

En general podem dir que l'**àmbit dels clients** és el que resulta més problemàtic, en especial per a les empreses de la construcció i el sector secundari.

Al sector primari, la problemàtica més destacada és el preu dels proveïdors.

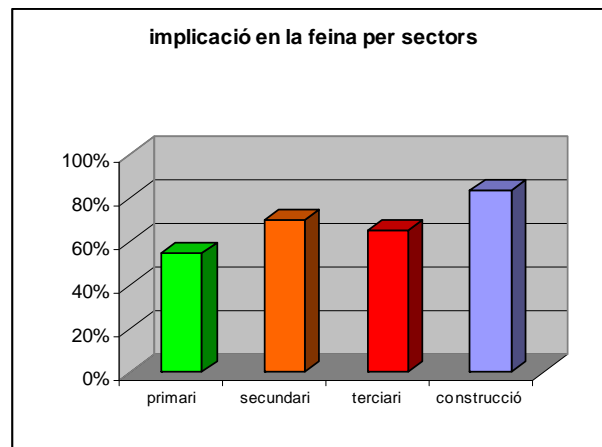
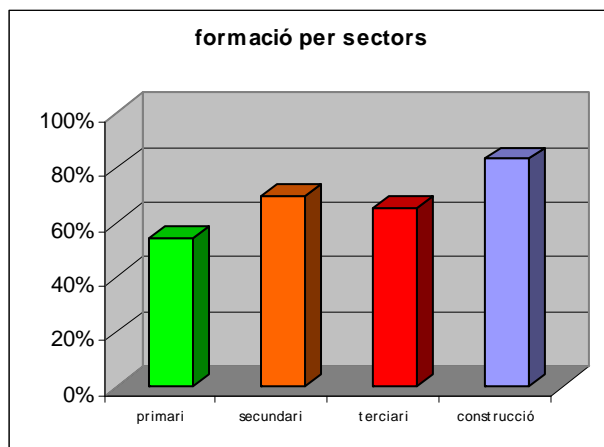
Al sector secundari, la dificultat més rellevant és fer nous clients, seguida dels preus dels proveïdors.

Les **empreses de la construcció** destaquen com a problemàtic la dificultat per mantenir preus i fer nous clients.

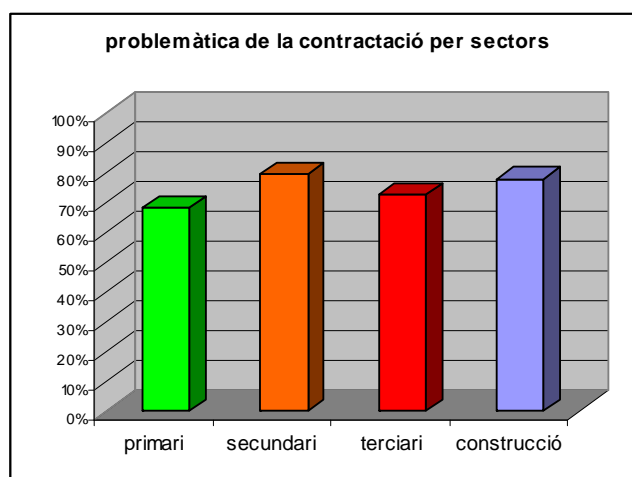
Al sector terciari, la problemàtica se centra a mantenir els preus.

En l'**àmbit dels proveïdors**, la major dificultat per a tots els sectors la trobem també en relació als preus, especialment en el sector secundari. Però no només els preus, sinó també la qualitat dels serveis i productes dels proveïdors s'identifica com a problemàtica, molt especialment en el sector secundari.

En relació als **recursos humans**, les empreses de la construcció tenen una major dificultat significativa respecte als altres sectors pel que fa a la formació i al nivell d'implicació amb la feina dels treballadors, essent una qüestió que preocupa menys en el sector primari.



En tots els sectors la gestió de la contractació es considera molt o bastant difícil, essent el sector secundari i les empreses de la construcció els que mostren percentatges superiors a la mitjana general.



La **relació amb l'entorn** és, en general, l'aspecte menys problemàtic en els diferents sectors. La relació amb les diferents administracions és el més problemàtic, especialment per al sector secundari.

Les diferències més destacables per sectors són una major preocupació (50% dels enquestats) per temes de gestió de sistemes de qualitat tipus ISO en el sector primari (7 punts sobre la mitjana) i també una problemàtica més rellevant pel que fa a la gestió ambiental en el sector secundari.

2.2.5. Resultats de les enquestes qualitatives

En relació a les 30 enquestes qualitatives, s'han plantejat dues preguntes obertes generals per a cadascun dels quatre àmbits avaluats –recursos humans, client extern, proveïdors i entorn– per tal de captar els aspectes que més presents té l'empresariat. La primera pregunta demanava quins eren els aspectes que els agradaria millorar o que creien que havien de millorar. La segona pregunta feia referència a aquells aspectes o accions que sol·licitarien de les diferents administracions.

Com és habitual en aquests casos i donada la mida de la mostra, hi ha una gran dispersió en les respostes. Tot i així, en cada àmbit es destaquen clarament uns aspectes més rellevants, en especial en l'àmbit dels recursos humans i dels proveïdors.

Vegem-ne detalladament els resultats.

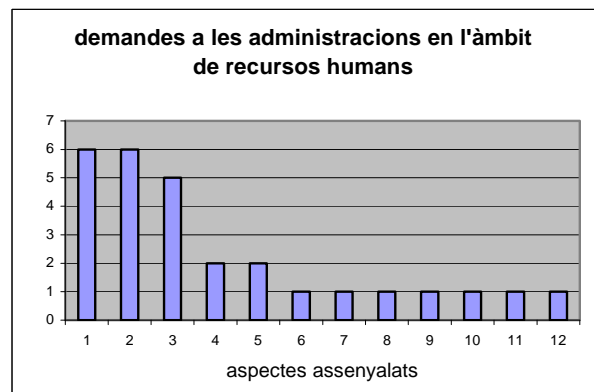
RECURSOS HUMANOS

Pel que fa als recursos humans, hi ha tres aspectes principals a millorar que s'han destacat. El primer, amb un alt grau de consens, fa referència a la necessitat que la implicació i compromís cap a la feina i la fidelitat cap a l'empresa siguin més elevades. Molt relacionat amb aquest punt, també es considera que cal millorar el nivell de motivació i responsabilitat. Finalment, un altre aspecte molt destacat és que la formació i capacitat professional ha de millorar.

Quant a allò que es demana a les administracions, destaca una major flexibilitat en la contractació, menys burocràcia i més agilitat de tramitacions, i que les diferents administracions fomentin una formació adequada per a les necessitats empresarials, és a dir, per a la capacitat professional.

B) Què demanaria a les administracions?

| | |
|--|-----------|
| 1 més flexibilitat en la contractació | 6 |
| 2 menys burocràcia, finestreta única | 6 |
| 3 foment de la capacitat professional/formació | 5 |
| 4 més ajuts per formació | 2 |
| 5 millor atenció al ciutadà, més claredat | 2 |
| 6 més ajuts per maternitat | 1 |
| 7 convenis i acords salarials més acotats | 1 |
| 8 foment de l'estabilitat laboral | 1 |
| 9 més atenció a les necessitats del mercat | 1 |
| 10 borsa de treball efectiva | 1 |
| 11 més facilitats econòmiques | 1 |
| 12 més facilitats per a la conciliació entre vida personal i laboral | 1 |
| TOTAL DE RESPOSTES | 28 |



CLIENT EXTERN

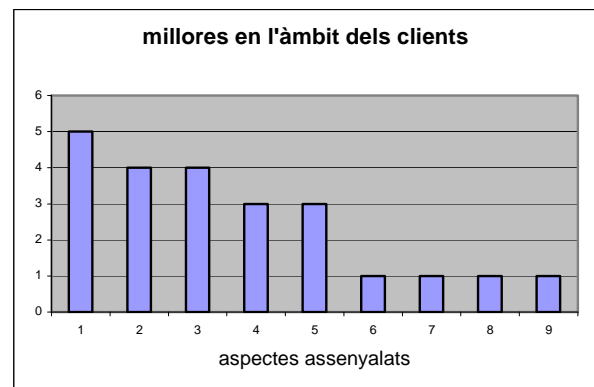
Pel que fa a les millores que es proposen en la relació amb els clients, els dos primers punts tenen a veure amb un canvi en els clients, és a dir, que l'enfocament de la millora se situa fora de l'empresa. El primer aspecte fa referència al fet que disminueixi la pressió temporal dels lliuraments i el segon, al fet que els clients s'adaptin a les normatives del proveïdor.

Centrats en les accions de millora en les quals els empresaris poden incidir directament, es destaca el desig de millora en la fidelització de clients.

CLIENT EXTERN

A) Què milloraria?

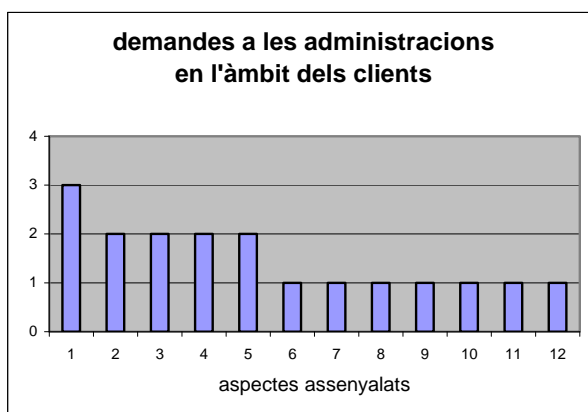
| | |
|---|-----------|
| 1 la previsió de compra, terminis més llargs de lliurament que tinguessin una actitud lògica, més comprensiva/ que respectessin les normes internes del proveïdor | 5 |
| 2 la capacitat de fidelitzar clients | 4 |
| 3 millor atenció client/ comunicació | 4 |
| 4 menys morositat/ major compromís pagament | 3 |
| 5 empresa pública: rapidesa en gestió | 3 |
| 6 que la competitivitat fos menys agressiva | 1 |
| 7 millor qualitat del que s'ofereix | 1 |
| 8 terminis pagament més curts | 1 |
| TOTAL DE RESPOSTES | 23 |



A les administracions se'ls fan demandes puntuals bastant disperses, i només es destaca lleugerament que haurien d'oferir més suport i facilitar les tramitacions amb una major claredat.

B) Què demanaria a les administracions?

| | |
|---|-----------|
| 1 més suport, claredat i agilitat en tramitacions | 3 |
| 2 més control en les pràctiques de contractació de serveis | 2 |
| 3 impostos més adequats | 2 |
| 4 tenir en compte costos hidrocarburs | 2 |
| 5 més control legal per impagats | 2 |
| 6 imparcialitat en l'adjudicació de projectes | 1 |
| 7 que fossin model per les empreses | 1 |
| que la justícia vetllés per la lliure competència/ pel rigor en les | |
| 8 operacions de compravenda | 1 |
| 9 subvencions per a publicitat | 1 |
| 10 normatives a més llarg termini | 1 |
| 11 llei per fragmentar pagaments | 1 |
| 12 facilitar tràmits per sol·licitar ajuts | 1 |
| TOTAL DE RESPOSTES | 18 |



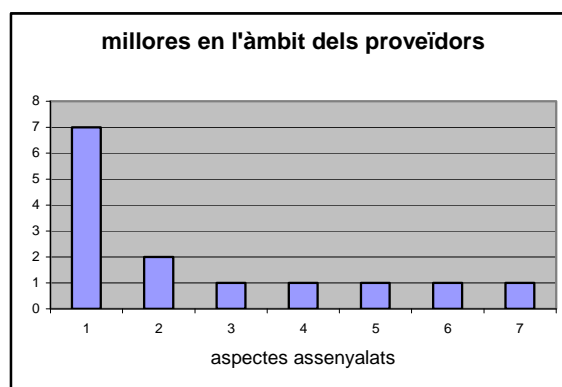
PROVEÏDORS

Aquest àmbit no ha estat àmpliament avaluat pels enquestats, en especial pel que fa a allò que se sol·licita a les administracions.

Sens dubte cal destacar que la meitat de les respostes donades a les millores necessàries relacionades amb els proveïdors fan referència al servei i atenció al client, tot i que aquest aspecte no ha estat assenyalat pels enquestats en relació a allò que cal millorar cap als clients.

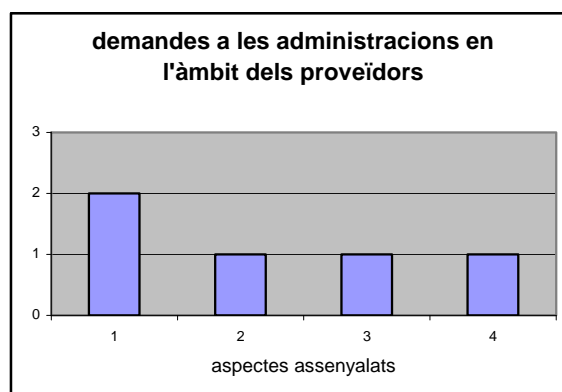
A) Què milloraria?

| | |
|---|-----------|
| 1 servei | 7 |
| 2 més rapidesa lliuraments | 2 |
| 3 millors condicions comercials | 1 |
| 4 rebaixar el cost serveis manteniment | 1 |
| 5 un tracte individualitzat | 1 |
| 6 aconseguir exclusivitat de zona amb més facilitat | 1 |
| 7 millor qualitat | 1 |
| TOTAL DE RESPOSTES | 14 |



B) Què demanaria a les administracions?

| | |
|--|----------|
| 1 més control preus i qualitat | 2 |
| 2 més agilitat en tramitacions | 1 |
| 3 més compromís amb legislació | 1 |
| 4 més facilitat export/import i control qualitat legal | 1 |
| TOTAL DE RESPOSTES | 5 |



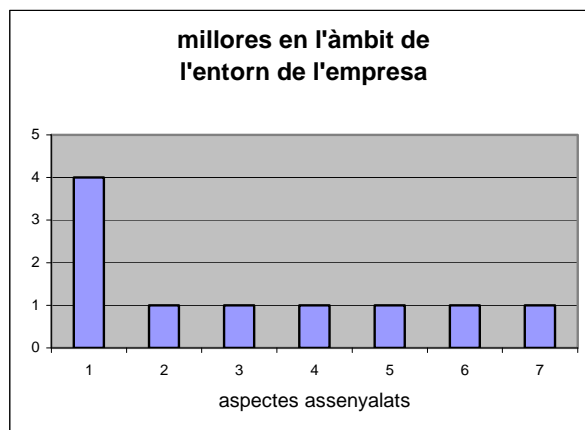
ENTORN

Finalment, quant a la relació de l'empresa amb l'entorn, tot i la dispersió de respostes, s'hi destaca la necessitat de millorar pel que fa al transport i les comunicacions, en especial en polígons.

ENTORN

A) Què milloraria?

| | | |
|---------------------------|---|-----------|
| 1 | els transports, la comunicació en polígons, la seriositat i compliment en la normativa i subcontractació | 4 |
| 2 | dels inspectors | 1 |
| 3 | facilitats per ampliar en polígons | 1 |
| 4 | la homogeneïtat de criteris en normes municipals | 1 |
| 5 | els serveis de reciclatge, que fossin a domicili | 1 |
| 6 | més relació amb ajuntament | 1 |
| 7 | aconseguir un lloc adient | 1 |
| TOTAL DE RESPOSTES | | 10 |

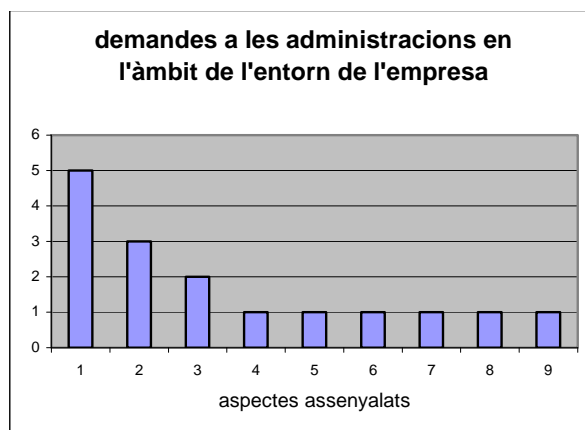


A les administracions, de nou pel que fa a la relació de l'empresa amb l'entorn, se'ls demana sobretot que siguin més efectius i donin suport real, sense tanta burocràcia.

També a l'Alt Camp les empreses han destacat el desig que les administracions ofereixin ajudes reals per a la creació de noves empreses en el seu entorn.

B) Què demanaria a les administracions?

| | | |
|---------------------------|--|-----------|
| 1 | més efectius, més suport/ menys burocràcia | 5 |
| 2 | ajudes reals a noves empreses | 3 |
| 3 | millor política riscos (no afany només recaptatiu) | 2 |
| 4 | facilitar integració foranis | 1 |
| 5 | que el període de prova fos de més de 15 dies | 1 |
| 6 | millors infraestructures | 1 |
| 7 | ajudes per si cal canviar a polígon | 1 |
| 8 | que no especulessin amb el sòl i fessin polígon | 1 |
| 9 | més ajudes per a poder implantar noves normatives | 1 |
| TOTAL DE RESPOSTES | | 16 |



2.2.6. Conclusions de l'anàlisi de les dades

Fent una matriu de doble entrada on, per una banda, tenim les problemàtiques i, per l'altra, el grau de cadascuna segons els diferents criteris, obtenim que les 8 problemàtiques més destacades són les següents:

| | RECURSOS HUMANS (CLIENT INTERN) | | | | CLIENT EXTERN | | | | PROVEÏDORS | | ENTORN | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------|----------|-------------------------------|---------------------|----------------|------------------|--------------------------|--------------------|------------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------|-------------------------------|
| | contractació | rotació de personal | formació | poca implicació amb l'empresa | comunicació interna | mantenir preus | ofereir qualitat | ofereir atenció a client | fidelitzar clients | fer nous clients | preus dels proveïdors | qualitat oferta pels proveïdors | servei d'atenció a client dels prov. | relació de veïnatge municipal | implantació sistemes qualitat (ISO) | gestió mediambiental (legal) | millora voluntària gestió amb. (EMAS) | relació amb administracions | accés a finançament | | |
| 1.1.1. general | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1.1.1. general | |
| 1.1.2. per comarques | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1.1.2. per comarques |
| 1.1.3. per mida d'empresa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1.1.3. per mida d'empresa |
| 1.1.4. per sector | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1.1.4. per sector |
| 1.1.6. enquestes qualitatives | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1.1.6. enquestes qualitatives |

les problemàtiques més destacades

| | RECURSOS HUMANS (CLIENT INTERN) | | | | CLIENT EXTERN | | | | PROVEÏDORS | | ENTORN | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|----------------|------------------|-----------------------|--|--|------------|--|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------------------------|
| | contractació | rotació de personal | poca implicació amb l'empresa | mantenir preus | fer nous clients | preus dels proveïdors | | | | | | | | | | | | | | | |
| les problemàtiques més destacades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | les problemàtiques més destacades |

- 1.- LA CONTRACTACIÓ DE PERSONAL
- 2.- EL NIVELL D'IMPLICACIÓ I DE COMPROMÍS PERSONAL AMB L'EMPRESA
- 3.- L'ALTA ROTACIÓ, POCA ESTABILITAT
- 4.- MANTENIR PREUS
- 5.- FER NOUS CLIENTS I FIDELITZAR-LOS
- 6.- PREUS DELS PROVEÏDORS
- 7.- RELACIÓ AMB ADMINISTRACIONS
- 8.- ACCÉS AL FINANÇAMENT

3. ARGUMENTARI: PROPOSTES CONCRETES PER A LA COMPETITIVITAT

3.1. Quadre de solucions socialment responsables per a les dificultats més rellevants

RECURSOS HUMANS

| Dificultats | Solucions socialment responsables | Valor afegit que aporta cada solució |
|---|---|---|
| <p>CONTRACTACIÓ DE PERSONAL</p> <p>EL NIVELL D'IMPLICACIÓ I DE COMPROMÍS PERSONAL AMB L'EMPRESA</p> | <p>1.- Afavorir, facilitar la formació dels treballadors</p> <p>2.- Elaborar plans de carrera</p> | <p>- Retenció de talent</p> <p>- Millora del valor afegit del nostre equip i, per tant, de la competitivitat de l'empresa</p> <p>- Potenciació del dinamisme del clima laboral, que afavoreix una bona disposició cap als canvis en l'entorn laboral</p> <p>- Coneixement, compartir amb la resta d'empreses</p> <p>- Augment de la motivació del client intern</p> <p>- Reducció del nivell de rotació</p> <p>- Millora del grau de fidelització</p> <p>- Augment de la satisfacció del client intern</p> <p>- Potenciació del dinamisme del clima laboral, que afavoreix una bona disposició cap als canvis en l'entorn laboral</p> <p>- Retenció de talent</p> |
| <p>ALTA ROTACIÓ, POCA ESTABILITAT</p> | <p>3.- Vincular la dimensió comunitària de l'empresa amb els valors i compromisos dels treballadors: voluntariat d'empresa, <i>teaming</i>, <i>matching</i>...</p> <p>4.- Contractar persones en risc d'exclusió social</p> | <p>- Alinear valors socials, personals i empresarials</p> <p>- Disminuir els costos de transacció en la comunicació interna</p> <p>- Disminució del nivell de rotació</p> <p>- Millora del grau de fidelització</p> <p>- Reconeixement de l'empresa per part de l'entorn (màrqueting amb causa)</p> <p>- Ampliació del públic objectiu en la tasca de contractació, cosa que l'afavoreix</p> <p>- Reconeixement per part del client intern dels valors socials que esdevenen accions reals i concretes de l'empresari</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>5.- Implantar plans de conciliació</p> <p>6.- Implantar la gestió de l'empresa per objectius</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Retenció de talent - Reducció del nivell de rotació - Millora del grau de fidelització - Reconeixement de l'empresa per part de l'entorn (màrqueting amb causa) - Implicació del treballador en l'assoliment dels objectius de l'empresa i participar més directament en els èxits econòmics - Millora del clima laboral i l'autoestima en la mesura que l'estil directiu i la direcció per objectius incorporin valors humanístics o aspectes ètics - Major satisfacció de l'equip de treball per la flexibilització de l'horari i del lloc de treball que comporta la gestió per objectius |
|--|---|--|

CLIENT EXTERN

| Dificultat | Solucions socialment responsables | Valor afegit que aporta cada solució |
|-----------------------------------|---|---|
| MANTENIR PREUS | <p>7.- Optimitzar al màxim els recursos humans sobre la base de la premissa: "si hom se sent a gust, realitzat amb el que aporta a l'empresa i té les seves necessitats cobertes, el seu nivell de rendibilitat serà molt més alt"</p> <p>8.- Facilitar als treballadors recursos materials en noves tecnologies per facilitar-los les tasques i optimitzar el temps. El teletreball és una bona alternativa</p> <p>9.- Donar un valor diferenciador al producte o servei que no sigui el del preu, basat en els nous valors socials, aspecte cada cop més valorat pel client extern.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Reducció de costos - Augment de la producció - Millora de la tasca publicitària per mitjà dels proveïdors: un proveïdor ben atès pot ser un "bon comercial" - Millora de l'efectivitat del treball - Reducció de costos a mig/llarg termini fruit de la inversió en TIC - Reducció de costos directes fruit de la millor gestió del temps - Augment de la rendibilitat - Reducció de costos en estructura, espais... - Millora de la valoració del nostre producte per part de l'entorn (pel tipus d'empresa que és, pels valors socials que introdueix en la gestió) |
| FER NOUS CLIENTS I FIDELITZAR-LOS | <p>10.- Involucrar el client intern en la dinàmica quotidiana de l'empresa</p> <p>11.- Millorar la comunicació cap al client implementant canals, bases de dades, noves tecnologies, etc. eficaços</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Augment de la satisfacció i motivació dels treballadors, que podran oferir, així, millor servei i millor producte. - Accés a la informació rellevant del servei que ofereix l'empresa des de la visió del client extern, cosa que permet millorar el servei - Millora de la implicació del client extern en el servei de l'empresa, cosa que augmenta el grau de fidelització del client extern - Reducció de costos a mig/llarg termini |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>12.- Oferir informació dels productes sobre seguretat/qualitat/traçabilitat</p> <p>13.- Mostrar informació sobre les polítiques d'RSE en el seu conjunt</p> <p>14.- Oferir informació sobre els valors socials de l'empresa i aplicar accions per afavorir el màrqueting social -entès com una eina en què tots hi guanyem.</p> <p>15.- Accedir a nous segments de mercat segons característiques socials (Base de la Piràmide)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Augment de la confiança en l'empresa i el producte, cosa que millora el grau de fidelització del client extern - Millora de la valoració del producte per part de l'entorn (pel tipus d'empresa que és, pels valors socials que introdueix en la gestió) - Impactes comunicatius i presència social sense costos pel valor afegit que l'empresa aporta dins de l'entorn - Foment de la venda per mitjà d'arguments socials - Creació de confiança en la marca i les persones - Construcció d'altres línies de diàleg sobre la base de compartir valors no comercials - Benefici de la tendència a l'alça del consum responsable - Millor valoració del producte i, per tant, augment de la competitivitat en el mercat - Accedir a segments no servits pel seu baix nivell adquisitiu pot ser una línia de negoci diferent o complementària (que requereix satisfer necessitats reals i en condicions ètiques) que desenvolupa la nostra RSE i que també pot ser una eina d'innovació en la nostra organització |
|--|--|---|

PROVEÏDORS

| Dificultat | Solucions socialment responsables | Valor afegit que aporta cada solució |
|------------------------------|---|---|
| <p>PREUS DELS PROVEÏDORS</p> | <p>16.- Associar-se amb empreses del mateix sector que tinguin la mateixa necessitat de compra, i crear xarxa</p> <p>17.- Planificar les compres i concentrar-les per poder gestionar més volum</p> <p>18.- Fer convenis amb empreses proveïdores de la zona oferint-los seguretat de compra a llarg termini</p> <p>19.- Incorporar criteris d'RSE en la compra</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Millora de la posició negociadora - Obtenció de millors preus de compra - Obtenció de millors preus de compra - Optimització del temps del treballador encarregat de compres - Millora de la relació amb el teixit empresarial proper - Generar impactes econòmics positius en l'entorn local ajudant a consolidar l'economia propera i evitant costos ambientals pels desplaçaments ("donar negoci als de casa") - Obtenció de millors preus de compra per a la seguretat del compromís encara que sigui a llarg termini - Desenvolupar l'RSE al llarg del conjunt de la cadena de valor i superar les dificultats d'acord amb aliances estratègiques i compromisos a llarg termini |

3.2. A manera de conclusió: conceptes i punts de reflexió per a la millora

De l'avaluació general de les dades, se'n desprèn fàcilment que la gestió dels recursos humans té una forta influència en moltes de les problemàtiques destacades. Això és coherent amb la visió del capital humà com a recurs fonamental en l'empresa, i del talent com a motor del capital.

- **Els recursos humans, el factor clau**

Efectivament, treballar per la millora de la gestió del client intern reporta i aporta solucions a les diferents problemàtiques detectades, com hem detallat en l'argumentari.

Sens dubte, definir en l'empresa una política de recursos humans centrada en el client intern és un factor clau de competitivitat. No podem perdre de vista que la pluralitat de la societat actual i els valors de l'era del benestar plantegen desafiaments molt diferents dels de fa només uns quants anys a nivell social i, conseqüentment, a nivell econòmic. En un mercat laboral amb índexs d'atur baixos, la necessitat de comptar amb un equip de treball preparat, responsable i compromès és una prioritat i alhora un repte. Retenir el talent de manera que es minimitzi l'impacte d'una alta rotació hauria de ser sovint definit com a objectiu estratègic i dedicar-hi l'esforç i recursos necessaris: invertir en el capital humà és una aposta sempre rendible. Dit altrament, cuidar i motivar l'equip de treball a l'empresa es revela com una solució transversal.

La manera com cada empresa aconsegueixi crear el clima de treball adequat depèn molt de la situació particular de cada cas, però és clar que cal repartir les responsabilitats i els esforços.

- **Treballant en xarxa**

L'empresari necessita el suport del teixit socioeconòmic que conforma el nostre país. L'associacionisme del teixit empresarial és imprescindible per tal que les necessitats de les petites i mitjanes empreses siguin tingudes en compte –atenent la singularitat de territoris i sectors– i puguin fer les aportacions a la societat que li són pròpies: creació de riquesa. És molt important poder treballar en xarxa amb els diferents agents socials i econòmics, públics i privats, des d'una perspectiva interdisciplinària on el diàleg que parteix de la realitat sigui la metodologia que guiï la tasca en favor d'un creixement econòmic i social sostenible.

- **El paper de l'administració**

Naturalment el paper de les administracions és molt rellevant. Ha de vetllar per definir polítiques que tinguin una visió global i una concreció local. Polítiques creatives arrelades al territori, que puguin donar resposta a la individualitat i singularitat de les nostres pimes, elaborades conjuntament amb els agents socials i les entitats representatives del territori el qual afecten i el qual han de servir.

Això requereix polítiques que no es redactin només en els despatxos, sinó que siguin creades en funció de la situació real de les empreses. Polítiques que fomentin l'activitat empresarial, que puguin ser dutes a la pràctica i que siguin, abans que res, d'utilitat pública. Cal, a més, que s'implementin amb les mesures de control necessàries i s'avaluin amb els instruments adequats, però defugint la burocràcia supèrflua que les pot convertir en elefants difícils de moure. El nou Decret de 15 de maig de 2008 del Departament d'Innovació i Universitats sobre simplificació de tràmits i documentació mitjançant la pràctica del Frontal Únic amb l'OGE, permetrà agilitzar molt la relació amb les administracions.

- **La formació**

Tot i que no es valora com a problemàtic en els qüestionaris quantitius, en el moment que parlem de manera oberta amb l'empresariat sempre es detecta com una qüestió no ben resolta, com es desprèn dels qüestionaris qualitatius. És obvi que hi ha una falta de formació o si més no de la capacitació adequada en el mercat laboral. No sempre s'està d'acord sobre qui ha de posar-hi remei, qui ha d'invertir-hi, com i quan. Hi ha més consens pel que fa a una capacitació de tipus tècnic, però no tant pel que fa a una formació més relacionada amb les competències. Aquest tipus de formació relacionada amb habilitats de comunicació, de relació, responsabilitat i altres és certament molt valorada per l'empresari però és un bé intangible, per la qual cosa es fa difícil avaluar el resultat concret que a mig termini es pugui proporcionar en aquest àmbit.

Cal assenyalar que sovint l'empresa no té consciència que la formació sigui un problema a casa seva. Aquesta discrepància, que veiem en el tema de la formació, entre la situació actual (segona part dels

qüestionaris quantitius, formulades com a preguntes control) i la problemàtica genèrica també podem observar-la en els resultats generals extrets de les enquestes.

- **Autopercepció**

Mentre que sí que hi ha força aspectes considerats problemàtics en cadascun dels grups d'interès, en la valoració que els enquestats fan de la seva situació particular els resultats mostren una situació molt més fàcil pel que fa a la quasi totalitat dels punts. Què està passant quan considerem que és difícil contractar – però no a casa nostra– o que la implicació de l'equip és inadeguada –però no a casa nostra– o que és difícil fer nous clients –però no a casa nostra?–. O quan demanem més comprensió dels nostres clients cap a nosaltres en terminis de lliurament alhora que demanem terminis més curts als proveïdors? Evidentment pot haver-hi molts factors que expliquin parcialment aquesta contradicció, però des d'aquest estudi, la diferència tan clara entre la percepció de la situació des d'una perspectiva general i l'autopercepció pot estar posant de manifest una visió molt parcial del que succeeix en el nostre entorn, tan econòmic com social.

- **Visió**

La visió que tenim de la realitat marca ineludiblement cap a on dirigim la nostra estratègia empresarial, o com duem a terme la nostra gestió. Haver definit la visió empresarial suposa un marc de claredat sobre l'estratègia que es vol seguir i cap on ens ha de portar. Aquesta major definició aporta transparència envers els grups d'interès, començant pels interns, però alhora és una oportunitat per a integrar aspectes de sostenibilitat en la pròpia visió de l'empresa (tant sobre el seu funcionament, el seu marc de relacions amb els grups d'interès, el seu accés a nous mercats, etc.).

- **Manca d'autocrítica**

És obvi que una valoració poc aprofundida de la realitat, sentir que molts dels factors que tenen incidència en la nostra activitat diària són irrellevants o que afecten "altres" empreses debilita la nostra capacitat d'anàlisi i per tant fa difícil una gestió adequada de l'activitat econòmica de l'empresa.

- **Competitivitat**

Al contrari, una presa de consciència sobre tots els factors que entren en joc en la pròpia activitat, de manera específica en el nostre sector i territori, ens porta sens dubte a destacar i descobrir quins contribueixen i quins no a la competitivitat de la nostra pime. L'acceptació del resultat de la nostra pròpia anàlisi DAFO, amb les amenaces, oportunitats, punts forts i punts febles, és una de les maneres objectives de fer una presa de contacte real i personalitzada en funció de la idiosincràsia de cada empresa. Aquesta avaluació de la situació present esdevé un pas previ ineludible per a una millor adaptació als nous reptes d'avui. Cal tenir en compte que la gestió de l'RSE no deixa de ser un pas més en la gestió dels processos de millora, molt centrats en els nous requeriments de la societat i les noves inquietuds socials. D'aquesta manera, la capacitat d'analitzar i fer diagnosi correctes és bàsica per a poder formular línies de progrés en la responsabilitat social de les empreses i de les pimes en particular, i situar-les en un terreny en què, alhora que millorem l'entorn, també accentuem la pròpia competitivitat.

- **Adaptació a l'entorn**

En un context social i econòmic cada cop més globalitzat, la nostra activitat empresarial està inevitablement influenciada tant pel nostre entorn i mercat propers com per allò que s'esdevé a l'altra banda del planeta. Els canvis són ràpids i el nostre teixit empresarial té algunes dificultats per adaptar-s'hi. Podria fer la sensació que l'empresa no se'n sent part integrant, com si no prenguéss prou consciència que està influenciada pel context i que inevitablement també exerceix influència en aquest context que l'envolta. El model d'empresa tancat en les seves quatre parets, que ha estat factible i adequat molts anys en una societat també tancada, ara ja no respon a les necessitats d'aquest entorn obert i extraordinàriament dinàmic. L'empresa hi ha de ser sensible, no per una posició ideològica, sinó per pura supervivència. Quan parlem d'entorn hem de mirar de fora cap endins i de dins cap enfora, tant se val en quin ordre, però imaginant un seguit de cercles concèntrics –amb les seves forces i debilitats en cada àmbit– cadascun dels quals exerceix una forta influència en la nostra empresa. Des de l'equip humà, que té unes necessitats molt diferents de les dels treballadors de fa només 20 anys, els clients, el territori, les polítiques estatals o europees..., són molts els espais i factors a tenir en compte en l'entorn de negoci.

- **Insuficient relació de veïnatge**

Ens adonem que les relacions de veïnatge no es consideren problemàtiques, però sovint simplement no es consideren en cap sentit. L'activitat generada per l'empresa té un impacte en el municipi, que en la mesura que es positivitza i es dona a conèixer repercuteix en la imatge de l'empresa i fa possible col·laboracions beneficioses per a ambdues bandes.

Ahora, el municipi té un impacte directe en l'activitat de l'empresa, i pot ser font de recursos que sovint no són tinguts en compte. No podem veure l'empresa com un ens aïllat, i la relació amb el municipi que l'acull és el primer horitzó de la mirada global que busca en l'entorn el suport i col·laboració necessaris per a una activitat sostenible a diferents nivells.

Si bé les relacions amb l'entorn més proper havien anat perdent rellevància davant l'expansió de les empreses, avui el fet que l'empresa dugui a terme accions de fidelització del seu personal sol portar aparellades en força casos accions que pretenen establir un marc de confiança i col·laboració a partir d'un triangle de relació empresa–personal–comunitat.

- **Màrqueting amb causa**

No volem deixar de fer esment d'un fet que sovint no es té prou en compte. Qualsevol que sigui la situació de l'empresa pel que fa a la seva gestió des d'una perspectiva més social, és important posar-la en valor. Sovint entenem l'RSC com un tema de grans corporacions que tenen els recursos per a fer un departament i definir estratègies i posar en marxa programes específics dotats de bones partides pressupostàries. Però estem convençuts que les pimes fan moltes accions que sens dubte estan marcades per un caire social – adaptacions d'horari, implicació amb el municipi, etc.–, naturalment en funció de la seva pròpia identitat i circumstàncies. Posar-ho en valor i fer-ne la difusió adequada és una manera no només de tenir un reconeixement de l'entorn sinó de posar de manifest a la societat que algunes coses es poden anar fent d'una manera més compromesa i ser model i inspiració per a d'altres empreses.

En resum, en la dinàmica del nostre món global i en el present i futur del nostre entorn de negoci, molts d'aquests conceptes adquireixen una nova lectura. Avui la petita i la mitjana empresa té, en el fons, els mateixos desafiaments de sempre: obtenir benefici des de la societat de la qual forma part i generar riquesa cap a aquesta mateixa societat. Avui, el repte continua sent el que ha estat sempre, però cal canviar les formes, adaptant-se al canvi social vertiginós en el qual estem immersos, també des d'una nova visió de negoci. Estem disposats a prendre consciència dels canvis socials del nostre entorn? Sentim la necessitat de canviar alguns dels paràmetres tradicionals coneguts per paràmetres nous que ens suposen un desafiament? Creiem realment que el talent mou el capital? Estem disposats a invertir en formació i en totes aquelles accions encaminades a potenciar i mantenir els nostres recursos humans? En una economia tan globalitzada, estem convençuts que la nova competitivitat va més enllà de mantenir preus? Estem disposats a creure que els valors socials són un actiu de l'empresa d'avui i de demà? Podem passar de parlar de xarxes i fer reunions a construir-ne i treure'n benefici per a l'empresa i la societat? Ens veiem capaços de demanar i construir pas a pas una relació amb les administracions per a assolir una col·laboració efectiva?

De la resposta a aquestes i altres preguntes, en depèn que puguem mirar la realitat que ens envolta amb una projecció de futur. Sens dubte aquesta nostra realitat té en si mateixa la clau de l'èxit empresarial. Tenim l'absolut convenciment que cal i es pot avançar cap a una nova manera de fer i ser empresa.