

La responsabilitat social de les pimes, entre la crisi i les oportunitats

Josep Maria Canyelles*

["No pretenquem que les coses canviïn, si sempre fem el mateix".](#)

Albert Einstein

- *Coincidint amb el període de la crisi, moltes pimes que havien començat a gestionar la seva RSE han continuat fent-ho i moltes altres s'hi han incorporat, entre les quals les dels programes RSEpime i Leader.*
- *La crisi ha limitat la filantropia i part de l'acció social però no el seu sentit més profund vinculat al model d'empresa i a la base estratègica.*
- *Es podria estancar el nombre de certificacions d'RSE, un aspecte purament formal que no afectaria l'impacte real.*

Un context difícil

La persistència de la crisi econòmica està provocant greus crisis empresarials, algunes de les quals comporten la liquidació definitiva. Enmig d'aquestes aigües agitades, les petites i mitjanes empreses pateixen amb una gran duresa les conseqüències negatives de l'impacte que la crisi ha tingut en la seva clientela, ja sigui el públic directe, altres empreses o el sector públic.

La crisi va tenir origen en models de gestió poc sostenibles, mancats de rigor, construït damunt hipòtesis falses, i en determinats casos per conductes mancades d'ètica. Malgrat que hores d'ara poca gent discuteix que **caldría avançar cap a una economia més sostenible**, no solament en termes ambientals sinó també de responsabilitat social en general, el cert és que aquest desideratum topa amb la incredibilitat a l'hora de concretar-lo en cada empresa en particular. Una cosa és el desig general i l'altre cada cas concret. I així anem! Encara són poques les empreses que han optat per uns models de gestió més avançats que incloquin l'RSE d'una manera integrada dins el model organitzacional, i que abasti totes les seves perspectives, ja siguin processos interns, relació amb grups d'interès, model comercial, etc.

El compromís empresarial en RSE

Si aquest és el context, la realitat de l'RSE pot semblar molt escanyolida, però no ens sembla que sigui hora de fer-ne una lectura negativa sinó més aviat al contrari. Volem oferir-ne una visió molt positiva.

En primer lloc perquè, malgrat que l'RSE pugui haver alentit el seu desenvolupament, en absolut està minvant. **Les empreses compromeses continuen amb les seves polítiques i altres s'hi van afegint.** Com era previsible, s'han retallat pressupostos en totes les àrees i, per tant, han disminuït les accions socials. Ja es recuperaran. Però la lectura fonamental és clara: **aquells que, un lustre enrere, deien que a la primera crisi que aparegués totes aquestes polítiques d'RSE es desferien com un bolado van errar.** La profecia no s'ha complert perquè l'anàlisi era incorrecta. L'RSE no era una mera filantropia feta de manera més complexa ni era un màrqueting

evolucionat, sinó que estem davant d'un estil de gestió empresarial que no té marxa enrere.

Però, aleshores, ens ha de preocupar que encara siguin poques les empreses compromeses?

Segons el nostre parer, respondríem que relativament. És evident que l'RSE avança lentament i que la crisi li ha posat les coses més difícils. Però sovint es comet un error de magnitud que consisteix a comparar el nombre d'empreses presumptament implicades amb el total de les empreses del territori corresponent, obtenint un percentatge ínfim que no té cap mena de sentit atès el raonament que tot seguit exposarem.

L'RSE és un enfocament apte per a empreses ben gestionades i amb una cultura organitzativa avançada. Dit d'una altra manera, **no hi ha empreses mediocres que parlin d'RSE!** Les empreses que opten per l'RSE són organitzacions que abans han treballat molt en la qualitat, en els processos ambientals, en la qualitat laboral, i **hi ha un moment que fan el pas d'un model d'excel·lència empresarial clàssica a un model d'excel·lència social.**

El nombre d'empreses que fan aquest pas és cada cop més important entre les que compleixen les condicions bàsiques que hem esmentat, a les quals encara hi afegiríem altres condicions necessàries com un **lideratge** intern sòlid, una orientació a la **gestió del canvi** guiada per una **visió**, una orientació **missional** a la creació de valor que no s'entengui únicament en clau de beneficis immediats... **Per saber si l'RSE avança de manera sòlida hem de mirar el percentatge sobre el total de les compleixen aquests requisits ja que aquest és el terreny sobre el que floreix**

La Responsabilitat Social de les Empreses és una oportunitat de desenvolupament de les organitzacions i una estratègia de posicionament de rellevància creixent. En aquest sentit, la desacceleració econòmica pot fer disminuir alguns projectes o alentir-ne el ritme però no pot deixar al congelador un estil de gestió que ha començat a demostrar el seu potencial de canvi.

Per això, el moment actual continua essent un moment fantàstic per a començar a integrar polítiques d'RSE i molt especialment en aquelles empreses que estan refent els seus plans estratègics.

De l'article [RSE fonamental en temps de crisi](#)

l'RSE. Fer-ho d'una altra manera –a banda de frustrant- no té sentit perquè l'objectiu no pot ser que totes les empreses acabin fent RSE. Vaig sentir una vegada un representat sindical de la CONC expressant que *"jo mai no demanaré que totes les empreses facin RSE; em conformo que totes compleixin amb la llei"*. Sobre cada empresa podem tenir unes expectatives diferents segons quin sigui el model.

Posar com a objectiu **que les millors empreses vagin abraçant l'RSE és el veritable objectiu**, i no solament en termes de realitat sinó també perquè aquesta ha de ser l'estratègia: **fer que les empreses líder, les més dinàmiques, les més avançades, les millors, siguin empreses socialment responsables, perquè aquestes són les que arrossegaran les altres** i perquè és la manera de demostrar per la via pràctica que fer les coses bé aporta beneficis sostenibles.

El compromís de les pimes

Fruit de males anàlisis o simplement de meres suposicions no contrastades, de vegades se senten veus que afirmen que les pimes estan fent retirada de l'RSE. Davant d'aquest supòsit no contrastat, caldria reflexionar sobre quines pimes, sobre què entenem per retirar-se i, sobretot, què és l'RSE aplicada a les pimes.

En primer lloc, **cal pensar en termes d'RSE de les pimes.** Malgrat que **hem aconseguit canviar la denominació d'RSCorporativa per RS de les Empreses, el que encara no s'ha modificat és la tendència a descriure un model per a les grans corporacions** i tot seguit mirar d'aplicar-lo a les pimes per a constatar amb una certa superioritat el que els falta per a assolir el nivell. Aquesta actitud és aplicable a moltes altres contextos, entre els quals els més lamentables són els normatius, on les lleis es conceben més pensant en les grans empreses i després cal veure com aplicar-ho a les més modestes. En el cas de les auditories succeeix el mateix i s'acaba demanant a pimes un esforç que no és equiparable al de les grans empreses.

Per a la gran empresa podem concebre un model formal d'RSE que atorgui una gran rellevància als processos d'identificació de la materialitat, dels grups d'interès, als processos formals de diàleg amb aquests, a la rendició de comptes per mitjà de mecanismes estandarditzats, els sistemes integrats de gestió o la incorporació en el quadre de comandament integral, etc.

No podem pretendre posar damunt la taula de direcció de la micro i petita empresa un model idèntic. I tampoc seria adequat concebre un model rebaixat. Ha de ser un model a mida que atengui allò que és substancial d'acord amb el model d'empresa. Per a posar un exemple, una microempresa pot rendir comptes mitjançant un bloc d'empresa sense necessitat de tancar i verificar una memòria formal anual. Finalment el que és important és que es gestionin i millorin els impactes socials, ambientals, laborals... i que es faci amb transparència.

I pel que fa al diàleg amb els grups d'interès, a mesura que les empreses són més petites, més informals són els mecanismes de diàleg, fins arribar al cas dels professionals autònoms i les microempreses en què la informalitat és plena sense pel que fa a l'estandardització de canals sense que això impedeixi identificar correctament grups d'interès i establir-hi fluxos comunicatius.

Una de les pimes espanyoles que s'ha posat sovint com a exemple de compromís amb l'RSE és Javierre. El seu punt de vista sobre l'RSE de les pimes és que hi ha factors que suposen barreres d'entrada, com ara el fet que per ser responsable és necessari l'exercici de la transparència. *Tampoc es porta molt bé per part de les Pimes la participació de les parts interessades en certs processos de comunicació o col·laboració.* En relació amb aquest punt de vista, no compartíem estrictament la distància que marca respecte a la transparència i el diàleg amb els grups d'interès –els quals són necessaris si parlem d'RSE- però s'hi destil·la una mateixa preocupació per trobar les maneres adients a les empreses més petites.

La transparència de l'estratègia i del rendiment és avui un actiu positiu per a les empreses més enllà de la seva dimensió. Si per a les grans la transparència és fonamental de cara als inversors, per a la pime és fonamental de cara a les aliances i els marcs de col·laboració. **La pime ha de trobar els canals de diàleg i de transparència** que, sense suposar un exhibicionisme excessiu o una mera política de relacions públiques, faci la formulació exacta per a millorar la seva capacitat de corregir impactes i crear confiança.

Acció social o RSE?

A les grans empreses que disposen dels millors programes d'acció social els agrada afirmar amb una certa contundència que sense acció o inversió social no hi ha RSE. Expressat així, sembla que certes empreses modestes mai puguin arribar a assolir l'RSE! Però per a moltes empreses petites, la seva implicació comunitària comença per la mateixa propietat i fins i tot amb moltes facilitats per als seus treballadors, en un model molt habitual que mai s'ha anomenat voluntariat corporatiu però que respon a una filosofia similar. I són moltes les empreses modestes que sempre han fet i fan filantropia. Sense aquesta no s'entendria la força que la societat civil organitzada pren al nostre país. Però **en moments de crisi com els actuals, les aportacions filantròpiques o fins i tot l'esponsorització amb finalitats comercials es redueix dràsticament, i això afecta grans i petites.**

Tanmateix, **seria una anàlisi limitada considerar que les empreses estan abandonant la seva RSE per aquest fet.** Les retallades són obligades pel senzill fet que no hi ha diners, o almenys liquiditat, sense tenir en compte ja les perspectives fosques. És cert que algunes grans empreses es poden permetre de mantenir una política d'acció social molt potent a causa del braç financer de què disposen. Però seria injust fer una foto comparativa sense tenir en compte que la maltempada que la majoria de pimes estan passant es deu en gran mesura a les males pràctiques

per part d'algunes corporacions d'alguns sectors específics.

Corregir la perspectiva

Quan parlem d'RSE és necessari sempre dibuixar el gran escenari en el qual no solament hem d'ubicar les bones pràctiques en el camp de l'acció social o la prevenció ambiental. És molt més el que hi hem de posar, començant per la mateixa supervivència empresarial. En aquest sentit, sempre hem defensat que l'R+D+I forma part de l'RSE en el sentit que una empresa que no inverteixi en el seu futur no estarà garantint la capacitat de poder continuar creant riquesa –que finalment revertirà en el territori- i de mantenir i augmentar els llocs de treball.

Igualment, contra qui podia afirmar que deslocalitzar part de la producció a països de l'Est o del Sud era socialment irresponsable, aquestes polítiques, quan s'han portat a terme seguint estàndards exigents segons convenis internacionals, han estat la manera socialment més responsable d'abordar la continuïtat de l'empresa. **Per a algunes pimes, en el context actual, el fet de no llençar la tovallola i fer mans i mànigues per a mantenir uns llocs de treball és la seva gran RSE.**

La pime es veu afectada en molts casos pel poder d'una cadena de proveïment sobre la qual no té el control, de manera que en moments com l'actual, pateix totes les demores en el pagament i, al damunt, veu molt més limitat l'accés al crèdit. No solament són empreses més poderoses les que perjudiquen la pime sinó que el sector públic també ha esdevingut en aquest moment un [client perillós](#).

Qui digui que aquesta pime està deixant l'RSE perquè enguany no ha fet aportacions filantròpiques està desvirtuant el sentit de l'RSE i el que aquesta significa en unes circumstàncies com les que estem vivint.

L'RSE de la pime sol focalitzar més la dimensió "portes endins"

Però és que les pimes que estan gestionant la seva RSE fan molt més que gestió ambiental i acció social. **Les pimes han orientat sempre la seva RSE molt més portes endins que portes enfora, de manera inversa a com ho han fet les grans corporacions.** Algunes grans empreses fa uns anys expressaven que els seus propis treballadors no comprenien perquè l'empresa feia un esforç tan gran en RSE externa i fins i tot els havia provocat un conflicte d'interessos. Després ho han anat equilibrant. La pime, en canvi, ha partit d'una orientació més nítidament orientada als grups d'interès interns i també a la comunitat més propera, amb un gran accent per la cultura organitzacional, fet que suposa una visió més clarivident que algunes grans empreses que, malgrat ser-ne potser conscients, no sabien com entomar.

En aspectes com la gestió de la diversitat, les pimes compromeses han sabut afrontar a pèl els conflictes del dia a dia, sense haver d'esperar, com algunes

grans empreses amb segells, iniciatives a gran escala. I tot aquest esforç per a enfortir una cultura interna sòlida, alineada amb uns valors socialment responsables i amb la societat, continua ara per ara com no podia ser d'una altra manera. Les pimes compromeses amb l'RSE es pregunten com podrien ara llançar per la borda tot l'esforç acumulat per a tenir uns equips que donin el millor d'ells mateixos.

Algunes dades

Per a valorar l'estat de la formalització de l'RSE entre les pimes podem tenir en compte algunes dades. Una de significativa és que de les memòries GRI que es fan al món, un 7% són d'empreses catalanes, i lògicament les grans empreses (com GasNatural, Mango...) en són una part petita, la majoria són pimes. Si els catalans som poc més d'un 1% de la humanitat i les memòries d'RSE sortides de les nostres empreses són un 7%, ja es veu que no estem parlant d'un enfocament que a casa nostra sigui poc rellevant.

Si mirem les certificacions, podem tenir en compte les dades que ofereix Forética sobre el seu sistema de gestió SGE21: en els darrers 3 anys el nombre de pimes certificades ha passat de representar un 55% del total d'empreses al 75% actual.

Si ens referim a la implantació de codis ètics, no podem disposar de dades quantitatives atès que sovint no se'n té un coneixement públic o no es disposa de prou dades. Tanmateix, volem fer notar que ha estat en aquests darrers anys que algunes microempreses han començat a elaborar-ne, com per exemple el cas que presentàvem recentment d'un [botiga de llaminadures de Mataró](#).

Fer net no és pas dolent!

Per contra, no ens interessen dades com les que ens diuen que l'Institut de Crèdit Oficial (ICO) van [promoure que 130 pimes catalanes](#) elaboresin el seu informe d'RSE de forma gratuïta (822 a l'Estat). O tampoc ens sembla interessant ressaltar el gran nombre de pimes que inicialment van subscriure el Pacte Mundial a l'estat espanyol. El motiu per a fer aquestes afirmacions ve donat pel fet que la manca d'esforç per a sumar-se a aquestes iniciatives i la manca de garanties que els subjectes tinguin un coneixement adequat del que suposa l'RSE fan que tan aviat com una organització s'hi suma pugui deixar de complir amb els requeriments o trencar amb la continuïtat que li donaria valor.

En aquest sentit, no podem considerar que fer una "memòria express" sigui un mèrit de la mateixa manera que el fet que deixin de fer-la tampoc ha de ser analitzat com un pas enrere. Igualment, si bé actualment s'han corregit els primers passos, no podríem considerar una mala notícia que abandonin el Pacte Mundial aquelles empreses que s'hi van apuntar en uns moments inicials en els quals va semblar que solament es tractava de sortir a la foto.

En conseqüència, podríem dir que *fer net* és una bona notícia i que, positivament per a l'RSE, aquest enfocament de gestió continua fort entre aquelles empreses compromeses i amb un desenvolupament molt interioritzat. No és aquest l'article per a

desenvolupar-ho, però les pimes sovint desenvolupen un model d'RSE menys sistematitzat (respecte al que es considera el model estàndard) però amb una capacitat més gran de crear valor social, credibilitat i confiança. Per contra, sovint fa la sensació que algunes grans empreses sols avancen a partir d'iniciatives adotzenades, poc vinculades a la comunitat i poc creïbles (com del contradictori *Charter per la Diversitat*, del qual en parlarem properament).

Concloent

Quan parlem de l'RSE cal que sapiguem que **hi ha més pimes que grans empreses gestionant l'RSE, sols que coneixem millor els casos de les grans per raons evidents de capacitat comunicativa i necessitat de gestió de la reputació corporativa.**

Però no es tracta solament de quantitats sinó de models. Per a posar un exemple, les microempreses i les pimes sovint es troben més còmodes en models de gestió de **territoris socialment responsables**, com el que algunes comarques i països han començat a definir. Ara mateix a Catalunya, a les Illes Balears i a dues comarques aragoneses limítrofes, 18 territoris han començat a avançar en models d'aquesta mena. [Territoris rurals que avancen cap a la sostenibilitat amb la responsabilitat social de les seves pimes.](#)

O també podríem parlar de les **microempreses que van adquirint compromisos en matèries diverses**. Recentment al bloc de [Responsabilitat Global](#) hem tingut l'oportunitat de parlar [d'establiments comercials](#), de [perruqueries i cellers](#), de [llibreries](#), de [taxistes](#), d'[odontòlegs](#)...

I també hem parlat de **pimes amb compromisos d'RSE que en plena crisi estan desenvolupant-se i creixent**, com [KH Lloreda](#) o [La Fageda](#). I per descomptat també hem donat compte d'iniciatives com [l'RSE-PIME](#), que en plena crisi ha permès que una trentena de pimes catalanes s'incorporessin a la gestió de la responsabilitat social.

Tenim la ferma convicció que **les pimes no s'estan veient tant afectades en llur RSE com potser algunes grans empreses** que de fet, malgrat les paraules, potser no feien RSE sinó merament una respectable gestió de riscos i d'impactes ambientals, una gestió de la reputació corporativa, o una acció social limitada. Aquests models, que no gosem criticar sinó merament diferenciar del que és l'RSE, es veuen ara més afectats tant en allò que correspon a despesa com en allò que correspon a visió integral i integrada.

Aquest article es troba disponible a:
www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.imcanyelles_RSE_pimes.pdf

* **Josep Maria Canyelles** jmcanyelles@collaboratio.net, promotor del *think tank* www.ResponsabilitatGlobal.com. Assessora empreses, governs i organitzacions. És assessor tècnic de la Cambra de Comerç de Barcelona. Col·labora amb l'Associació per a les Nacions Unides. Coordinador de la Comissió RS de l'Ass. Cat. Comptabilitat i Direcció www.accid.cat i col·labora amb diferents universitats. Promou **collaboratio**, iniciativa per als TSR