

---

# ESADE

Institut  
d'Innovació Social

---

## Quinze Casos de RSE en petites i mitjanes empreses

### Marc Català de la Responsabilitat Social de l'Empresa (RSE) a les Pimes

ESADE

 Generalitat  
de Catalunya

 COPCA  
Consorci del Promerco Comercial  
de Catalunya

 Diputació  
Barcelona  
xarxa de municipis

 pimec  
inici. petites i mitjanes empreses de catalunya

cecot



 CCOO  
comissió obrera  
nacional de catalunya

David Murillo | Marta Dinarès (coordinadors)



# Quinze Casos

de Responsabilitat Social  
de l'Empresa (RSE) a les Pimes



*Aquest llibre ha estat imprès en paper de fibres 100% reciclades post-consum.  
Homologat internacionalment amb certificats NAPM, Cisne Nórdico, Ángel Azul i Eco-etiqueta Europea.*

Diseny i producció | Graficas 94  
Depòsit Legal | B-55802-2007  
ISBN | 978-84-88971-12-8

# ESADE

Institut  
d'Innovació Social

## Quinze Casos de RSE en petites i mitjanes empreses

### Marc Català de la Responsabilitat Social de l'Empresa (RSE) a les Pimes

ESADE

 Generalitat  
de Catalunya

 COPCA  
Consorci de Promoció Econòmica  
de Catalunya

 Diputació  
Barcelona  
xarxa de municipis

 pimec  
micro, petita i mitjana empresa de catalunya

cecot



 CCOO  
comissió obrera  
nacional de catalunya

David Murillo | Marta Dinarès (coordinadors)



# Índex

Introducció	9
<b>Part 1: Quinze casos de bones pràctiques</b>	<b>13</b>
Llista d'empreses participants	15
1. Cas GOVAQ, per Alejandro Santana	16
2. Cas BAMBUC, per Daniel Ortiz	20
3. Cas PILDO LABS, per César Souza	24
4. Cas MAT GROUP, per Marc Vilanova	28
5. Cas VACOL, per Alice Bisiaux	34
6. Cas HOME PERSONAL SERVICES, per Jordi Espanyó	39
7. Cas PRODUCTES TARRAGÓ, per Itziar Castelló	45
8. Cas BIDONS EGARA, per Sophia M. Kusk	49
9. Cas PINTER, per Marta Dinarès	56
10. Cas VERTISUB, per César Amador	63
11. Cas FUPICSA, per Susana Zaragoza	68
12. Cas GRÀFIQUES VARIAS, per Eva Deumal	73
13. Cas CAFÈS NOVELL, per Laura Albareda	79
14. Cas KH LLOREDA, per Marta Dinarès	86
15. Cas AMGEN, per Daniel Ortiz	94
Resum dels casos per paraules i conceptes clau	99
<b>Part 2: Model d'indicadors de RSE</b>	<b>103</b>
El model d'indicadors de RSE per a pimes	106
Paper: El mesurament de la RSE a les pimes des de l'impuls publicoprivat.	
Un estudi de cas	115
<b>Referències</b>	<b>132</b>





# Introducció

## El sentit de la RSE per a les pimes

Ja fa uns quants anys que la responsabilitat social de les empreses (RSE), com a concepte i com a model de gestió, ha deixat de ser una novetat per a les petites i mitjanes empreses (pimes). Tanmateix, és just considerar que una part important d'aquest col·lectiu continua tenint dubtes al voltant del concepte, els seus límits o el seu abast. També és cert que encara es palesa l'existència d'un debat tan llarg com improductiu: la RSE vista com a cost o com a inversió. Tot i així, com aquest text posa de manifest, una visió detallada del nostre entorn ens pot permetre conèixer de primera mà casos d'empreses que realitzen actuacions de RSE i que, a més, saben i poden rendibilitzar-les.

Al marge del nom que donem a la RSE, hi ha empreses que han entès prou bé el rerefons del discurs de la responsabilitat social i, especialment, cap a on apunta: la visió de l'empresa com un ens relacional, la integració de la RSE com un element que s'ha de gestionar i també —per què no— que s'ha d'explotar empresarialment. Per dur a terme aquest projecte ambiciós, la vinculació de la RSE amb el moll de l'os del negoci empresarial, cal tenir present que la RSE és una manera d'estar en el mercat, d'incorporar el que en llenguatge empresarial anomenaríem *béns intangibles*, en profit de la competitivitat i del posicionament de l'empresa al mercat. Com els quinze casos que vénen a continuació demostren, aquest no és un discurs acadèmic o teòric sinó real i efectiu.

La RSE —insistim-hi— no és, al cap i a la fi, res més que això: el replantejament de l'empresa com a organització integrada indèstrialment en el seu entorn, en un marc de relacions concret i identificable. Així, de la mateixa manera que els individus, per al conjunt de les nostres activitats quotidianes, som fonamentalment éssers socials, les empreses no en són una excepció. Una realitat que el paradigma vigent de la gestió empresarial havia oblidat i que actualment, en vista dels canvis econòmics i socials, s'afanya a recuperar.

El més important aquí, com tants estudis demostren, és que la RSE no queda al marge del que moltes empreses fan o poden fer en el seu àmbit d'actuació: quelcom que —remarquem-ho— té ple sentit empresarial i que es pot convertir en una eina que fomenta el compromís entre les diferents parts que interactuen amb les pimes, en una font de millora de la reputació o d'increment de les possibi-

litats d'innovar i millorar la situació de l'empresa en el mercat.

Sens dubte, som conscients que a l'hora de gestionar la seva RSE la pime té moltes dificultats vinculades a la seva dimensió: la manca de recursos, l'orientació a la gestió de cada dia, la falta de temps, la dificultat per aplicar eines de gestió massa específiques, etc. Tot i així —deixem-ho clar—, aquestes dificultats no afecten tan sols la RSE. En aquest sentit, les pimes tenen limitacions lligades a la seva estructura que afecten totes les àrees de gestió de l'empresa (la comunicació, els recursos humans o la innovació, per citar-ne algunes), no tan sols la RSE.

La veritable tensió quan parlem de la RSE és la que està relacionada amb el sector en què opera l'empresa: les característiques del mercat, les condicions de compra, el grau de llibertat o de dependència dins la cadena de producció o la competència internacional, entre d'altres. És aquí on podem trobar més o menys dificultats a l'hora de plantejar-nos què fer en termes de RSE i quin serà l'abast de les nostres actuacions.

## Sobre les empreses i el text. Una clau de lectura

Per resoldre els dubtes de com es pot dur a terme una actuació de RSE segons el sector i la dimensió de l'empresa i de com es poden rendibilitzar aquestes actuacions empresarialment, s'han plantejat els quinze casos següents.

Tot seguit, doncs, es presenta una llista d'empreses que han sabut incorporar la RSE al seu model de negoci. Són en total quinze pimes que ens han obert les portes i han permès que ens fixéssim en què fan i per què. La casuística d'enfocaments, pràctiques concretes, motivacions i resultats, com era previsible, ha estat prou diversa. En alguns casos, amb actuacions encara poc madurades i reflexionades, tot i que globalment força valuoses, en d'altres, amb l'aplicació de programes extensos que ens permeten parlar amb propietat de l'existència de pimes amb polítiques sistemàtiques de RSE. El lector, mitjançant la lectura dels casos, les podrà adjectivar per ell mateix.

Un fet important que cal subratllar és que les quinze empreses, de sectors i dimensions prou variats, han estat seleccionades pel conjunt d'entitats que formen **el Marc Català de la RSE a les Pimes**, una iniciativa que engloba administracions públiques, sindicats,

organitzacions empresarials i acadèmiques de Catalunya. Totes han participat en la selecció de les empreses objecte d'aquest estudi i la varietat de casos que presenten creiem que n'és un bon testimoni.

Per formar part d'aquest estudi, les empreses han hagut d'acceptar un protocol de transparència que considerem exigent, per tal que puguem comprendre què fan en matèria de RSE, com ho fan, per què ho fan i, finalment, com ho avaluen. Aquesta recerca ha estat realitzada per investigadors d'ESADE i necessàriament ha anat acompanyada d'entrevistes a càrrecs directius i treballadors, i de la consulta d'informació empresarial sensible, en alguns casos.

Tanmateix, la clau de volta d'aquesta recerca, que ens ha permès establir un llistó mínim de transparència, ha estat l'aplicació a totes les empreses del model d'indicadors de RSE realitzat pel **Marc Català de la RSE a les Pimes**. Un conjunt de 39 indicadors de RSE, dissenyats específicament per a pimes, desglossats en gairebé 200 subindicadors, als quals les empreses s'han sotmès voluntàriament amb un compromís mínim de treball.

Per motius d'espai, aquest document se centra en l'exposició narrativa de les quinze experiències de RSE i no inclou la publicació de les quinze respostes al model d'indicadors. Tot i així, sí que hem inclòs, al final del text, el model d'indicadors i l'anàlisi del procés d'aplicació del model en les empreses estudiades, i, més important encara, hem exposat el resultat d'aquestes aplicacions a la web del projecte **Marc Català de la RSE a les Pimes**.<sup>1</sup>

## Uns apunts finals

De la lectura reposada d'aquests textos, creiem que se'n poden extreure algunes idees rellevants, afirmacions que ens permetran continuar aportant coneixement al voltant de la RSE de les pimes i, especialment, acostar-lo a la realitat empresarial. En primer lloc, cal reconèixer que les possibilitats d'aplicació i de conversió de la RSE en un actiu estan a l'abast de la pime, malgrat els elements que fan que aquesta tingui més dificultats per gestionar la seva RSE que la resta d'empreses de grans dimensions. Només cal explorar-les i determinar si són rellevants o no per a la nostra empresa.

Per altra banda, i tal com apuntàvem en un llibre anterior de casos,<sup>2</sup> les pimes encara han de recórrer un llarg camí pel que fa a

1 <[http://portal.esade.edu/research/socialinnovation/investigacion/proyectos/marc\\_catala](http://portal.esade.edu/research/socialinnovation/investigacion/proyectos/marc_catala)>

2 D. Murillo i J. M. Lozano (2006), *RSE y Pimes: una apuesta por la excelencia empresarial*, Barcelona, ESADE.

comunicar la RSE que duen a terme. Una comunicació que —fixem-nos-hi bé— no s'hauria de fer només cap enfora sinó, sobretot, cap endins, amb el propòsit de crear una cultura d'organització i incorporar-la a la mateixa visió de l'empresa en el mercat. En aquest sentit, el lector atent trobarà exemples que considerem valuosos.

Finalment, una reflexió ben òbvia. Si bé la incorporació de la RSE a l'empresa depèn de molts factors, com ja hem comentat (el sector, la dimensió, el context empresarial i també el grau d'internacionalització o les dinàmiques de mercat), particularment en el cas de la pime l'empresari continua essent el factor clau per a la implantació de les pràctiques de RSE. Creiem, però, que hem de posar sobre la taula —i aquí intentem fer-ho— la necessitat de vincular la RSE amb pràctiques de diferenciació i de competitivitat. No es tracta només d'actuar amb consciència social, sinó de pensar l'empresa i la seva RSE com a espai d'excel·lència, de canvi i d'innovació.

És obligat finalitzar una introducció com aquesta amb una secció d'agraïments. Agraïments que en el nostre món són una pràctica d'urbanitat però també un reconeixement sincer d'un conjunt de voluntats sense les quals aquest document no hauria estat possible. En aquesta llista, figuren, en primer lloc, totes les entitats que han col·laborat activament en el desenvolupament de les actuacions previstes pel **Marc Català de la RSE a les Pimes**: les organitzacions empresarials PIMEC i CECOT, els sindicats CCOO i UGT, la Diputació de Barcelona i la Generalitat de Catalunya, per mitjà del Departament d'Economia i Finances, el Departament de Treball, el Departament de Medi Ambient i Habitatge i el Consorci de Promoció Comercial de Catalunya (COPCA), entitats públiques que, a banda, han finançat les actuacions que ha desenvolupat fins ara el **Marc Català de la RSE a les Pimes**.

Així mateix, expressem el nostre agraïment als tretze investigadors que han desenvolupat la feina d'acostar-nos la realitat de l'empresa amb un llenguatge senzill i entenedor. Finalment, i molt especialment, gràcies a les quinze empreses participants en l'estudi; sense elles, aquest estudi no tindria cap sentit.

**David Murillo Bonvehí i Josep M. Lozano Soler**

*Institut d'Innovació Social d'ESADE*

*Coordinadors del Marc Català de la RSE a les Pimes*

*Barcelona, octubre de 2007*

# Part 1: Quinze casos de bones pràctiques



## Llista d'empreses participants

Nom de l'empresa	Direcció general	Any de creació	Sector	Localització geogràfica	Nº treballadors (2006)	Facturació (2006)
Govaq Consultoria i Gestió de Sistemes de Qualitat, SL	Rosalía Gallego Cidoncha	2000	Consultoria	08008 Barcelona (Barcelonès)	4	115.000 €
Bambuc, SL	Jordi Argelich	2004	Informàtic	08301 Mataró (Maresme)	6	150.000 €
Pildo Consulting, SL Pildo Labs	Fernando Núñez Benito	2001	Aeroespacial civil, telecomunicacions	08042 Barcelona (Barcelonès)	12 (*)	1,15 milions € (*)
MAT Group. MAT Global Solutions, SL	Xavier Mateu	2000	Motor, protecció, seguretat i disseny	08223 Terrassa (Vallès Occidental)	15	2 milions €
Vacol, SA	Miquel Font Roca	1988	Productes químics industrials	08223 Terrassa (Vallès Occidental)	4 (*)	2,8 milions € (*)
Home Personal Services, SL	Ramon Martínez Calvera	1991	Serveis	08208 Sabadell (Vallès Occidental)	21 (*)	3,5 milions € (*)
Productes Tarragó, SA	Joaquim Tarragó	1940	Químic	08243 Manresa (Bages)	30 (*)	3,8 milions € (*)
Bidons Egara, SL	Joaquim López Torralbo	1994	Reciclatge	08232 Viladecavalls (Vallès Occidental)	40 (*)	4 milions € (*)
Pintados y Derivados, SL Pinter	Carlos Rodríguez	1980	Pintura industrial	08210 Barberà del Vallès (Vallès Occidental)	60 (*)	6 milions €
VertiSub, SL	Pilar Almagro	1991	Construcció	08291 Ripollet (Vallès Occidental)	70	7,8 milions €
Fupicsa. Fustes del Pirineu Català, SA	Ramon Caus	1981	Comerç de fusta a l'engròs	08660 Balsareny (Bages)	23 (*)	8,2 milions € (*)
Gràfiques Varias, SA	Josep Varias Ribot	1918	Arts gràfiques	08870 Sant Sadurní d'Anoia (Alt Penedès)	63 (*)	8,7 milions € (*)
Cafès Novell, SA	Josep Novell Pujades	1958	Alimentació	08720 Vilafranca del Penedès (Alt Penedès)	101	8,8 milions €
KH Lloreda, SA	Josep M. Lloreda	1949	Productes de neteja	08420 Canovelles (Vallès Oriental)	96	27,9 milions €
Amgen, SA	Jordi Martí	1990	Farmacèutic (biotecnologia)	08039 Barcelona (Barcelonès)	165	38,4 milions €

(\*) Dades de 2005

## INVESTIGADOR

**Alejandro Santana Mariscal**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Rosalía Gallego Cidoncha** (directora general)

**Alba Aldeguer** (consultora de Sistemes de Qualitat)

**Cristina Verdugo** (secretària)

## PARAULES CLAU

sector consultoria, relacions laborals, conciliació, certificacions

Nom de l'empresa:

**Govaq Consultoria i Gestió de Sistemes de Qualitat, SL**

<b>Adreça</b>	C. de Rosselló, 224, 2n-C 08008 Barcelona (Barcelonès)
<b>Directora general</b>	Rosalía Gallego Cidoncha
<b>Any de creació</b>	2000
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Consultoria
<b>Sector</b>	Consultoria
<b>Nombre de treballadors (2006)</b>	Personal intern: 4 Personal col·laborador: 3
<b>Facturació (2006)</b>	115.000 €
<b>Capital social (2006)</b>	3.835 €
<b>Estructura de la propietat</b>	Participacions i percentatges: 1. Administradora: 474 (80,34 %) 2. Soci 2: 60 (10,17 %) 3. Soci 3: 30 (05,09 %) 4. Treballadora: 13 (02,20 %) 5. Treballadora: 13 (02,20 %)
<b>Telèfon</b>	934 677 583
<b>Pàgina web</b>	www.govaq.es

### Observacions:

Primer Premi Catalunya Empresa Flexible (2006) en la categoria de petita empresa per la flexibilitat organitzativa i cultural i el foment de l'equilibri entre la vida personal i la vida professional. També va rebre el Premi de l'Institut Català de la Dona a l'equitat-diferència entre homes i dones 2003, en la categoria de millor iniciativa empresarial.

Govaq és una consultoria de gestió del desenvolupament organitzacional que projecta la feina en el sector de serveis, en empreses públiques i privades. El seu model d'intervenció es fonamenta en la millora continuada PDCA (planificar, desenvolupar, comprovar i actuar). A partir d'una metodologia pròpia, realitza la implantació i el seguiment de processos de millora, utilitzant les normes ISO i altres sistemes de qualitat. L'objectiu de Govaq es resumeix en els punts següents: implantar una cultura de canvi; optimitzar els recursos, el temps i les capacitats de les persones; millorar el clima relacional; implicar tot el personal en un projecte comú; garantir la qualitat del servei; implantar la millora continuada, i aconseguir que el treball sigui un instrument de creixement en relació amb els altres, com també una font de satisfacció personal.



# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Alba Aldeguer, consultora de sistemes de qualitat, entén que la responsabilitat social de l'empresa implica procurar ser empàtic i assertiu amb els treballadors, els clients i els proveïdors. D'altra banda, considera que han de compartir dos aspectes molt importants amb Govaq respecte de la RSE: els valors i el mètode d'actuació.

Per a Rosalía Gallego, directora executiva de Govaq, la RSE implica la creació d'una xarxa entre l'empresa, els clients i els proveïdors, amb l'objectiu de transmetre els valors compartits. En el cas de Govaq, els principals valors compartits a l'equip són la confiança, el compromís, la coherència, el respecte a les persones i un mètode de treball eficaç i eficient.

Per a Cristina Verdugo, responsable de l'àrea d'administració i secretària de direcció, la RSE implica preocupar-se del benestar dels integrants de l'organització, ser conscient de les seves necessitats i procurar cobrir-les tant com sigui possible.

Tot l'equip considera que és la direcció, independentment del tipus d'organització, la que ha de definir els valors que la regeixen, com passa a Govaq, on l'aplicació dels valors esmentats anteriorment s'impulsa des de la direcció mateixa, i es reflecteix en accions com l'horari flexible, les jornades inferiors a 40 hores setmanals, etc., cosa que permet la conciliació de la vida professional i la personal.

## Com ho fan?

Rosalía Gallego assenyala que l'aplicació de la responsabilitat social de l'empresa es fa palesa en la manera de treballar, de relacionar-se i d'interactuar amb els diferents agents implicats en l'activitat diària de Govaq.

Govaq aplica un model d'intervenció laboral que es fonamenta en la recerca-acció. Consisteix en una pràctica social reflexiva en la qual interactua la teoria i la pràctica amb la finalitat d'establir canvis en la situació estudiada. A partir d'aquesta metodologia activa, porten a terme la missió de facilitar "que les empreses siguin més efectives i eficaces mitjançant el desenvolupament organitzacional,

la millora continuada, la sistematització dels processos i el desenvolupament dels recursos humans, oferint un assessorament àgil, ràpid i proper”.

Un dels aspectes més rellevants de la política de l'organització és la igualtat d'oportunitats, ja que consideren que aquest factor és un valor afegit a l'organització i els serveis que ofereix.

D'altra banda, Govaq es presenta com una empresa constituïda per un equip interdisciplinari format per professionals de diferents àrees i experiències, cosa que, per mitjà del tracte personal, afavoreix un bon clima de comunicació. Aquesta comunicació té dos vessants: el de caràcter informal en la relació quotidiana, entre companys de treball, i el de caràcter formal, que es realitza mitjançant reunions mensuals amb tot el personal i en les quals es discuteixen aspectes del treball, es fan suggeriments i es prenen decisions.

La pràctica laboral d'afavorir el tracte personal i potenciar el treball en equip incentivada per Rosalía Gallego per mitjà de la discussió i el consens de tot el personal en la presa de decisions de l'empresa, és un aspecte que reforça l'aplicació de la RSE. El bon clima de treball està basat en valors com la confiança i el compromís, que són compartits per tots els membres de l'equip.

Rosalía Gallego considera que el benestar professional i personal dels treballadors és un dels aspectes més importants que es promouen des de la direcció i que aporten beneficis tant per a ells mateixos com per al conjunt de l'organització. N'és un exemple la redistribució de l'horari laboral: si es redueix una hora al migdia es finalitza una hora abans la jornada a la tarda (a les 18.00 en lloc de les 19.00). D'aquesta manera, s'aconsegueix més conciliació de la vida professional i la vida personal.

Una altra de les pràctiques que demostren el compromís de Rosalía Gallego amb la RSE és facilitar la realització d'activitats formatives mitjançant la reducció de la jornada i la flexibilitat d'horaris.

## Per què ho fan?

Rosalía Gallego, directora executiva de Govaq, va decidir crear una empresa amb una metodologia de treball i una estructura interna diferent de les organitzacions tradicionals, on les persones són la

font de riquesa principal. Per això ha aplicat **polítiques que permeten als seus integrants conciliar la vida professional i la personal, gaudir d'un ambient de treball agradable, participatiu i flexible, ja que la satisfacció del personal comporta la bona disponibilitat i un alt nivell de rendiment.**

Aquesta motivació es va plasmar en la formació d'una plantilla que va adquirir els valors i la manera de treballar impulsats per ella mateixa.

### **Com avaluen la seva RSE?**

El fet que Govaq hagi implantat un sistema de gestió de la qualitat segons la norma ISO 9001:2000 fa que es dugui a terme el seguiment de determinats aspectes relacionats amb la RSE, com ara la relació amb els clients, els proveïdors i entre el personal, que s'avalua amb eines com les enquestes de satisfacció, els qüestionaris, les entrevistes, etc.

# Bambuc



## INVESTIGADOR

**Daniel Ortiz Llargués**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Jordi Argelich** (director general)

**Francesc Lozano i Pere Falcón** (3 socis fundadors)

**Jordi Antich** (programador)

## PARAULES CLAU

sector informàtic, retenció talent, donacions, satisfacció del client.

Bambuc, SL és una microempresa d'informàtica especialitzada en el desenvolupament de programari, de webs i de solucions a mida per a pimes. La van fundar a finals de 2004 tres emprenedors, tots ells informàtics amb experiència professional, i actualment té una plantilla de sis persones. L'objectiu principal de Bambuc durant els dos primers anys d'activitat ha estat construir uns fonaments sòlids que li permetin, en el futur, fer un procés de creixement sostenible i coherent amb la seva filosofia empresarial. La RSE està plenament integrada en els valors de l'organització des dels inicis, i es manifesta, principalment, per mitjà d'una gestió molt acurada dels recursos humans i una aportació solidària del 0,7 % de la facturació anual.

Nom de l'empresa: **Bambuc, SL**

<b>Adreça</b>	C. Herrera, 70, mòdul 2 08301 Mataró (Maresme)
<b>Director general</b>	Jordi Argelich
<b>Any de creació</b>	2004
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Serveis informàtics per a pimes
<b>Sector</b>	Informàtic
<b>Nombre de treballadors (2006)</b>	6
<b>Facturació (2006)</b>	150.000 €
<b>Capital social (2005)</b>	3.000 €
<b>Estructura de la propietat</b>	3 socis fundadors
<b>Telèfon</b>	937 551 827
<b>Pàgina web</b>	www.bambuc.net

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

A) L'empresa dóna molta importància a la gestió interna dels recursos humans. El respecte a les persones, el tracte humà, el benestar i el desenvolupament professional dels empleats són aspectes prioritaris per a Bambuc. **La direcció, a més, està convençuda que la qualitat final del servei està relacionada directament amb la qualitat de la vida professional**, i aquesta és una segona raó per tenir-ne cura.

Algunes de les bones pràctiques en aquest àmbit són:

- a) impuls del treball en equip i la col·laboració entre els companys
- b) foment d'un clima de confiança i de responsabilitat (no hi ha cap sistema de control de presència a l'oficina)
- c) flexibilitat laboral (horaris, dies per a assumptes personals, entre d'altres)
- d) ús esporàdic del teletreball
- e) ritme de treball confortable i que facilita la concentració (descansos abundants)
- f) material de treball ergonòmic (cadires, proteccions per a les cervicals i els ulls, etc.)
- g) cap de setmana més llarg (el divendres a la tarda no es treballa)
- h) horari laboral de 8.00 h a 15.00 h (tendència de futur)
- i) voluntat d'evitar que els empleats suportin un excés de pressió a causa dels terminis de lliurament dels projectes (si cal, renegociar els terminis amb els clients)

B) **L'empresa ha realitzat una aportació solidària del 0,7 % de la seva facturació anual durant els dos primers exercicis** tot i haver tingut pèrdues. L'entitat beneficiària és Nexe Fundació, una ONG de Barcelona que treballa per tal de millorar la qualitat de vida dels infants amb pluridiscapacitat i de les seves famílies.

## Com ho fan?

Bambuc és la veu malaia del bambú, la planta més preuada del continent asiàtic, que, com que és tan flexible i resistent, té una infinitat d'usos (construcció, mobles, eines...). A l'antiga Xina, se la con-

siderava el símbol de l'home superior (*junzi*), que s'adapta a la societat però que sap conservar la integritat moral.

“A part de les seves innumbrables utilitats, aquesta planta té la característica que, un cop sembrada, la llavor dedica setmanes a expandir les seves arrels per després enlairar-se sobre la terra a gran velocitat. La fortalesa de les arrels en garanteix un creixement segur i estable. El bambú representa tant allò que nosaltres voldríem arribar a ser com la forma amb què ens proposem aconseguir-ho.”

Aquest text, extret de la web de Bambuc, és una autèntica declaració d'intencions, de l'estratègia que vol seguir i de la seva identitat. I, en realitat, durant els dos primers anys de vida, l'empresa s'ha dedicat a fer exactament això: expandir les seves arrels.

**L'empresa destina el 40 % de la jornada laboral a la innovació.** L'objectiu és desenvolupar una metodologia de treball pròpia (basada en la innovació de processos) que, en el futur, pugui convertir-se en un gran avantatge competitiu. En conseqüència, això significa que tan sols el 60 % de la jornada laboral es destina a desenvolupar (i a facturar) serveis per a les pimes. Es tracta de conformar-se amb la supervivència a curt termini i, al mateix temps, desenvolupar un saber fer (*know-how*) que els permeti dur a terme una expansió sòlida en el futur.

Aquesta aposta decidida per la qualitat i la innovació, combinada, amb l'atenció i el respecte per les persones, ha esdevingut la clau de volta de Bambuc. De moment, l'estratègia és vàlida a l'hora d'atraure talent (“Vaig veure que feien servir un llenguatge de programació molt modern i que a l'empresa hi havia un tracte molt humà, i això em va convèncer per venir aquí”, explica un dels programadors). Ara cal veure què succeirà a llarg termini.

## Per què ho fan?

La RSE de Bambuc no ha sorgit a l'atzar, sinó que és fruit d'unes conviccions i d'una voluntat molt clares dels tres emprenedors que van fundar l'empresa. De fet, ells mateixos reconeixen dues grans motivacions en l'origen de les bones pràctiques de la seva organització:

“Vam voler crear l'empresa en la qual nosaltres hauríem volgut treballar quan érem assalariats. És a dir, una empresa en què la gent es trobi bé, en què valgui la pena treballar.”

“Volíem ser solidaris, o sigui, desitjàvem poder retornar a la societat una part de tot allò que nosaltres hem rebut i del qual molts altres no han pogut disposar.”

Tot i ser conscients del llarg camí que encara els manca per recórrer, admeten que, de vegades, s’han trobat davant de reaccions iròniques (“com en sou, d’ingenus...”) o bé d’incredulitat (“Però... és veritat tot això que expliqueu?”). En qualsevol cas, el que és clar és que Bambuc és així, i no podria ser de cap altra manera.

## Com avaluen la seva RSE?

Atesa la breu trajectòria, Bambuc encara no disposa d’instruments per avaluar la RSE. A més a més, de moment, sembla que mesurar la RSE tampoc no és una prioritat de la direcció. No obstant això, podem prendre, orientativament, els criteris d’avaluació següents:

Pel que fa als resultats obtinguts en aquests dos primers anys, la direcció n’està globalment satisfeta, tot i que detecta un problema important quant a la rotació excessiva del personal. En més d’una ocasió, un empleat ha gaudit d’un llarg període de formació a Bambuc (fins a quatre mesos) i després, tot just quan començava a rendir a un nivell més elevat, ha decidit marxar a una altra empresa (més gran i, suposadament, més sòlida) i ha deixat penjat el projecte en el qual treballava. Aquesta situació (dificultat per retenir el personal) suposa un cost elevadíssim per a l’empresa, una amenaça seriosa per al futur i, lògicament, és una qüestió que preocupa la direcció (“ens han deixat un regust agredolç: és com si s’haguessin aprofitat de la confiança que Bambuc havia dipositat en ells”).

Pel que fa a l’opinió dels treballadors, la RSE es valora molt positivament: “He après més en els primers quatre mesos aquí que no pas durant tot el darrer any en una altra empresa”, o bé **“Per a mi, aquesta experiència és un 10! Et lledes amb ganes d’anar a treballar!”**

Pel que fa a l’opinió dels clients, a partir del seu nivell de fidelitat (no han perdut cap client, han mantingut els 40 que ja tenien i n’han guanyat de nous), se’n pot deduir un grau de satisfacció elevat.

## INVESTIGADOR

**César Souza**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Fernando Núñez Benito**

(conseller delegat i director general)

**Daniel Martínez** (treballador)

## PARAULES CLAU

sector aeronàutic, conciliació, relacions laborals, donacions

Nom de l'empresa: <b>Pildo Consulting, SL. Pildo Labs</b>	
<b>Adreça</b>	C. Marie Curie, s/n. Edifici Fòrum Nord. 08042 Barcelona (Barcelonès)
<b>Director general</b>	Fernando Núñez Benito
<b>Any de creació</b>	2001
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Solucions aeroespacials i tecnologia d'informàtica (TI)
<b>Sector</b>	Aeroespacial civil, telecomunicacions i TI
<b>Nombre de treballadors (2005)</b>	12
<b>Facturació (2005)</b>	1.150.000 €
<b>Capital social (2005)</b>	150.000 €
<b>Estructura de la propietat</b>	Fernando Núñez: 50 % Santiago Soley: 50 %
<b>Telèfon</b>	932 917 749
<b>Pàgina web</b>	www.pildo.com

Pildo Labs és una empresa catalana de tecnologia d'última generació que opera en el sector de l'aeronàutica i de la consultoria de tecnologia d'informàtica (TI). En els últims dos anys, Pildo Labs ha guanyat diversos premis que en reconeixen el caràcter innovador, l'esperit emprenedor i el compromís amb la societat. El president de l'empresa, Fernando Núñez, i el seu equip treballen sota un esquema en què la qualitat de vida no només és important, sinó que és un dels avantatges competitius. A Pildo, tant el conseller delegat com els treballadors opinen el mateix: "Quan ets feliç amb la teva feina i la teva vida, estàs motivat, i no hi ha límits pel que puguis crear." Òbviament, aquesta manera de treballar és molt valorada pels clients.



# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

La responsabilitat social a Pildo Labs se centra en tres apartats: horaris flexibles, esquemes retributius flexibles (part de la retribució monetària es pot rebre en espècie) i el foment de la qualitat de vida dels treballadors. L'empresa fa tot el que pot perquè la realització professional sigui el factor més important a l'hora de realitzar una tasca i/o pensar en un canvi de funcions dins de l'empresa. Les decisions empresarials, doncs, pretenen preveure elements com la qualitat de vida dels treballadors. Pildo Labs entén que les diferents situacions personals han d'encaixar en la vida professional i han de ser compatibles amb el model de negoci. Flexibilitat d'horaris, utilització de noves tecnologies, reducció dels mecanismes superflus de control, minoració de la necessitat de presència física a l'oficina en horari no laboral i guia per al *self-management* són algunes de les mesures que s'han desplegat en aquest sentit.

## Com ho fan?

La responsabilitat social corporativa a Pildo Labs és part de la cultura de l'empresa. A Pildo, els treballadors no tenen horaris fixos. “Només els demano que estiguin disponibles entre les 10.00 i les 16.00 cada dia, és a dir, han d'estar localitzables en aquest horari, tot i que no necessàriament siguin a l'oficina”, explica en Fernando Núñez (director general). “Els nostres treballadors han d'estar disponibles, perquè podem tenir una reunió o rebre una trucada important del client, però si prefereixen treballar des de casa, sempre que se'ns avisi, no hi ha cap problema. Daniel Martínez, enginyer de telecomunicacions a Pildo des de fa tres anys, valora molt positivament aquesta política: “Treballo a casa entre tres i quatre vegades cada mes; en moltes ocasions no és només qüestió de conveniència, sinó que considero que seré més productiu. De vegades necessito estar sol i que ningú no m'interrompi ni em distregui, sense menysprear el temps que hauria d'invertir en els desplaçaments a la feina i des de la feina.” **En Daniel també valora molt aquesta cultura en què són els resultats i no les hores invertides el que realment compta: “Aquí no es miren les hores treballades, però sí que se'n mira el resultat. El fet de poder treballar de vegades des**

**de casa, com, per exemple, quan la meva filla està malalta, fa que treballi més tranquil, sabent que mentre treballa puc estar pendent d'ella. Per tant, crec que sóc molt més productiu que si fos a l'oficina, preocupat per la salut de la meva filla.”**

Un altre eix important de la responsabilitat social de Pildo és el programa de retribució flexible. En aquest programa, els treballadors de Pildo Labs poden demanar que fins a un 20 % dels ingressos es canviïn per tiquets restaurant, assegurances, serveis de guarderia i cangurs, gimnasos, productes d'informàtica o classes de formació no relacionades amb la seva feina. A més, això té avantatges fiscals i permet disminuir la retenció del treballador en un 30 %. A en Daniel, aquest esquema l'ajuda molt, ja que li permet cobrir totes les despeses d'alimentació i de guarderia. Addicionalment, l'empresa assumeix part de les despeses de guarderia amb 100 euros al mes mentre el treballador tingui un fill o més a la guarderia.

La qualitat de vida dels treballadors és al punt de mira de qualsevol política de l'empresa. Per a en Daniel, “hi ha molt bon ambient i la gent treballa a gust. L'empresa es preocupa que la gent estigui bé; és evident que al final has de donar resultats, però el que és clar també és que la gent està contenta. En Fernando Núñez, el conseller delegat, sempre intenta no posar reunions el dilluns al matí o el divendres a la tarda. També es respecten les necessitats dels treballadors en la seva vida particular”. Explica en Daniel Martínez: “Hi ha un cas d'una noia que ha comprat un pis i necessita temps per reformar-lo; doncs sempre que ho necessita pot anar al seu pis durant els horaris laborals per continuar la reforma, i també hi ha casos de treballadors que estan cursant algun estudi, i per això tenen horaris flexibles per poder compatibilitzar treball i estudi.”

Finalment, l'empresa inverteix el 0,5 % dels seus beneficis en programes socials externs, com ara metges sense fronteres i bombers voluntaris.

## Per què ho fan?

Per a Fernando Núñez, la motivació és clau: “Quan estic motivat, no tinc límits”, diu. Per a ell, la seva família també és molt important; si hagués de decidir entre el treball i la família, ho tindria molt

clar: triaria la família. Creu que els horaris de treball han de ser els necessaris, i cent per cent productius. És a dir, no s'hauria de ser a la feina per complir un nombre d'hores, sinó tan sols en la mesura que s'és productiu, d'aquesta manera es crea un bon ambient de treball, cosa que serà millor per a tots, i els clients ho noten.

El resultat dels horaris es nota en l'empresa i en els treballadors. En Daniel ho resumeix: "Pildo és una empresa en la qual una persona pot decidir abandonar-la perquè necessita un canvi, però en cap cas no marxarà per no estar-hi a gust".

A Pildo, la qualitat de vida i els resultats del negoci són els indicadors més importants. Fernando explica: "He treballat en molts països i amb moltes cultures; al final el que compta no són les hores treballades, sinó la qualitat de la feina. Quan una persona està contenta, es nota en el resultat." Pildo la van fundar Fernando Núñez i Santiago Soley per desenvolupar nous negocis basats en la tecnologia, però basada en un model que inclogués la realització i el benestar dels treballadors en la missió corporativa.

## Com avaluen la seva RSE?

A Pildo Labs, la responsabilitat social de l'empresa no es mesura de manera sistemàtica, sinó en el dia a dia. Fernando explica: "Com que som una empresa petita i de pocs treballadors, podem notar quan hi ha problemes i buscar-ne ràpidament una solució. De fet, només tenim un procés d'avaluació que es porta a terme cada sis mesos. Al principi, el treballador es contracta amb un sou per sota del mercat, però després de la seva incorporació i integració, si és productiu i s'adapta a la nostra manera de fer les coses, el seu sou puja i se situa per sobre del mercat." En Fernando afirma que **"la rotació de treballadors a Pildo Labs és molt baixa; de fet, creiem que realment només hem perdut un treballador, ja que els altres treballadors que van deixar l'empresa ho van fer per motius que no tenen res a veure amb la seva situació dins de Pildo"**. També és cert que hi ha gent que no encaixa a l'empresa i no passa el període de prova. Finalment, els indicadors utilitzats internament a l'empresa relacionats amb l'avaluació de la RSE són: satisfacció laboral, rendiment, resultats, responsabilitat adquirida i costos reals i d'oportunitat.

# Mat Group



## INVESTIGADOR

**Marc Vilanova**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Xavier Mateu** (director general)

**Fernando Aguado** (director financer)

**Jörns Steffens** (gerent d'àrea)

**Isabel Pastrana** (*controller*)

## PARAULES CLAU

sector complements automoció, codi ètic, empresa internacionalitzada, conciliació, cadena de subministrament.

Nom de l'empresa: **MAT Group. MAT Global Solutions, SL**

<b>Adreça</b>	C. de Sant Sebastià, 202 bis. E-08223 Terrassa (Vallès Occidental)
<b>Director general</b>	Xavier Mateu
<b>Any de creació</b>	2000
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Disseny i fabricació de productes de protecció (cascs), seguretat i accessoris tècnics esportius (vestimenta per a motociclistes i d' <i>outdoor</i> ).
<b>Sector</b>	Motor, protecció, seguretat i disseny
<b>Nombre de treballadors (2006)</b>	15
<b>Facturació (2006)</b>	2.049.374 €
<b>Capital social (2006)</b>	2.501.057 €
<b>Estructura de la propietat</b>	Xavier Mateu Codina: 68,21 % TMF Assessoria Empresarial Lda.: 17,05 % Giovanni Famà: 3,55 % Headwin Co. Ltd: 8,80 % Mrs. K. S. Shin: 2,39 %
<b>Telèfon</b>	937 336 566
<b>Pàgina web</b>	www.matgroup.com

**Observacions:** MAT Group té participacions minoritàries, però significatives, en els centres productius de la Xina, el Vietnam, Corea i el Pakistan, que en total tenen 2.000 treballadors, aproximadament.

MAT Group és una empresa molt competitiva en el seu sector, amb creixements anuals del 100 %, que ha començat a reflexionar sobre la RSE des del punt de vista organitzatiu a partir de 2007, amb l'entrada d'Invercat, empresa de capital de risc, a MAT Group. Invercat ha exigint, com una de les condicions de col·laboració, que MAT Group adopti un codi ètic elaborat pel bufet d'advocats Clifford Chance, sobre la base de les directrius de l'Organització Internacional del Treball (OIT). Aquest cas tracta sobre com MAT Group intenta integrar aquest codi ètic dins l'organització i, especialment, com afecta els proveïdors de la Xina, el Vietnam, Corea i el Pakistan. D'una banda, la cultura de MAT Group fa de facilitador d'aquest procés, però, d'una altra, el seu creixement ràpid esdevé un problema a l'hora de planificar i de mesurar les polítiques de RSE.

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Fernando Aguado, director financer, explica que “MAT Group encara no ha dut a terme un procés de reflexió sobre el concepte de responsabilitat social de l'empresa (RSE) com a tal”, ni té departament o responsable de RSE, però, tot i això, desenvolupa polítiques i activitats de RSE. La visió de Xavier Mateu, director general i fundador, se centra en el fet que “MAT Group vol ser una empresa global en un món global, basada en la multiculturalitat, l'obertura de mires, la responsabilitat i el respecte”. És a dir, les polítiques i les pràctiques de RSE es construeixen sobre uns valors compartits. Segons Xavier Mateu: **“La clau de MAT Group és que pensem que tant clients, com proveïdors, com treballadors són partners estratègics, i que aquests partenariats es basen en les relacions humanes.”** Això fa que “la RSE no canviï l'enfocament de MAT Group, sinó que el reforci”, com diu Jörn Steffens, gerent d'àrea.

Per tant, per parlar de la RSE a MAT Group, cal entendre que es tracta d'una empresa jove, petita, molt competitiva, dinàmica i innovadora, que ha esdevingut un dels líders mundials en el desenvolupament de cascs per a motociclistes. El disseny es fa a Terrassa i a Itàlia, on MAT Group té 15 treballadors, però la producció es fa en centres al Vietnam, la Xina, Corea i el Pakistan, amb més de 1.500 treballadors, amb qui MAT Group té una relació tant personal com accionarial. Aquí és on es presenta un dels principals riscos per a MAT Group des del punt de vista de la RSE. Jörn Steffens ho raona així: “Nosaltres no seleccionem proveïdors, sinó que escollim *partners*.” És a dir, les activitats de RSE de MAT Group són un reflex tant dels valors i el lideratge de Xavier Mateu, com de la dinàmica de la mateixa organització i el sector en què treballa. En aquest context, MAT Group centra les seves activitats de RSE en tres grans àmbits: *a)* polítiques internes, especialment en l'àmbit de les pràctiques laborals, la conciliació de la vida familiar i la professional o el control de gestió i auditoria de les activitats pròpies de la RSE; *b)* polítiques externes, amb activitats i polítiques de RSE de relació amb proveïdors i clients, com també, més àmpliament, de reputació i d'imatge, i, finalment, *c)* obra social, tant pel seu compte com en col·laboració amb els seus *partners* de l'Àsia.

## Com ho fan?

Jörn Steffens explica que “una de les grans forces de MAT Group sempre ha estat planificar, superar amb escreix els plans de negoci anuals”. Aquest creixement, però, ha comportat els increments de personal, producció, logística o administratius consegüents, els quals, com diu Fernando Aguado, fan que “l’empresa tingui problemes per anar absorbint aquest creixement en termes de procediments de gestió i que li costi integrar en la planificació aspectes no financers com ara la RSE”. Per aquest motiu, alguns processos i procediments de RSE encara no estan ben documentats i formalitzats en l’organització. Xavier Mateu ho explica així: “Encara no tenim les polítiques de RSE ben integrades dins l’organigrama, si bé tenim molt clar què volem (i podem) fer i què no.”

### RSE interna

En l’àmbit de les pràctiques laborals, Xavier Mateu explica que MAT Group té una política de contractació de personal centrada a “buscar persones amb experiència internacional i multicultural, ètica de treball, respecte i orientació al treball en equip, i que aportin un valor afegit al grup”. És a dir, la política de personal busca la diversitat, raó per la qual, tot i ser una empresa petita té treballadors de diverses nacionalitats, i un 57 % de la plantilla són dones. A més, la política de pràctiques laborals busca que cada treballador sigui responsable d’un procés transversal, “fugint del model de caixes negres que tenen moltes empreses, on es construeixen murs i s’assignen culpes entre departaments”, com apunta Jörn Steffens, en favor d’un model “basat en la confiança i la comunicació”. Per això treballen per objectius, sense sistema de control horari i amb un horari de treball flexible, com diu Xavier Mateu, “més orientat a la productivitat que a les hores extres”. A més, l’empresa estableix ajuts de formació per aprendre idiomes, tant econòmics com en hores laborals a càrrec de l’empresa. Finalment, en l’àmbit de la conciliació, l’empresa facilita ajuts escolars i horaris reduïts als treballadors amb fills.

No obstant això, tot i que pràcticament no hi ha rotació de plantilla i que els increments salarials anuals són d’un 10 % de mitjana, els processos d’avaluació i de promoció interna no estan ben definits o documentats. A més, com que MAT Group no té certificacions

mediambientals o socials, més enllà del que exigeix la legislació de cada país o dels requisits de cada client (per exemple, en termes d'homologació de productes), no mesura ni avalua molts dels aspectes relacionats amb la RSE. Per això, Isabel Pastrana, *controller*, afirma: “Estem en procés de fer una auditoria ètica interna i definir un protocol d'actuació que inclogui indicadors.” En tot cas, Fernando Aguado explica: “Ara per ara no tenim sistemes d'auditoria interna o informes de sostenibilitat o RSE”; no obstant això, “el model de gestió actual es basa en el contacte personal i la confiança, cosa que dona control i seguretat en termes de gestió”. En tot cas, ara està en procés de contractar un nou professional que tindrà la tasca d'analitzar els diversos problemes que poden sorgir de les diferències culturals i de gestió entre MAT Group i els centres productius de l'Àsia. Jörn Steffens explica que aquesta nova incorporació “tindrà la funció de posar oli a l'engranatge de l'empresa”, fet pel qual una de les seves funcions serà precisament identificar i buscar solucions a problemes de RSE relacionats amb la relació entre MAT Group i els centres productius de l'Àsia.

### **RSE externa**

MAT Group no té clients finals, ja que tan sols fa projectes per a grans clients institucionals. A més, com ja s'ha explicat, MAT Group segueix una política de tenir pocs proveïdors, però amb forts llaços i relacions accionaries. Sobre això, Xavier Mateu diu: “La base de les nostres relacions és el tracte personal i la confiança”, per la qual cosa “no val la pena treballar amb clients o proveïdors amb qui no hi ha una alineació d'objectius o de visions”. Per aquest motiu, MAT Group va poder signar el codi ètic que exigia Invercat i que va elaborar Clifford Chance sobre la base dels estàndards de l'OIT, ja que, com diu Fernando Aguado, ja complien tots els criteris. **Més encara, tots els proveïdors del grup van signar immediatament un *ethical commitment* (compromís ètic) en virtut del qual, explica Isabel Pastrana, els “proveïdors es comprometen a aplicar aquest mateix codi ètic”.** Però aquesta política va més enllà; Xavier Mateu afirma: “**En el cas hipotètic que trobéssim un proveïdor que no compleix alguns dels criteris del nostre *ethical commitment*, trencaríem immediatament qualsevol relació amb ell**”. En tot cas, molts d'aquests proveïdors ja tenen polítiques que van molt més enllà de les exigències del codi ètic de

MAT Group, amb sous i condicions laborals per sobre dels dels països on estan establerts, com, per exemple, el centre del Vietnam, que té habitatges i una guarderia per als treballadors. Ara bé, com passa amb els processos interns, els processos externs tampoc no estan formalitzats, més enllà de la subscripció dels proveïdors de l'*ethical commitment* esmentat. Xavier Mateu recorda: “La nostra relació amb els proveïdors es basa en la confiança i, per tant, no els demanem que ens demostrin que compleixen el que ens diuen.” Finalment, més enllà de polítiques laborals, també hi ha un factor d’imatge corporativa. Xavier Mateu ho expressa així: “Els mateixos clients exigeixen una ètica i un comportament per part dels seus proveïdors, i nosaltres intentem fer un pas més enllà.”

### **Obra social**

MAT Group participa en un projecte al Vietnam liderat per una empresa sense ànim de lucre anomenada Protec, que es dedica a dissenyar, a distribuir i a vendre cascs a un preu final de venda al públic de 10 dòlars, mentre que el preu mitjà dels cascs al Vietnam, actualment, és de 120 dòlars. L’objectiu és reduir la mortalitat per accidents, que sobrepassa les 12.000 víctimes per any, en un país que té una densitat de vehicles molt baixa. En aquest projecte, MAT Group hi col·labora tant en recursos com en saber fer (*know-how*) i, en un futur, possiblement, també ho farà en producció. Aquest projecte s’emmarca dins de la filosofia de MAT Group, que, segons **explica Xavier Mateu, considera “que, perquè l’obra social sigui eficient i tingui impacte, s’ha de centrar en àmbits en què es pot aportar valor afegit”**. Per aquesta mateixa filosofia, en els projectes d’obra social en què col·labora amb els centres productius de l’Àsia, MAT Group deixa que siguin els centres mateixos els que triïn les iniciatives locals en què cal invertir. Ara bé, com en els casos dels processos interns i externs, l’obra social tampoc no té uns processos formalitzats que permetin a MAT Group fer un seguiment dels projectes, de com es gestionen i de l’impacte que tenen.

### **Per què ho fan?**

La RSE s’aplica a MAT Group per dos motius: el primer, la cultura del grup i, el segon, les oportunitats que la RSE genera. Xavier



Mateu afirma: “Nosaltres, amb la producció, no hi volem guanyar diners, sinó que volem ser competitiu i oferir sistemes de producció amb uns criteris ètics i uns beneficis socials, i així oferir un bon valor afegit per als nostres clients.” És a dir, l’objectiu dels centres productius a l’Àsia és garantir la qualitat i la productivitat, però allà on MAT Group genera valor és en el disseny. Per això, MAT Group veu la RSE com una possibilitat d’oferir uns productes que contribueixen al desenvolupament sostenible. Com diu Jörn Steffens, “és el tipus d’iniciativa que els clients busquen” i, com recalca Xavier Mateu, “presenta un escenari *win-win* (beneficis en tots sentits) per a totes les parts”. És a dir, MAT Group ha convertit la RSE en una oportunitat que s’alinea clarament amb la seva estratègia de negoci i, més encara, que pot contribuir a fer-lo més competitiu.

## Com avaluen la seva RSE?

Com s’ha explicat al llarg d’aquest cas, MAT Group no té establerts procediments, processos o indicadors per mesurar o avaluar la majoria de polítiques i de pràctiques de RSE. L’exemple més clar és el codi ètic, signat per MAT Group i per tots els proveïdors, i que inclou criteris clars i específics de: *a)* mà d’obra forçada, *b)* mà d’obra infantil, *c)* horaris, *d)* sous i beneficis, *e)* tracte humà, *f)* no-discriminació, *g)* integritat, *h)* corrupció i *i)* propietat intel·lectual. Ara bé, com passa en moltes altres empreses, el fet que aquests processos no estiguin formalitzats no vol dir que no es duguin a terme.

De fet, com que és una empresa tan petita i que basa el seu model en les relacions personals, els factors clau del seu dinamisme i de l’avantatge competitiu són, precisament, la manca de barreres administratives, la flexibilitat i la capacitat d’adaptació. No obstant això, Fernando Aguado precisa: “Amb el creixement que estem tenint, hem de començar a formalitzar processos”, ja que, si segueix la dinàmica de creixement, MAT Group doblarà la plantilla en pocs anys. Per tant, sembla que la clau de MAT Group en relació amb el futur, tant des d’un punt de vista de RSE com de l’empresa mateixa, passarà per aconseguir, com diu Jörn Steffens, “formalitzar el model de negoci sense perdre aquesta cultura de dinamisme, de responsabilitat i de confiança personal” que els fa competitiu.

## INVESTIGADORA

**Alice Bisiaux**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Miquel Font Roca** (gerent)

**Miquel Font Vidal** (assessor jurídic)

**Jordi Ubach** (responsable del Magatzem)

## PARAULES CLAU

sector químic (pintures), certificacions, actuacions per a la comunitat, transparència

Nom de l'empresa: **VACOL, SA**

<b>Adreça</b>	C. Roger de Llúria, 113-115, 1r 08223 Terrassa (Vallès Occidental)
<b>Director general</b>	Miquel Font Roca, gerent
<b>Any de creació</b>	1988
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Comercialització de pigments, colorants, concentrats de color, preparacions pigmentàries en pols i en pasta, additius i productes químics destinats a les indústries de plàstics, de tints i de pintures. També estudia i formula les preparacions pigmentàries per obtenir els colors que sol·liciten els clients
<b>Sector</b>	Comerç a l'engròs de productes químics industrials
<b>Nombre de treballadors (2005)</b>	4
<b>Facturació (2005)</b>	2.869.762,21 €
<b>Capital social (2005)</b>	60.101,21 €
<b>Estructura de la propietat</b>	Societat anònima: Soci 1: 95 % del capital social Soci 2: 2,5 % del capital social Soci 3: 2,5 % del capital social
<b>Telèfon</b>	937 804 911 / 937 317 650
<b>Pàgina web</b>	No disponible

Vacol, SA, és una microempresa de Terrassa que distribueix productes químics. Des que va ser creada el 1988, el seu fundador i gerent ha seguit una política de responsabilitat amb l'objectiu que les activitats de l'empresa tinguin el menor impacte possible sobre el medi ambient i sobre les persones. Vacol, SA, disposa dels registres ISO 14001 i 9000, com també de l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). La motivació principal per mantenir aquests registres (cosa que suposa molt de temps i molts recursos per a aquesta empresa de quatre treballadors) és la confiança generada en els seus clients. Des que es va crear, no hi ha hagut cap canvi en la plantilla de treballadors. La política de responsabilitat social de l'empresa (RSE) de Vacol no està formalitzada, i s'externalitza gairebé únicament per mitjà de la declaració pública que imposa el registre EMAS.

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

A Vacol, SA, que només té quatre treballadors, la política de RSE la lidera en Miquel Font, el seu gerent. Per a ell, la RSE consisteix a fer les coses com més bé millor, sense perjudicar els interessos de les persones ni del medi ambient. Font subratlla que el sector d'actuació de la seva empresa, la indústria química, està molt regulat. En resum, per a Miquel Font pare, la RSE té tres aspectes principals. Primer, cal tenir una empresa que doni la imatge de qualitat i que faci les coses ben fetes, i cal complir amb tota la legislació vigent. En segon lloc, els treballadors de l'empresa han de tenir aquesta mateixa sensació. I, en tercer lloc, part dels beneficis que genera l'empresa s'han de reinvertir en la societat. **La política de RSE de Vacol es desenvolupa en diversos àmbits: en les relacions amb els clients i amb els treballadors, en les relacions amb la comunitat i en qüestions de medi ambient.**

## Com ho fan?

Vacol, SA, té tres registres: l'ISO 9000, l'ISO 14001 i l'EMAS. La política de RSE de Vacol acostuma a anar més enllà dels mínims que imposen aquests registres.

En les relacions amb els clients, l'ISO 9000 els és una garantia pel que fa a la qualitat dels productes que rebran. A més, el gerent de Vacol assessora els clients sobre els productes i els ofereix una atenció personalitzada.

En l'àmbit mediambiental, amb l'ISO 14001, Vacol vol perjudicar el mínim possible el medi ambient, mentre que l'EMAS permet fer públic allò que l'ISO 14001 diu en privat. Atès que el registre EMAS obliga l'empresa a fer una declaració pública sobre les seves activitats, qualsevol persona se'n pot informar. Aquest registre, doncs, és una garantia de transparència. Com que Vacol tracta productes químics, hi ha informació sobre l'activitat de l'empresa que podria alarmar. No obstant això, amb l'EMAS, Vacol demostra que no amaga res.

Pel que fa a les relacions amb els treballadors, aquests registres requereixen que els treballadors facin un curs de formació d'un any. Des de l'any 1988, el de la creació de Vacol, els treballadors han fet

cursos de formació. A més, tot sovint, els treballadors han fet fins a dos cursos de formació a l'any. En aquest sentit, la política de l'empresa no es limita als mínims marcats pels requeriments dels registres ISO i EMAS.

**En l'àmbit de l'acció social, el 20 % dels beneficis de Vacol, SA, es retribueixen cada any a organismes sense finalitat de lucre.** Es pot tractar d'accions locals a Terrassa o d'ajuda a organitzacions no governamentals d'abast internacional, com ara Càritas. Els organismes de Terrassa que s'han beneficiat de l'ajuda de Vacol són:

- Una organització religiosa catòlica, que ha construït dos centres juvenils.
- La Fundació Busquets, que rep els ordinadors de l'empresa que tenen més de tres anys. Aquesta fundació ajuda els menors desemparats de Terrassa, i els ordinadors són l'eina de treball dels tutors d'aquests joves.

En Miquel Font pare és l'únic que es dedica a aquestes qüestions i escull, només ell, els organismes que es beneficien d'aquesta acció social.

En les relacions amb la comunitat, hem de destacar que l'empresa està situada en un barri residencial de Terrassa i, tot i que manipula productes químics, no ha tingut mai problemes amb els seus veïns, ja que en respecta la seguretat i la tranquil·litat.

La política de RSE de Vacol no està formalitzada, i no segueix un model de RSE concret: es practica diàriament. Com que és una microempresa, la política de Vacol no ha estat transcrita en cap memòria ni en cap manual de RSE.

No obstant això, el gerent de Vacol, en Miquel Font pare, abans de crear la seva empresa, va treballar durant vint anys en una empresa química suïssa anomenada Sandoz, que tenia una política de responsabilitat social de l'empresa. Gràcies a aquest fet, en Miquel Font ha estat format en aquest àmbit.

## Per què ho fan?

**A la política de RSE de Vacol, hi ha dos motors: una motivació altruista i una motivació relacionada amb el negoci.**

L'acció social de l'empresa, és a dir, el fet que cada any faci una

donació d'un tant per cent dels seus beneficis a organitzacions sense ànim de lucre, està motivada per l'altruisme i per la filosofia del gerent.

Pel que fa als altres aspectes de la seva política de RSE, Vacol actua de manera responsable perquè respon a les necessitats del negoci. L'empresa representa a Catalunya dues empreses molt importants a escala internacional: el grup Clariant i la SLMC (Société Languedocienne de Microns-Couleurs). Si un client vol els seus productes a Catalunya, aquestes empreses l'adrecen a Vacol. El client pot tenir la impressió, si el grup matriu l'envia al distribuïdor local, que no el serviran tan bé. Els tres registres de què Vacol disposa, però, són una garantia externa que el client se'l tractarà bé, fins i tot millor que a l'empresa matriu. Segons en Miquel Font, l'empresa Vacol és un tipus de "metge" que assessora i aconsella els clients sobre els productes, ja sigui sobre qüestions de medi ambient, de seguretat o de qualitat del producte. **Els registres donen una bona imatge a l'empresa. La política de RSE serveix per generar confiança als clients per mitjà d'una transparència màxima.**

## Com avaluen la seva RSE?

L'empresa no té un sistema per mesurar l'impacte extern de la política de RSE. Aquests resultats, però, es poden mesurar en relació amb la seva bona reputació. En Miquel Font destaca que el fet de mantenir els diversos registres que té Vacol costa diners, sobretot a una microempresa que disposa de pocs recursos humans, cosa que en demostra la voluntat de responsabilitat. **L'actuació responsable i transparent de l'empresa ha generat confiança entre els seus clients, i ha creat una imatge de qualitat.**

**Els resultats de la política de responsabilitat de Vacol són visibles internament, sobretot a l'hora de mantenir els treballadors.** Tots els treballadors de Vacol fa dinou anys que hi són, ja que no hi ha hagut cap canvi de personal des que l'empresa es va crear. Per a Jordi Ubach, responsable del magatzem, com a treballador de l'empresa, la política responsable de Vacol s'ha manifestat per mitjà de les relacions establertes entre el gerent i els treballadors, i entre els treballadors mateixos. En Jordi afirma que té més

relació amb el senyor Font, el gerent de Vacol, que amb el seu pare. Destaca l'ambient familiar en què treballa i diu que té molta flexibilitat per combinar la vida familiar amb la vida laboral. Per a ell, la confiança que s'ha generat durant aquests dinou anys d'existència de l'empresa entre els treballadors i el gerent és un dels beneficis més importants de la política responsable de Vacol per als seus treballadors. A més, el fet que l'empresa tingui quatre treballadors facilita les bones relacions entre tots. I, a més a més, una part del manteniment dels registres ISO inclou la formació dels treballadors en qüestions de medi ambient, cosa que permet implicar el treballador en la política ambiental de l'empresa.

# Home Personal Services



## INVESTIGADOR

**Jordi Espanyó**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Ramon Martínez Calvera** (director general)

**Arnau Pellicer** (director financer)

## PARAULES CLAU

sector servei domèstic, certificacions, qualitat, innovació, actuacions per a la comunitat

Nom de l'empresa: **Home Personal Services, SL**

<b>Adreça</b>	Av. Francesc Macià, 40-44, 6è 1a. 08208 Sabadell (Vallès Occidental)
<b>Director general</b>	Ramon Martínez Calvera
<b>Any de creació</b>	1991
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Serveis domèstics i atenció a la tercera edat
<b>Sector</b>	Serveis
<b>Nombre de treballadors (2005)</b>	Central franquiciadora: 6 Franquícies: 15 Nombre de llocs de treball externs gestionats: 600, aprox.
<b>Facturació (2005)</b>	3,5 milions €
<b>Capital social (2005)</b>	4.200 €
<b>Estructura de la propietat</b>	100 % del senyor Martínez
<b>Telèfon</b>	902 360 395
<b>Pàgina web</b>	www.homepersonalservices.com

### Observacions:

La missió de l'empresa és la garantia de tranquil·litat per la qualitat de vida.

Home Personal Services (HPS) és una pime catalana d'àmbit nacional, líder en el mercat dels serveis domèstics, amb més de quinze franquícies i en procés d'expansió a escala internacional. L'empresa està dirigida des que va ser creada el 1991 pel seu fundador i propietari, el senyor Ramon Martínez, un home amb una experiència professional i una formació extensa, i amb una inquietud: fer del servei domèstic una professió. HPS vol ser una empresa model del servei domèstic, i desenvolupa la seva activitat d'una manera transparent en un mercat sovint submergit i desestructurat.

Les pràctiques implantades per HPS en matèria de RSE són diverses i, fruit d'aquesta gestió, HPS i el seu fundador han estat públicament reconeguts amb, entre d'altres, el Premi Buff i Planas i el Premi a la Qualitat atorgat per la Generalitat de Catalunya.

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Home Personal Services (HPS) és una pime catalana creada el 1991 a Sabadell dedicada a la prestació de serveis domèstics i d'atenció a la tercera edat. L'empresa és pionera en un sector en què, des del seu punt de vista, ha esdevingut un model de referència. La missió de l'empresa, ens explica el senyor Ramon Martínez, fundador i director general, és “aconseguir la satisfacció dels clients en tot allò relacionat amb l'àmbit de servei domèstic, seleccionant, formant i donant compliment a tots els requeriments laborals i fiscals de les empleades de la llar perquè estiguin en tot moment dins del marc legal vigent”.

En aquest sentit, ens detalla que els objectius de l'empresa se centren en tres àmbits d'actuació: “potenciar la satisfacció del client respecte dels serveis prestats, incrementar la fidelitat de l'empleada de la llar i ser un model d'empresa respecte de la responsabilitat social amb tots els *stakeholders*”. Cal tenir present que, en l'actualitat, HPS gestiona íntegrament més de 600 contractes laborals en un sector peculiar i no sempre gaire ben considerat socialment.

Aquesta peculiaritat es deu a diversos factors, d'entre els quals n'identifiquem com a clau la manca de regulació del sector i el perfil dels treballadors. Respecte de la manca de regulació, es tracta d'una activitat professional sense un conveni laboral específic i amb un component històric d'economia submergida. A aquest fet, cal afegir-hi la vulnerabilitat del col·lectiu professional dels treballadors en el servei domèstic, un col·lectiu format pràcticament en la totalitat per dones, acabades d'immigrar al nostre país i amb nivells de formació escassos.

En aquest entorn, el fundador de l'empresa ens explica el següent: **“HPS es va proposar ser l'antítesi d'aquesta imatge sectorial negativa. Des d'un inici, vàrem desenvolupar un model de negoci totalment professionalitzat, on la transparència legal i fiscal i l'actuació en l'àmbit nacional han estat factors identitaris.”** Així doncs, el senyor Martínez comenta en aquest aspecte: “Es tracta d'un model de negoci compromès amb els *stakeholders* més enllà de les senzilles obligacions quotidianes. Si tenim gent lliurada i que ens és fidel, el nostre client tindrà millors prestacions i servei.” El director general conclou que “HPS ha fet camí combinant els vessants d'empresa amb afany de lucre i la responsabilitat vers els *stakeholders*”.



## Com ho fan?

El desenvolupament de polítiques de RSE a HPS, més enllà del que fixa la llei, se centra en quatre àmbits principals d'actuació: la participació en la construcció de normatives de seguretat específiques per al sector; el reconeixement de la tasca desenvolupada tant per les treballadores de la llar com pels treballadors interns de la companyia i els seus *stakeholders*; la certificació de les polítiques aplicades per HPS en l'àmbit de la responsabilitat social, i, finalment, una participació activa en la difusió de bones pràctiques en diversos fòrums socials.

### **Responsabilitat social de l'empresa interna**

En un primer lloc, hi trobem les polítiques internes de RSE desenvolupades per HPS. Amb l'objectiu de crear un ambient de treball positiu i dinàmic, la companyia ha posat en pràctica un seguit de mesures adreçades especialment a les empleades de la llar, de les quals gestiona els contractes laborals.

Amb aquesta finalitat i en l'àmbit normatiu, HPS va impulsar la creació del primer Pla nacional de prevenció de riscos laborals per a empleades de la llar, amb la col·laboració de la Mútua Universal. Aquesta actuació deriva de l'exclusió que la llei publicada el 8 de novembre de 1995 de prevenció de riscos laborals (núm. 31/1995) fa del servei a la llar en el capítol primer, article tercer. Al desenvolupament del pla, cal sumar-hi la inversió de HPS en formació continuada a totes les empleades de la llar perquè el treball es realitzi en les condicions més òptimes.

Els premis House Keeper van néixer amb l'objectiu de fer un reconeixement públic del sector a la feina ben feta, i guardonen la persona considerada millor professional de la llar. Els premis volen reconèixer així el bon treball realitzat per les empleades en la seva tasca diària, com també premiar la fidelitat i el compromís en el temps tant de treballadores, de proveïdors com de col·laboradors de l'empresa.

En aquest reconeixement del treball realitzat en l'àmbit intern, HPS premia anualment els treballadors per les accions de millora dutes a terme i la seva implicació amb l'empresa. Arnau Pellicer, director financer de HPS, ens comenta en aquest sentit que "a l'empresa hi ha molt bona química".

L'empresa desenvolupa altres accions com l'enquesta de clima laboral i la formació continuada dels empleats. D'altra banda, publica la revista *House Keeper* amb notícies i formació per a l'empleada de la llar, i col·labora amb la publicació *Franchising News*.

La certificació de HPS amb la norma internacional SA8000:2001 de responsabilitat social va ser fruit del treball de la companyia amb el sistema de gestió EFQM. Amb l'objectiu de la millora continuada i, en especial, de la qualitat en el treball realitzat, a banda d'obtenir l'ISO9000, el director general comenta què suposà la SA8000 per a HPS: "Una garantia internacional del compliment dels nostres compromisos amb les empleades de la llar i amb el nostre client."

### **Responsabilitat social de l'empresa externa**

El senyor Martínez considera clau en el desenvolupament d'estàndards d'excel·lència en la gestió del negoci poder compartir les experiències positives generades per la praxi. En aquest sentit, i amb l'objectiu de comunicar les bones pràctiques dutes a terme per HPS, el director general de HPS participa periòdicament en diversos actes, *workshops* i ponències amb diferents institucions, escoles de negoci i universitats, com el CIDEM, la CECOT, les cambres de comerç, la UPC i ESADE.

Així mateix, HPS ha col·laborat tant en la creació de la *Guia de responsabilitat social per a pimes*, realitzada amb la CECOT, com en la *Guia d'innovació en empreses de serveis*, amb el CIDEM.

HPS també col·labora econòmicament amb diverses institucions com Metges Sense Fronteres i la Creu Roja.

### **Per què ho fan?**

Darrere del projecte empresarial de HPS trobem la convicció personal del seu creador, el senyor Ramon Martínez, un empresari emprenedor amb una visió innovadora de la gestió empresarial, convençut de la rellevància de la formació continuada i amb una dilatada experiència professional prèvia a l'inici de l'activitat de la companyia. El senyor Martínez comenta: "Jo sempre he volgut muntar un projecte empresarial". I hi afegeix: "Un projecte empresarial no és, però, compatible a buscar el benefici econòmic a curt termini... Aquí no es tracta només de fer diners i anar a jugar a golf. **Es trac-**

**ta de la necessitat de fer les coses ben fetes com a realització personal. Suposo que és qüestió del tarannà de cada persona; aquest esperit el tens o no el tens.”**

Aquesta convicció personal va ser reconeguda amb el Premi Buff i Planas l'any 2005. Aquests premis, que guardonen persones singulars pel valor del compromís humà mostrat, van valorar el senyor Ramon Martínez, especialment, pel seu esperit de lluita a l'hora de crear HPS després de trobar-se a l'atur amb 39 anys i per haver estat capaç de dur l'empresa a una situació d'autèntica expansió, a punt de començar la seva activitat en l'àmbit internacional.

La praxi duta a terme per HPS en matèria de polítiques en RSE sorgeix de diversos fronts. L'experiència professional i el coneixement adquirit pel senyor Martínez abans de l'inici de l'activitat de HPS va ser, ens explica, “un factor clau”. La tasca d'implantació del model EFQM de gestió empresarial amb què van obtenir el Premi a la Qualitat de la Generalitat de Catalunya n'és un altre. El senyor Martínez explica que van suposar **aquests factors, juntament amb el treball realitzat per a l'obtenció de la certificació SA8000: “Ens van permetre reflexionar sobre la temàtica de l'empresa, la societat i el treballador, cosa que no ens havíem plantejat anteriorment.** Concretament, sobre el retorn a la societat d'allò que t'està donant i preguntar-nos què en pensen els treballadors de l'empresa.”

El director financer ens explica que se sent totalment identificat amb les polítiques de RSE dutes a terme per l'empresa i ens confirma que la gent hi està molt implicada. En aquest sentit, comenta a tall d'exemple: “Les treballadores, quan comencen a col·laborar amb nosaltres, no tenen la impressió que això és una professió. Aquest no és un sector fàcil; hi ha, per exemple, explotació de treballadores il·legals, cosa que fa que les persones que arriben estiguin acostumades a ser estafades.” A més, comenta: “En el nostre mercat, tenim clients d'un perfil alt-mitjà. En contraposició, les empleades són al sector de pas, busquen integrar-se socialment i tenir la seva primera feina aquí [...], doncs bé, jo sempre he vist el mateix tracte tant per al client com per a les empleades.”

Així mateix, en relació amb aquest punt, explica: “De la mateixa manera que una persona actua amb una ètica, perquè siguem un conjunt de persones no podem oblidar els factors ètics.” Per acabar, ens explica: “Quan vaig entrar, em va sorprendre tota l'activitat de

l'empresa amb els premis, etc. El senyor Martínez és un home amb conviccions que sorprèn el seu entorn fent realitat allò que es proposa. Això t'anima a seguir endavant.”

## Com avaluen la seva RSE?

HPS no disposa d'indicadors específics de gestió en relació amb les seves polítiques de RSE. Tot i això, **l'empresa ha quantificat les despeses derivades de la implantació de les pràctiques socials comentades. Concretament, ha estimat en, aproximadament, 30.000 el cost de la creació de l'activitat actual i en uns 25.000 anuals el seguiment d'aquestes accions.** Pel que fa als beneficis obtinguts, HPS identifica la creació de valor mitjançant aquestes actuacions en tres àmbits diferents:

- *Financer*, per a l'empresa amb l'obtenció de nous clients i la satisfacció dels clients actuals que valoren positivament la imatge de serietat i *savoir faire* de HPS.
- *Social*, generant un canvi cultural en un sector tècnicament submergit, desestructurat, mal vist i desprestigiado. Un canvi que es produeix treballant en el dia a dia amb transparència, professionalitat, legalitat i protecció social de les empleades de la llar. Això es concreta en una tasca de culturització continuada del mercat on HPS actua, i en la creació de noves normatives que són comunicades als clients i a les treballadores per tal que coneguin tant els seus drets com els deures i les responsabilitats laborals, legals i fiscals.
- *Laboral*, en les empleades de la llar, garantint-ne l'estabilitat, la legalitat i la dignitat laboral. La companyia, a més de formar professionalment les treballadores de la llar i donar a conèixer els seus drets i deures, tramita tota la seva documentació legal. Les treballadores són contractades en origen amb la col·laboració de diverses ONG locals, i se'n garanteix l'estabilitat en els cobraments, la formalització de la relació amb un contracte de treball, la cotització a la seguretat social, les vacances, etc. Aquestes actuacions generen una estabilitat i una confiança en les empleades de la llar difícil de quantificar, però que HPS considera un valor imprescindible i diferenciador en un sector on, malauradament, aquesta no és una praxi generalitzada.

# Productes Tarragó



## INVESTIGADORA

**Itziar Castelló**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Francesc Benavente** (CFO i corporate executive director)

**Joaquim Tarragó** (CEO i director general)

**Isabel Soler** (direcció general adjunta)

**Janhavi Tarragó** (directora de Comunicació i vicepresidenta comercial)

**Delia Amezcua** (directora de Comunicació d'Empresa del Grup)

**Rosa Sangiao** (Comptabilitat)

## PARAULES CLAU

sector químic (calçat), empreses internacionalitzades, actuacions per a la comunitat

Productes Tarragó és una pime de productes de tintura i cura del calçat que té la seu a Manresa. Fundada l'any 1940 per l'avi de l'actual director general, l'empresa té un marcat caràcter familiar, ja que està gestionada per la família Tarragó amb el suport d'un grup de professionals que no pertanyen a la família. Tota la família se sent orgullosa del tracte proper que s'estableix amb els seus treballadors i col·laboradors, clients i proveïdors. En paraules del senyor Tarragó: "Som com una família. A les nostres convencions es respira amistat." L'any 2002, Productes Tarragó va posar en marxa un pla estratègic per a la diversificació i la internacionalització de l'empresa. Productes Tarragó ha obert oficines comercials (els Estats Units, l'Orient Mitjà, el Brasil) en els últims quatre anys i dues plantes productives (una a Polònia i una altra a l'Argentina), a més a més de la que té a Manresa. Tenen projectes d'expansió amb plantes productives a l'Índia i noves filials especialitzades en canals de venda relacionats amb la moda, l'esport i l'*outdoor*. La seva ambició és créixer amb socis que comparteixin els valors de l'empresa, tot tornant a les societats en què operen una part dels beneficis generats.

Nom de l'empresa: **Productes Tarragó, SA**

<b>Adreça</b>	C. Narcís Monturiol, 18, Pol. Ind. Bufalvent. 08243 Manresa (Bages)
<b>Director general</b>	Joaquim Tarragó
<b>Any de creació</b>	1940
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Productes de tintura i cura del calçat
<b>Sector</b>	Químic
<b>Nombre de treballadors (2005)</b>	30
<b>Facturació (2005)</b>	3.823.000 €
<b>Capital social (2005)</b>	78.763 €
<b>Estructura de la propietat</b>	-
<b>Telèfon</b>	938 770 814
<b>Pàgina web</b>	www.tarrago.com

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Productes Tarragó centra la seva experiència de RSE en l'àmbit de l'actuació amb la comunitat. En aquest sentit, el senyor Tarragó i la seva dona col·laboren des de fa anys amb una associació de l'Índia que ensenya oficis a les dones per intentar millorar l'economia de les regions en què opera. **Productes Tarragó, actualment, vol relacionar la seva nova fase d'expansió internacional amb la creació d'una planta de producció a l'Índia per vincular la seva presència empresarial a una tasca de contribució social i, ahora, crear una xarxa de col·laboradors amb inquietuds socials.** Per a Tarragó, en paraules del director, és fonamental que les condicions laborals i mediambientals de la planta de l'Índia siguin iguals a les condicions dels treballadors de Catalunya. A Dubai, el soci de Tarragó forma part d'una associació d'atenció a les dones separades.

La RSE per a Tarragó, conceptualment, implica tornar a la societat part dels beneficis de l'empresa en forma de col·laboracions amb entitats o organitzacions en què estiguin implicats els empleats de Tarragó. La seva presència creixent en països en vies de desenvolupament els duu a reflexionar sobre com viu la gent i quines son les seves necessitats i així poder-ne millorar l'entorn.

A Catalunya, Tarragó col·labora amb el Gremi de Reparadors de Calçat en el projecte Aula Tarragó, un programa de formació tècnica i de venda per a reparadors amb ambició de modernització dels tallers. Els reparadors són, ara per ara, el segon canal de distribució de Productes Tarragó, però es un sector en transformació profunda, ja que els petits reparadors estan desapareixent per donar pas a les cadenes internacionals. Aquest programa ha estat subvencionat per la Generalitat de Catalunya durant els dos primers anys de funcionament i hi ha la voluntat de desenvolupar-lo als Estats Units.

## Com ho fan?

L'únic programa explícit de RSE de Productes Tarragó és l'Aula Tarragó. L'Aula Tarragó és un programa de col·laboració amb el gremi de reparadors i l'escola Jaume Balmes a l'Hospitalet de Llobregat que va començar l'any 2003. L'Aula Tarragó forma part

d'un programa d'ensenyament a persones interessades a aprendre les noves tècniques i els nous productes de reparació de calçat. La majoria dels participants són petits empresaris propietaris d'un taller de reparació que volen introduir millors pràctiques als seus tallers. També hi participen futurs petits empresaris que volen desenvolupar un taller. Productes Tarragó dona suport al finançament de l'Aula Tarragó i participa amb els seus tècnics i productes a les classes. L'Aula Tarragó encara no disposa d'un sistema de mesurament d'impacte d'aquest programa, però estima que s'han obert almenys 78 nous tallers a Catalunya gràcies al programa.

Productes Tarragó tampoc no té una política formalitzada de recursos humans, però, en paraules del senyor Tarragó, les polítiques de contractació no discriminen homes i dones: el sexe no suposa cap diferenciació a l'hora d'establir els salaris. En relació amb els treballadors, els horaris de l'oficina són fixos, però es flexibilitzen per al personal amb necessitats especials o en les ocasions que escau.

En matèria mediambiental, Productes Tarragó no ha desenvolupat cap sistema de gestió específic, però el seu principi rector, en paraules del senyor Tarragó, és no utilitzar cap producte tòxic, malgrat que "els productes no tòxics són més cars. El preu final del producte no es modifica tant perquè la part cara del producte és l'empaquetament". I, afegeix: "Els clients cada vegada aprecien més el fet que els productes no portin aquests tipus de components i que s'hagi aconseguit eliminar-ne d'altres que, sense ser-ho, podrien ser considerats nocius."

Productes Tarragó està duent a terme actualment el sistema de gestió ISO 9000 i té prevista la finalització de la implantació i la certificació per al 2008-2009.

## Per què ho fan?

Els valors humans i els aspectes relacionals, des del punt de vista de la direcció, són molt importants tant per a la família Tarragó com per a les persones que treballen amb ells. La missió de l'empresa inclou, en aquest sentit, el respecte als valors humans i al medi ambient i la forma amb què gestionen el negoci es fonamenta en les relacions de confiança més que no pas en les relacions purament econòmiques.

A més a més, Productes Tarragó veu la RSE com una forma possible de diferenciació en el mercat i de creació d'una xarxa de col·laboradors estables. Amb aquest convenciment, Productes Tarragó té previst fer un seguit de contactes amb ONG relacionades amb les sabates per fer actes de reparació i de distribució de calçat vell. Creuen, doncs, que aquestes actuacions ajudaran Productes Tarragó a desenvolupar una xarxa de col·laboradors i una cadena de distribució més sòlida.

L'any 2010 Productes Tarragó vol tenir formalitzada una estratègia i un grup de persones que desenvolupin els projectes de RSE.

## Com avaluen la seva RSE?

Productes Tarragó no té un sistema de mesura formal del programa Aula Tarragó i tampoc, ara per ara, no té desenvolupat cap sistema de mesura de satisfacció laboral, discriminació, diversitat o impacte mediambiental dels seus productes. Tanmateix, Productes Tarragó pensa que la qualitat humana és un dels seus grans valors, i valoren molt positivament totes les actuacions que tant la família Tarragó com els seus empleats fan per construir una empresa millor humanament. El senyor Tarragó es mostra molt favorable a les iniciatives que s'estan prenent en relació amb els contactes amb organitzacions de la societat civil i pensa que a curt i a mitjà termini tindran una repercussió favorable en el negoci, no sols en els beneficis, els acords empresarials i la quota de mercat, sinó també en la satisfacció dels empleats.



# Bidons Egara



## INVESTIGADORA

**Sophia Maria Kusyk**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Joaquim López Torralbo** (president)

**Joaquim López Vila** (director tècnic d'àrea)

**Luis Moreno** (cap de Manteniment i delegat sindical)

## PARAULES CLAU

sector reciclatge industrial, valors, donacions, actuacions per a la comunitat, comunicació

Nom de l'empresa: **Bidons Egara, SL**

<b>Adreça</b>	C. Narcís Monturiol, 6-8 Polígon Can Tries 08232 Viladecavalls (Vallès Occ.)
<b>Director general</b>	Joaquim López Torralbo, president
<b>Any de creació</b>	1994
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Valoritzadors, recicladors i eliminadors d'envasos metàl·lics, de plàstic i contenidors
<b>Sector</b>	Reciclatge
<b>Nombre de treballadors (2005)</b>	40
<b>Facturació (2005)</b>	4 milions €
<b>Capital social (2005)</b>	327.551,60 €
<b>Estructura de la propietat</b>	Tres socis. Estructura familiar
<b>Telèfon</b>	937 804 388
<b>Pàgina web</b>	www.bidonsegara.com

**Observacions:** Empresa autoritzada per la Generalitat de Catalunya com a gestor de residus d'envasos industrials i comercials

Bidons Egara és una pime catalana que opera en el sector del reciclatge industrial, i això significa que la seva activitat té un component intrínsecament social en el vessant mediambiental. L'empresa, amb uns nivells de creixement anuals superiors al 20 %,

es forja en els valors de la família i de la comunitat del fundador. La companyia no disposa d'un departament dedicat exclusivament a la RSE a causa de les seves dimensions, i centra el compromís en la responsabilitat social interna, concretament,

en els treballadors. Bidons Egara realitza polítiques de recursos humans que promouen estàndards exigents en matèria de seguretat i de salut laboral, d'inserció social, de contractació indefinida, com també un pla de pensions voluntari. A conseqüència d'aquestes polítiques, Bidons Egara disposa d'una plantilla laboral estable, amb uns nivells de rotació mínims, i tant els processos com els productes estan certificats per estàndards internacionals reconeguts. A banda de les polítiques internes comentades, l'empresa du a terme altres accions de tipus social en l'àmbit extern. En destaquen la promoció de la recerca científica per mitjà de beques de recerca universitària, el foment de la cultura per mitjà de donacions a entitats culturals locals, l'obertura de portes a visites escolars per promoure la cultura del reciclatge entre els més joves i la participació activa en les associacions professionals del sector. Finalment, cal incidir en el fet que, tot i que Bidons Egara no publicita activament la seva actuació remarcable en polítiques de RSE, l'empresa ha estat guardonada públicament per la CECOT i per l'ONCE pel seu esforç i per la contribució social.

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Bidons Egara, SL, és una pime familiar catalana fundada el 1994 a Vacarisses (Vallès Occidental). L'empresa es dedica a la gestió de residus d'envasos metàl·lics i de plàstic i contenidors, treball que du a terme, principalment, dins de l'àmbit geogràfic de Catalunya i, en especial, al cinturó industrial de Barcelona.

Es tracta, doncs, d'una activitat empresarial mediambiental en si mateixa, que té com a objectiu la prevenció, la reducció i la reparació dels danys sobre el medi ambient que es podrien ocasionar fruit d'una mala gestió de bidons industrials i comercials; genera un impacte mediambiental mínim, i vetlla per la seguretat i la salut de les persones.

El sector del reciclatge industrial està regulat per la Generalitat de Catalunya des de l'any 1993 mitjançant autoritzacions administratives. Des de la implantació d'aquesta regulació, l'activitat professional en el reciclatge ha vist com n'ha augmentat el volum d'una manera constant i remarcable, una evolució que s'ha desenvolupat de manera paral·lela a l'increment de la conscienciació social sobre la importància del reciclatge al nostre país.

El fundador i president de Bidons Egara és Joaquim López Torralbo, un empresari emprenedor que va arribar d'Andalusia el 1955, amb quinze anys i, com ell mateix defineix, "amb la manta i la guitarra". Tot i la seva ceguesa, el senyor López ha treballat des dels inicis al capdavant de l'empresa, una gestió que ha permès la consolidació de Bidons Egara en el mercat i que ha estat considerada exemplar, tant internament com externament, per la seva actuació socialment responsable.

La percepció sobre què és la RSE a l'empresa té un component intern i d'equip clar: "Aquí, les responsabilitats són compartides. Som una petita empresa amb una estructura molt simple i propera, per això no tenim un departament especialitzat", comenta el senyor López. I afegeix: "és qüestió de prioritats. La meua filosofia és que l'empresa ha de fer diners, ser rendible. Ara bé, un cop aconseguit això, els beneficis que hi ha sobre la taula s'han de repartir. Només hi ha un secret: treballar, treballar i treballar".

En aquest sentit, Bidons Egara no ha repartit dividendes entre els seus socis des que es va crear: ha reinvertit a l'empresa el benefici generat, i també ha promogut la cultura i la recerca científica. Quan

es pregunta sobre aquest punt, el representant dels treballadors a la companyia, que fa més de quinze anys que treballa a l'empresa, comenta que "aquí hi ha un bon ambient laboral. Aquesta empresa és molt sociable, ja que acull a tothom". Explica que se sent orgullós de treballar a Bidons Egara i que, per aquest motiu, no li importa desplaçar-se cada dia des de Girona, localitat on viu. Pel que fa a les actuacions socials realitzades, diu: "si s'han rebut premis, és perquè l'empresa és bona".

## Com ho fan?

Les polítiques de responsabilitat social a Bidons Egara es basen en els valors del fundador, valors que ha transmès tant al seu fill, director tècnic de l'empresa, com als treballadors.

A l'empresa, no hi ha un departament específic de RSE. Aquestes polítiques socials s'apliquen implícitament per mitjà d'una cultura en què la feina ben feta i fer el bé són els pilars de la missió de l'empresa. La iniciativa social de Bidons Egara se centra en els vessants interns i externs següents:

### RSE interna

Les polítiques internes de responsabilitat social comprenen estàndards alts en el producte i en els processos, al mateix temps que treballen per oferir les millors condicions laborals.

Aquest compromís per la feina ben feta es fa tangible per mitjà dels diversos certificats de qualitat que Bidons Egara ha obtingut.

#### *a) Certificats de qualitat*

L'empresa disposa d'un sistema integrat de gestió des del 1999, quan va implantar mesures concretes respecte de la qualitat i del medi ambient. Aquestes mesures van ser reconegudes i certificades mitjançant els certificats següents:

- *UNE-EN 9001:2000* - Sistemes de gestió de la qualitat
- *UNE-EN 14001:2004* - Sistema de gestió mediambiental
- *UNE-EN 13427:2004* - Processos de treball amb envasos, embalatges i els seus residus
- *UNE-EN 13429:2004* - Processos per a la reutilització d'envasos
- *UNE-EN 13430:2005* - Processos per reciclar envasos i embalatges

El senyor López comenta que l'objectiu a l'hora d'implantar aquests certificats és incentivar mesures preventives en el desenvolupament de l'activitat de l'empresa. Així mateix, conclou respecte d'aquesta qüestió que “tot i no ser mesures estrictament necessàries per dur a terme una bona gestió, en qualsevol cas, el mercat les demana”.

### *b) Polítiques de recursos humans*

Bidons Egara, per desenvolupar la tasca manual de reciclatge, necessita una plantilla no especialitzada tècnicament. Aquesta plantilla la formen, en gran part, treballadors immigrants de procedència molt diversa. Tot i aquesta complexitat, l'empresa gaudeix d'un ambient de treball positiu, fet que s'ha traduït en un nivell de rotació laboral baix. El senyor López assenyala, en aquest sentit: “Tenim una estructura molt simple. Aquesta empresa és una torre de Babel, amb gent de països i de llengües diferents.” Bidons Egara desenvolupa una política de recursos humans que es concreta en les accions següents:

- **Contractació fixa:** els treballadors d'una antiguitat superior als tres mesos són contractats automàticament com a fixos.
- **Política d'inserció social:** contractació de personal amb minusvalideses físiques, així com reinserció de presos dels centres penitenciaris de la Model i de la Roca del Vallès.
- **Pla de pensions:** iniciativa voluntària de l'empresa per a tots els treballadors.
- **Creació de treball al poble:** mitjançant el contacte continu amb la borsa de treball de l'Ajuntament de Viladecavalls.
- **Política de portes obertes:** el president de l'empresa és accessible i parla amb els treballadors, tant en l'àmbit professional com personal. Com confirma el treballador entrevistat, “l'accés al president és totalment obert”. Aquesta política s'exemplifica en el fet que, sovint, el dissabte, el senyor López esmorza amb els treballadors per fomentar aquest tracte personal.

### **RSE externa**

Les polítiques externes de RSE es fonamenten en els valors del sentit de comunitat i d'interès per contribuir a fer una societat millor. Amb aquesta finalitat, **l'empresa promou la recerca mitjançant beques de doctorat i una càtedra de recerca, promou**

**la cultura desenvolupada en les associacions locals i està activament implicada en les associacions professionals del sector.**

*c) Promoció de la recerca científica*

Càtedra de recerca en retinosi pigmentària Bidons Egara a l'Institut de Bioenginyeria de la Universitat Miguel Hernández d'Elx, l'empresa promou la recerca mèdica per curar aquesta malaltia per mitjà del conveni signat el febrer de 2005. L'objectiu de la iniciativa és fomentar la recerca i el desenvolupament d'activitats que contribueixin a la integració i a la millora de la vida de les persones afectades per malalties degeneratives de la retina.

Beques de recerca: per a la realització de tesis doctorals a la Universitat de Barcelona i a la Universitat Politècnica de Catalunya.

*d) Promoció cultural*

Suport financer a l'Associació de Veïns de Viladecavalls per realitzar actes culturals.

*e) Implicació en associacions professionals*

Bidons Egara està implicada activament en diferents organismes relacionats amb el sector del reciclatge. Concretament, el director tècnic d'àrea, Joaquim López Vila, ens comenta que participa en la Cambra de Comerç de Terrassa, en l'àrea de reciclatge, com també en les cambres a escala estatal.

A més de les accions comentades, Bidons Egara sempre és oberta a visites escolars que ajuden a conèixer millor el medi ambient i a conscienciar els més joves de la importància del reciclatge.

## **Per què ho fan?**

El senyor López és un home que ha incorporat els seus valors personals a la pràctica del negoci. Així mateix, l'experiència professional del seu fill en entitats com Caixa Terrassa li ha permès conèixer i aplicar a Bidons Egara exemples de bones pràctiques, com va ser el cas dels plans de pensions voluntaris per als treballadors de l'empresa.

El president de l'empresa fa la reflexió sobre aquesta qüestió i

comenta que el que ens hauríem de preguntar és per què no ho fan totes les empreses. Diu que “vivim en un món molt materialista... En el món de l'empresa, moltes vegades els temes de conversa giren a l'entorn del golf, el món nàutic, etc.”

Implícitament, aquests valors del fundador els han internalitzat els treballadors. En aquest sentit, el treballador entrevistat ens explica que a l'empresa no hi és només per guanyar diners: “Jo també sóc una persona solidària i estic d'acord que des de Bidons Egara es fomenti la recerca i l'ajut social. És bo saber que l'amo no és una persona avariciosa, que no només mira per a ell.”

## Com avaluen la seva RSE?

“Ni ho sé, ni em preocupa”, respon el president de Bidons Egara. Aquesta afirmació queda palesa en el fet que l'empresa no disposa d'elements d'avaluació de les polítiques de RSE. “És com quan una persona decideix donar almoïna a un pobre. No et preocupa si et donarà les gràcies. Si creiem que podem fer-ho i és bo, ho fem”, ens diu el director tècnic de l'empresa. En aquest sentit, comenta que “l'empresa no inclou les iniciatives de tipus social en els documents de promoció comercial”.

Podríem afirmar que, quan les coses es fan ben fetes, acaben sent reconegudes, i és que el treball que duen a terme Bidons Egara i el seu president, el senyor López, en termes de RSE ha estat distingit públicament en diverses ocasions.

L'organització patronal CECOT va reconèixer l'empresa l'any 2003 per la seva tasca social amb el Premi a la Creació de Valor, concedit per Caixa Terrassa. L'any 2005 van rebre el Premi ONCE. Aquest guardó té la finalitat de reconèixer les persones, empreses, entitats o institucions que destaquen per la defensa i la promoció de la integració de les persones amb discapacitat i la supressió de barreres físiques i mentals dins de l'àmbit de Catalunya. Concretament, es va considerar el president de Bidons Egara, SL, mereixedor de la distinció per la seva important consciència ecològica, per proporcionar treball a persones de sectors marginals de la societat i persones amb discapacitat i, finalment, per haver impulsat una càtedra especialitzada en la recerca de la retinosi pigmentària a la Universitat Miguel Hernández d'Elx.

Tot i que, com hem comentat, l'empresa no du a terme polítiques de comunicació externes respecte d'aquesta qüestió, sí que ho fa a escala interna.

Pel que fa a la possibilitat de certificar les actuacions de tipus social, diu: “No creiem que es necessiti una ISO per fer quelcom de tipus social. Si l'empresa té algun tipus d'inquietud social, hi ha moltes maneres... Aleshores sembla que sigui per quedar bé, i no és això”.

El reconeixement a la tasca que el senyor López ha dut a terme no ha estat només en l'àmbit extern. Internament, el reconeixement es fa palès en l'admiració dels treballadors per la seva persona i en el bon ambient generat a l'empresa, com comenta el representant dels treballadors: “El senyor López és una bona persona.”

## INVESTIGADORA

**Marta Dinarès**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Carlos Rodríguez** (gerent)

**Joan de Castellar** (director de Qualitat)

**Alejandro León** (cap d'Equip)

## PARAULES CLAU

sector químic (pintures), relacions laborals, certificacions, actuacions per a la comunitat

Pintados y Derivados, SL, Pinter, és un exemple d'esperit emprenedor i de creació de llocs de treball. L'empresa, que va néixer el 1980, té avui dia un nou director, Carlos Rodríguez, que s'hi va incorporar l'any 1993, i, des d'aleshores, no ha parat de créixer i de millorar la qualitat i el servei fins que s'ha convertit en una empresa capdavantera en el sector de l'aplicació de pintura en pols i pintura líquida. La base del seu creixement i l'actuació dins del sector es concreta en el factor humà i la formació, la millora continuada dels processos productius, la modernització i l'actualització corresponent de les instal·lacions, la millora de la gestió amb l'aplicació de la certificació ISO 9001, la introducció i l'aplicació de la seva preocupació i respecte pel medi ambient (l'aplicació de la normativa de certificació ISO 14001 i la implantació de processos d'estalvi d'aigua) i, finalment, l'increment de la seva cartera comercial. També cal destacar-ne les iniciatives en el camp de la solidaritat.

Nom de l'empresa: **Pintados y Derivados, SL. Pinter**

<b>Adreça</b>	C. Narcís Monturiol, 13-19, 08210 Barberà del Vallès (Vallès Occidental)
<b>Director general</b>	Carlos Rodríguez
<b>Any de creació</b>	1980
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Pretractament, recobriments i acabats de superfície amb pintures en pols, pintura líquida, pressuritzada i decorativa
<b>Sector</b>	Industrial de recobriments de superfícies. Pintura industrial
<b>Nombre de treballadors (2005)</b>	60
<b>Facturació (2006)</b>	6.000.000 €
<b>Capital social (2006)</b>	60.000 €
<b>Estructura de la propietat</b>	80 % Carlos Rodríguez i 20 % un altre soci
<b>Telèfon</b>	937 184 511 / 937 295 402
<b>Pàgina web</b>	www.pinter.es



# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Carlos Rodríguez, gerent actual de Pintados y Derivados, SL, Pinter, ens explica que “el motor principal de Pinter com a empresa és la massa de treballadors i, com a societat, ho és el medi ambient”. Per a ell, “l'empresari ha d'estar a prop del treballador, perquè l'empresa no existeix sense treball, i tampoc no hi ha treballadors sense empresa; tot ha de ser un capítol en comú, i per això **és essencial tenir un bon ambient de treball. Tenir un bon equip humà és essencial per a qualsevol empresa sòlida**”. Això significa que, tot i que a Pinter no hi trobarem una política estructurada de RSE com a tal, sí que veurem que **tenen molt clar que el factor humà i la seva formació, la qualitat, el servei i el medi ambient són principis bàsics tant de treballadors i directius com de gerència**.

Així doncs, els principis, les activitats i les actuacions que conformen la RSE a Pinter posen de manifest els valors i el lideratge de Carlos Rodríguez, com també la dinàmica de l'organització mateixa, i així ens ho explica Joan de Castellar, director de Qualitat: “Quan un equip funciona, ho fa perquè tots anem en la mateixa direcció i, en la línia implantada per en Carlos, evidentment, hi creiem tots.”

Pinter, doncs, configura la seva RSE en tres grans àrees d'activitat: totes les pràctiques relacionades amb el treballador; totes les activitats i les pràctiques orientades a la millora continuada de la qualitat i la gestió i el respecte pel medi ambient, i les activitats que es realitzen més amb caràcter d'obra social.

Finalment, però, en Carlos Rodríguez ens aporta una reflexió addicional des de l'òptica de les regulacions i les normatives que l'Administració obliga a complir als empresaris: “**cal canviar de mentalitat, no tot és responsabilitat de l'empresari, també ho és del treballador. La responsabilitat és de tots, i cadascú ha d'assumir la seva**”.

## Com ho fan?

Pinter desenvolupa diferents programes en els tres àmbits descrits:

## 1) Treballadors

Carlos Rodríguez exposa la premissa en la qual creu: “la direcció i la gerència crec que han de ser l'exemple de la plantilla, perquè no pots demanar a la plantilla el que tu no fas”.

El factor humà és clau per al bon funcionament de Pinter; per això realitzen diverses activitats vinculades a fomentar el bon ambient entre els treballadors, potenciar que se sentin una part important de l'empresa i transmetre'ls que l'empresa es preocupa per ells. Així ho diu en Joan de Castellar: “Allò que és maco de treballar és que hi hagi una part més íntima a banda de la part purament laboral... A veure, que ens passem més hores aquí que a casa! És bonic saber que aquell senyor ha tingut un nen, o bé que el fill de tal altre ha entrat a la universitat; tot això dóna un caliu que et fa treballar més de gust, que no siguin només números i totes aquestes gràfiques que són molt maques, però són fredes a la vegada.” I continua dient: “L'estructura jeràrquica és molt plana; intentem que les jerarquies no es notin, perquè al cap i a la fi tots som importants en el procés.”

Algunes de les activitats que es realitzen són la celebració de Sant Jordi, la de Sant Joan, el sopar de Nadal, la felicitació personal a treballadors i ext treballadors el dia del seu aniversari, com també posar a disposició dels treballadors una furgoneta per a qüestions personals o la creació d'un fons de 6.000 euros per anticipar-los en cas d'urgència als treballadors que ho necessitin. El gerent fa constar la iniciativa de proporcionar cafè gratuïtament el darrer dilluns de cada mes.

Una altra de les activitats que realitzen amb l'objectiu de potenciar la motivació, la superació i la integració de l'equip humà és l'entrega anual dels premis a la qualitat, l'ordre i la neteja a treballadors i col·laboradors, premis que es concedeixen mitjançant la votació de la plantilla, i que es materialitzen, normalment, en viatges amb les despeses pagades per l'empresa. Pinter realitza sessions de sensibilització i xerrades per afavorir l'harmonia i la col·laboració entre els treballadors i disposa d'un pla d'acollida per als treballadors nous. A més, forma els col·laboradors amb jornades tècniques i culturals, facilita el coneixement de noves tecnologies en sistemes de producció, pintures, legislació ambiental i riscos laborals, i atorga premis a la puntualitat i a l'absentisme zero.

Els sistemes de comunicació interna que utilitzen són: el contacte personal amb el director –“El meu eslògan és que la porta de direc-

ció de l'empresa sempre és oberta les 24 hores del dia”, ens comenta Carlos Rodríguez-; les anomenades zones calentes, plafons lluminosos on es presenten els comunicats interns via pantalla de l'ordinador; els comunicats interns via paper que se situen als plafons d'anuncis situats a les diferents naus o àrees de treball, i la bústia de suggeriments.

## **2) Millora continuada de la qualitat i la gestió i el respecte pel medi ambient**

La filosofia de treball de Pinter es caracteritza per fer la feina ben feta en el sentit més ampli. L'empresa ha assolit els estàndards europeus de qualitat gràcies a l'optimització constant i a la millora dels processos productius, complint amb la normativa ISO 9001.

Així mateix, es caracteritza per la preocupació i el respecte pel medi ambient; per això, el 1997 va decidir adaptar de forma progressiva tota l'activitat industrial a les exigències legals mediambientals i avui executa plans d'acció que compleixen amb la normativa ISO 14001. Als proveïdors, Pinter els exigeix el compliment de les normatives mediambientals, cosa que significa que el subministrament de pintures no inclogui ni crom ni plom. Gràcies a la qualitat de servei i de producte que asseguren, Pinter s'ha convertit en pocs anys en un punt de referència per a les exigències d'acabat superficial de la indústria espanyola i per a empreses com Braun, Inelve, Mercedes, Nissan, Volkswagen, Yamaha, Ferrovial o Manaut.

**En relació amb els clients i els proveïdors, l'empresa atorga uns premis anuals de millor client o proveïdor en què el que es pretén, segons Joan de Castellar, “és gratificar, agrair i reconèixer el seu esforç”.** Realitzen també jornades de portes obertes perquè proveïdors i clients puguin veure les instal·lacions i vegin què es fa i com es treballa.

Les eines de comunicació externa que Pinter utilitza es concreten en: comunicats anuals a tots els proveïdors i els clients, amb una enquesta de satisfacció; insercions de comunicats en revistes del sector, i celebració anual d'un torneig de golf en què estan convidats tant proveïdors i clients, com treballadors i col·laboradors.

## **3) Obra social**

Cada any Pinter ha anat col·laborant amb diferents ONG com la Fundació Vicenç Ferrer, la Fundació Clínica RECER Biomèdica,

Médicos del Mundo i Aldeas Infantiles-SOS Catalunya. També ha participat en diferents actes com els premis d'Iniciativa Empresarial de Barberà, la Nit de l'Esport i contribueix a donar suport a l'equip d'atletisme de Barberà.

La motivació d'aquesta iniciativa ens la comenta Joan de Castellar: “No només és que el treballador estigui content, és també l'entorn, que també ho estigui; es col·labora —bé, ja ho has vist— per tot arreu, amb l'equip de futbol de Barberà, amb la romànica de Barberà, que li estan arreglant la pedra de dalt, amb el club d'escacs, que fan un campionat. S'intenta ajudar —no sempre es pot, evidentment— tant aquí a Barberà, com a fora d'Espanya.” Alhora ens explica una altra de les iniciatives que realitzen: “Del cartró que generem, ens en fan un abonament mensual i aquest abonament es destina a ONG o a ajudes.” En el reciclatge als llocs de treball de tot el cartró i paper que utilitzen, s'hi impliquen tots els treballadors, en un projecte comú i socialment beneficiós.

## Per què ho fan?

Per entendre l'origen i la motivació de la pràctica responsable de Pinter, ens hem de remuntar a l'any 1993, en què Carlos Rodríguez, gerent actual, s'incorpora a la direcció de l'empresa amb la idea i la il·lusió d'aprofitar el potencial del sector i dels treballadors: “jo crec que per donar una cosa en què creguis, ho has d'haver viscut primer. **Jo abans era un treballador més quan em vaig trobar amb aquesta empresa totalment en fallida, amb nou treballadors, i vaig voler aixecar-la... I gràcies a tots ells avui l'empresa és on és**”. Joan de Castellar, director de Qualitat, afegeix: “Jo crec que el millor del Carlos és que ell va arribar aquí a Catalunya i ha anat passant per diferents empreses, ha treballat en molts departaments, ha après el que no t'ensenyen a les universitats, i quan va veure aquesta empresa en crisi, es va dir: el que he recollit en la meua experiència, a veure com ho puc plasmar aquí dins.”

Carlos Rodríguez creu que ha anat impregnant i transmetent als col·laboradors aquesta filosofia empresarial al llarg de catorze anys: “Per mi, una empresa són les persones.” Joan de Castellar afegeix, en altres paraules: “és un tema bàsicament cultural que s'ha anat transmetent, que va de dalt cap a baix; és la intenció de voler que

l'empresa sigui no només una empresa de números, sinó que tingui personalitat”.

Finalment, Carlos Rodríguez ens fa la reflexió següent: “les empreses no són per a tota la vida, i hi són per guanyar diners, però mentre l'empresa tingui salut en gaudim, i no l'aprofitis només tu, aprofita-la per al conjunt de persones, i quan vinguin els temps dolents [...] ja els afrontarem”.

## Com avaluen la seva RSE?

A Pinter, tot i no disposar d'un mecanisme quantitatiu formalitzat de mesura per avaluar les pràctiques de RSE que realitzen, sí que obtenen informació per diferents canals sobre els beneficis que aporten les seves pràctiques.

Carlos Rodríguez ens comenta: “Les avaluacions es veuen a l'exterior; quan ens reunim amb la competència em diuen: ‘És que sempre tens feina’, i jo dic: ‘Doncs hi ha feina perquè ho sabem fer i tenim responsabilitat, i és el resultat d'aquest bon fer de cada dia, que és un continu’”.

Joan de Castellar ho expressa així: “Es nota a tots els àmbits, de producció, de qualitat, perquè el fet que la gent estigui més a gust fa que treballi més a gust. Quan hem tingut puntes de treball, el treballador ens ha respost.” També, en relació amb els clients, ens comenta: **“Totes aquestes pràctiques suposo que han fet que tinguem millor *feeling* amb els premis rebuts, i aquests premis t'obren portes; nosaltres estem treballant per a clients gràcies a les certificacions que tenim**, si no, no ho podríem fer, i el fet de treballar amb aquests clients ens obre portes per treballar amb d'altres.

Finalment, Joan de Castellar ens comenta: “Aquí hi ha gent que hi treballa des del primer dia que es va obrir l'empresa [...]. Jo hi vaig entrar per un o dos anys, per muntar els sistemes de qualitat i de prevenció, i em va enganxar. També hi estic enganxat, perquè hi estic a gust. Tenim una direcció que ens deixa tirar, que ens deixa invertir i fer nous projectes, i això és una experiència laboral molt més enriquidora.” Aquesta també és l'opinió d'Alejandro León, cap d'equip: “El 1993 jo era aquí amb un altre cap, i no hi teníem res del que hi ha ara, ni font d'aigua freda, ni nevera, res, i el senyor Carlos

va agafar l'empresa el 1993 i això ha fet girar la truita que no vegis [...]. Fixa't en com ha crescut això en onze anys amb aquest home i amb tots, no? Perquè tots hi hem col·laborat [...] i l'empresa ha pujat molt amunt, molt, jo ho veig, perquè és clar, des que hi vaig començar —jo hi vaig entrar el 1980— són 26 anys.”

Pinter ha rebut darrerament els premis següents: Premi a la Millor Contribució de l'Empresa a la Societat, 2005 (8a edició dels premis pimes concedits per la patronal PIMEC), la distinció reconeix la seva política de RSE i, especialment, l'aportació solidària a diferents entitats i campanyes; Premi PIMEC de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya (2002); Premi Valors d'Empresa a la contribució a la societat 2005, i Premi Vallès a la millor empresa de la Cambra de Comerç de Sabadell (1996).

## INVESTIGADOR

**César Amador**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Pilar Almagro** (directora general del Grup VertiSub)

**Juan José Lavergne** (delegat a Puertollano)

**Francisco Sánchez** (gerent de CREA)

## PARAULES CLAU

sector obra civil, certificacions, actuacions per a la comunitat, comunicació, innovació

Nom de l'empresa: **VertiSub, SL**

<b>Adreça</b>	Av. Riu Ripoll, 19, polígon industrial Can Masach 08291 Ripollet, (Vallès Occidental)
<b>Directora general</b>	Pilar Almagro
<b>Any de creació</b>	1991
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Manteniment i regeneració d'obres civils i industrials. Treballs especials en els sectors de la indústria, la construcció i les telecomunicacions. Consultoria i formació en seguretat
<b>Sector</b>	Construcció
<b>Nombre de treballadors (2006)</b>	70-185 (varia segons els projectes)
<b>Facturació (2006)</b>	7.828.763,22 €
<b>Capital social (2006)</b>	3.005,06 €
<b>Estructura de la propietat</b>	Miguel Romans 50 % Pilar Almagro 50 %
<b>Telèfon</b>	935 942 090
<b>Pàgina web</b>	www.vertisub.com

### Observacions:

VertiSub pertany al Grup VertiSub, format per cinc empreses

Avui dia, l'empresa disposa d'informació i d'experiència en el treball amb indicadors de RSE, com ho demostra el treball realitzat per obtenir tant el certificat emès per Forética com la norma ISO 9001:2000, i també el treball en un projecte pilot de la Unió Europea denominat INCAS, en què VertiSub va ser l'empresa de la construcció escollida a Espanya per implementar-lo. El resultat esperat d'aquest projecte és un *software* que ajudarà en la gestió d'intangibles, tenint en compte el capital humà, estructural i relacional de l'empresa, i com repercuteixen en el compte de resultats. Tot plegat es veu reflectit en la resposta al model d'indicadors.

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Pilar Almagro, directora general de VertiSub, afirma: “La responsabilitat principal de l'empresa és obtenir beneficis; per això hem de ser directius del nostre temps i tenir implicació social; no obstant això, no hem de perdre de vista que l'empresa no ha estat escollida democràticament per realitzar activitats pròpies de la política d'ordenació i de millora de la societat, ni tampoc no té els poders legislatius, executius o judicials per fer-ho”.

A VertiSub, veuen la RSE com un conjunt de sinergies de les parts i les aportacions de cadascú: “La responsabilitat no és social ni empresarial, és personal i és producte de la llibertat”, expressava la Pilar Almagro. A VertiSub, saben que per obtenir beneficis han d'operar en un entorn òptim, i han de garantir l'aplicació de criteris ètics derivats de la cultura empresarial en les seves actuacions. La direcció de l'empresa reconeix que així augmenta la qualitat de la gestió, ja que proporciona eines per assegurar que els criteris socials, mediambientals i ètics es tinguin en compte en les decisions diàries, com també els criteris econòmics, i no es deixin a la bona voluntat de les persones.

“A VertiSub, tots en som partícips, tots som el motor de la RSE. Potenciem el desenvolupament personal i professional”, explica Juan José Lavergne, delegat de VertiSub a Puertollano. Per a Francisco Sánchez, gerent de CREA (empresa del grup que es dedica a projectes de recerca aplicada en l'àmbit de tesis doctorals que permeten desenvolupar R+D+I), l'aportació individual és fonamental per a la implantació de la RSE: “Cada persona és un motor. Les execucions pràctiques van lligades a l'esperit del treballador.”

Aquest comportament individual dels treballadors a VertiSub contrasta amb les experiències laborals prèvies de la Pilar, en Juan José i en Francisco. En el cas de la Pilar, sempre havia treballat per a terceres persones, i quan va fundar VertiSub ho va fer amb la idea que fos l'empresa on sempre li hauria agradat treballar. Segons en Francisco, en les altres empreses es veia forçat a fer coses en contra dels seus valors i els seus principis, i aquest no és pas el cas a VertiSub.

La RSE es manifesta a l'empresa de diverses maneres: en l'àmbit individual, en el grau de compromís, de satisfacció i de creació dels treballadors; en l'àmbit gerencial, es converteixen els intangibles



valuosos en beneficis tangibles. De manera externa, es manifesta en els diversos programes, d'entre els quals n'hi ha de la Unió Europea.

Per gestionar la RSE, l'empresa es recolza en la norma SGE-21 de Forética, que és una certificació en gestió ètica i socialment responsable. Per mitjà de l'obtenció de la certificació, l'empresa contreu voluntàriament un compromís social d'aplicació dels valors que reconeix tenir i els que desitja tenir, demostrant-ho i mantenint-ho. En l'àmbit intern, la norma ajuda a reforçar la cultura empresarial i a millorar el clima laboral, mentre que en l'àmbit extern, influeix en les relacions de l'empresa amb l'exterior, específicament en la credibilitat de l'equip gestor, repercuteix en la disminució del risc operatiu i la incertesa, cosa que permet a l'empresa accedir al finançament de més qualitat.

## Com ho fan?

Els requisits són generar beneficis i créixer. Pilar Almagro ho expressa així: “Vam haver d'arribar a un nivell en què tinguéssim mitjans per poder invertir en la normalització d'aquestes pràctiques.” Per això el creixement d'una pime és fonamental perquè les pràctiques de RSE siguin sostenibles. A VertiSub, consideren que el creixement ha de ser constant però, alhora, sòlid, a banda de la necessitat de dur a terme una gestió acurada dels recursos. A més, creuen que és fonamental conèixer les conseqüències dels actes; només d'aquesta manera es pot actuar amb consciència (coneixent-ho) i a consciència (amb un objectiu clar, amb esforç i valor), ja que, com expressa la Pilar Almagro, “el que es fa malament respecte dels altres, acaba repercutint en un mateix”.

VertiSub és conscient que la capacitat d'adaptar-se als canvis és un factor crític i creuen que la millor manera d'adaptar-se al futur és creant-lo. Això es reflecteix en el caràcter creatiu de l'empresa, que ha rebut diversos reconeixements per les innovacions en un sector tan tradicional com la construcció o tan complex com la indústria. Actualment, investiga per donar solució a problemes de la indústria creant nous productes i serveis. Una d'aquestes innovacions és ATLAS (Apoyo Táctico y Logístico Aplicado a la Seguridad de les parades industrials); Control d'Espais Confinats, GRI (Grup de Rescat Industrial) o Adopció de Xemeneies. També realitza campan-

yes com ara Prudència, l'objectiu de la qual és la incorporació de la dona al sector de la construcció per mitjà de dues vies: la difusió dels beneficis d'aquests llocs de treball per a la dona i la sol·licitud dels canvis legislatius necessaris per considerar la maternitat en aquest sector. Aquesta campanya lliga dos elements que són a l'àmbit de la RSE: el foment del treball femení i la seguretat als llocs de treball.

L'empresa també destaca per la seva vocació educativa, ja que considera que el naixement físic és només un pas per arribar a ser humà, i que la humanització s'esdevé per mitjà de l'educació. En aquest camp, col·labora amb centres educatius de diferents nivells. Pel que fa a instituts d'estudis secundaris (IES Pau Claris, IES Castellarnau, IES Lluís Companys, IES Esteve Terrades), els visita per mostrar l'interès dels treballs en alçada, submarinisme, seguretat. En relació amb les universitats (com ara la UPC), col·labora en classes de RSE i de sistemes de seguretat integrats i enguany començarà la docència a Xile. VertiSub considera que cal difondre el coneixement per al progrés de tothom; per això publica articles tècnics en revistes especialitzades del sector.

L'empresa és conscient de la importància de la comunicació per transmetre les diverses pràctiques de RSE, tant les que promou la direcció com les que proposen els treballadors. Per això utilitzen diversos mitjans: escrits, orals, audiovisuals, etc. L'empresa valora les aportacions del personal, no només del fix, sinó també del temporal, ja que, segons en Juan José Lavergne, "el personal *part-time* hi aporta molt, enriqueix molt l'empresa".

## Per què ho fan?

La Pilar emfasitza aquest punt: "ho fem perquè volem i perquè podem; volem crear corrents d'opinió, afavorir una evolució del model productiu, avançar-nos al futur creant-lo". A l'empresa saben que és clau un entorn òptim perquè tot va encadenat i forma un cercle virtuós: la satisfacció i la moral elevada dels treballadors i del grup directiu atorguen qualitat a les solucions i als serveis proporcionats als clients. Ser un referent al sector, per mitjà de la innovació, la recerca i l'obtenció de beneficis, és la clau perquè aquest cercle virtuós continuï en funcionament.

Una altra de les motivacions va ser la de gestionar millor l'empresa. La Pilar Almagro comenta: "Volíem identificar els factors crítics d'èxit (KSF, *knowledge and skills framework*), com també detectar en tot moment els factors limitadors dins de l'empresa. Cal parlar de millora continuada quan ens hàgim assegurat d'haver suprimit la desmillora continuada."

## Com avaluen la seva RSE?

L'empresa té avui dia diverses eines que li permeten mesurar l'impacte de la RSE:

- a) Indicadors i certificacions actuals (ISO9001:2000, SGE-21).
- b) Model INCAS de gestió d'intangibles (que s'implementarà en un futur proper).
- c) Internament, avaluen el grau de compromís de motivació dels treballadors, la seva satisfacció laboral o el grau de dedicació.

VertiSub creu que una vida plena ha d'atendre l'àmbit personal i el laboral, les parts física, racional, emocional i espiritual de l'ésser humà, però tot plegat és molt fràgil. Per tant, VertiSub intenta cuidar-ho per tenir persones valuoses.

**d) En l'àmbit extern, s'avalua per a l'acceptació del mercat i dels clients individuals.** Les persones de VertiSub, per la seva mateixa qualitat personal i professional, afavoreixen que els clients demanin solucions fins i tot en àmbits aliens a l'activitat habitual de l'empresa, la qual cosa planteja reptes als quals s'intenta oferir una resposta fins i tot per mitjà de línies de negoci noves i rendibles.

## INVESTIGADORA

**Susana Zaragoza**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Ignasi Caus** (director comercial i director de l'Àrea de Paviments de Terra)

**Àuria Caus** (cap de Recursos Humans)

**Eva Pera** (departament de Comptabilitat)

## PARAULES CLAU

sector fusta, empresa internacionalitzada, sostenibilitat, certificacions, valor confiança

Nom de l'empresa: **Fupicsa. Fustes del Pirineu Català, SA**

<b>Adreça</b>	Ctra. de Manresa a Berga (C-16), km 71,2 08660 Balsareny (Bages)
<b>Director general</b>	Ramon Caus
<b>Any de creació</b>	1981
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Comercialització de paviments de parquet, cobertes de fusta i fusta
<b>Sector</b>	Comerç de fusta l'engròs
<b>Nombre de treballadors (2005)</b>	23
<b>Facturació (2005)</b>	8.270.338,87 €
<b>Capital social (2005)</b>	144.242,90 €
<b>Estructura de la propietat</b>	1/3 Ramon Caus 1/3 Jaume Caus 1/3 Miquel Caus
<b>Telèfon</b>	938 396 300
<b>Pàgina web</b>	www.fupicsa.com

**Observacions:** El Grup Fupicsa està format per tres empreses: Fupicsa, Tall Fusta i Causfaig. El cas se centrarà en les dues primeres, que són gestionades conjuntament, i a les quals ens referirem com a Fupicsa

El Grup Fupicsa és una empresa familiar que es dedica a la comercialització de la fusta i de productes derivats. Des dels inicis, les pràctiques socialment responsables han estat cabdals per a l'organització, responnent a una manera determinada d'entendre les relacions de l'empresa amb la societat. La filosofia d'empresa ha guiat les pràctiques de recursos humans, medi ambient o qualitat, i els ha fet mereixedors d'un seguit de reconeixements, com el Premi Pimes 2002 als Valors Humans en la Gestió Empresarial. No obstant això, en els darrers quinze anys Fupicsa ha experimentat un creixement important: ha obert tres centres productius, un dels quals a Romania, i ha diversificat la seva oferta. Aquest creixement ha fet perillar el sistema d'organització familiar i de gestió horitzontal. Aquest cas descriu com l'empresa ha pres més consciència de la seva responsabilitat respecte dels treballadors arran d'aquest creixement i com s'ha escollit un model de creixement controlat, tenint en compte totes les parts implicades. Alhora, exemplifica com Fupicsa ha organitzat els seus processos a l'entorn de la RSE de manera espontània, d'acord amb un ideal d'organització concebut pels fundadors.

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

En paraules del senyor Ignasi Caus, director comercial i tercera generació d'aquesta empresa familiar, "l'actuació socialment responsable neix de la constatació que l'organització forma part de tot el que l'envolta, que els aspectes socials l'afecten". En aquesta organització, darrere de la RSE hi ha una qüestió de mentalitat que, en paraules del senyor Caus, impregna tota l'organització: "l'empresa com a gran família que forma part d'una societat".

Un dels grans reptes del Grup Fupicsa ha estat absorbir el creixement ràpid que han experimentat en els darrers quinze anys. Situada a la comarca del Bages, es va consolidar com a empresa serradora, dedicada a l'explotació de la fusta. L'any 1999, per causes d'evolució del mercat, van traslladar el sistema d'explotació i de fabricació de fustes a Romania, i van crear Causfaig, SRL, que actualment té 100 treballadors, el 80 % dels quals són dones. Paral·lelament, es van obrir noves línies de negoci: la construcció d'estructures i el tancament de cobertes, com també paviments de terra, gestionats per Fupicsa i Tall Fusta.

La diversificació de l'oferta i el creixement d'un 40 % anual en els sectors del parquet i les teulades van posar en perill el model de gestió tradicional, marcat per una gerència propera als treballadors i notablement horitzontal. Tot i els nous canvis que el creixement empresarial comportava, no es va voler créixer perjudicant ningú, sinó créixer més a poc a poc per no perdre la visió d'unitat dels inicis. "Tenim la convicció que sense un personal compromès, aquest creixement seria insostenible", explica Ignasi Caus.

Per parlar de RSE a Fupicsa, s'ha de tenir en compte que les diferents pràctiques que la conformen estan marcades per una visió comuna de les relacions de l'empresa amb el seu entorn. Tot i que no hi ha un departament de RSE o un responsable en aquesta matèria, la certificació UNE-EN-ISO 9001:2000 en Sistemes de Gestió de la Qualitat ha ajudat a definir processos i a consensuar pràctiques en aquest sentit. Àuria Caus, cap de Recursos Humans, explica: "Com a organització familiar que som, **ha estat [l'ISO] una eina molt important, ja que ens ha ajudat a estructurar tota l'empresa, ens ha servit com a excusa per fer les coses ben fetes.**"

Les pràctiques principals de RSE les trobem en les àrees de recursos humans, qualitat i medi ambient, i relacions amb la comunitat.

## Com ho fan?

### a) Recursos humans

Els principis d'*unitat i família* conformen les relacions entre Fupicsa i els treballadors. Tot i el creixement dels darrers anys, s'ha optat per la flexibilitat i el tracte personalitzat dels recursos humans. "Comprenem que l'empresa està formada per persones, i preferim que sigui l'empresa la que s'hi adapti", diu Àuria Caus.

En la definició dels processos de les ISO 9001:2000, s'hi van implicar tots els treballadors. Les ISO van tenir una funció política en l'àmbit intern, ja que van ajudar a definir procediments de manera consensuada, sense que es visqués com una imposició de la gerència. No obstant això, la cap de Recursos Humans comenta que, en algun moment, els treballadors les han viscut amb certa recança, ja que el fet d'estar immersos en sistemes de gestió implica dedicar més temps, per exemple, a generar informes.

Algunes de les pràctiques de recursos humans són la flexibilitat horària, la reducció de jornada i, en alguns casos, l'excedència. També s'inverteix en la formació dels treballadors finançant cursos d'especialització i flexibilitzant horaris per possibilitar la formació complementària.

### b) Qualitat i medi ambient

La qualitat és un dels pilars de la gestió empresarial de Fupicsa i, en l'àmbit directiu, s'exigeix que aquesta qualitat sigui latent en tots els processos. El producte que s'ofereix al client és dins d'una gamma mitjana-alta, basada en la qualitat i el bon servei. Àuria Caus explica que s'inverteix contínuament en innovació, en nova maquinària, i que s'intenta oferir un servei molt acurat, respectant rigorosament els terminis d'entrega, com també el tracte personalitzat. L'objectiu estratègic és la fidelització del client.

Fupicsa forma part d'AITIM (Asociación de Investigación Técnica de las Industrias de la Madera y el Corcho) i AFE (Associació de la Fusta Estructural).

Fupicsa opta per una fabricació que impliqui el mínim de recursos energètics i fonts renovables. Ignasi Caus comenta: "Nosaltres som dins del sector de la fusta. Qüestions com la construcció sostenible i el canvi climàtic afecten d'una manera molt directa la nostra missió."

Fupicsa té la certificació PEFC de gestió forestal sostenible, que garanteix que la matèria primera amb què treballa, que prové principalment de Finlàndia, s'extreu de boscos que es regeneren, on la tala i el cicle de vida estan controlats. “És una cadena de custòdia: jo certifico que la persona que m'està subministrant la matèria primera certifica [...] que prové de boscos controlats”, afegeix Ignasi Caus. Pel que fa a les raons que van dur la gerència a aplicar aquesta certificació, explica: “El que volíem era informar els nostres clients i els nostres treballadors del fet que la fusta que venem prové de boscos sostenibles, controlats, que no impliquen una desforestació.”

La gestió de residus és una pràctica integrada en el procés de producció. Es vigila la tria de residus que es deriven del procés de manipulació de la fusta i de fabricació de productes derivats. Se separen els residus plàstics, d'una banda, i els residus de fusta, de l'altra, i s'utilitzen pintures en el tractament dels productes amb base d'aigua. Malgrat tot, l'empresa no percep els beneficis directes d'aquestes pràctiques mediambientals. **“Els beneficis són intangibles, ajuden a crear una relació de confiança amb el treballador, de satisfacció personal. Però pel que fa al negoci, no se'n percep un efecte directe en el volum de vendes”**, afirma Ignasi Caus.

### **c) Relacions amb la comunitat**

Amb una llarga tradició al terme municipal de Balsareny, a la comarca del Bages, Fupicsa està molt compromesa amb aquesta regió. “Sempre procurem col·laborar en projectes de la comunitat, amb l'escola, amb l'esport, patrocinant equips esportius, en festes populars i tradicionals de Navàs, Balsareny, etc.”, explica Àuria Caus. Entre altres, Fupicsa patrocina el futbol sala de Navàs i el club de futbol sala de Manresa, com també l'equip infantil d'handbol de Balsareny. D'altra banda, l'empresa prioritza la contractació de personal procedent de la regió (90 % del Berguedà i 10 % del Bages el 2005).

## **Per què ho fan?**

**“Venem ecologia, i els primers que ens hem d'aplicar la lliçó som nosaltres”**, diu Ignasi Caus. Des dels inicis, l'empresa té cons-

ciència del sector en què es troba i de la importància d'adaptar el sistema productiu tenint en compte les qüestions mediambientals. La legislació en aquesta matèria, cada cop més estricta, també els obliga a treballar en aquesta direcció.

A Fupicsa, no s'havien plantejat si la seva activitat es trobava dins del marc de l'anomenada RSE. Les línies d'actuació en aquest camp estan marcades per la filosofia d'empresa.

## Com avaluen la seva RSE?

Ignasi Caus explica que, en l'àmbit de recursos humans, s'observa la creació d'una relació de confiança dels treballadors amb l'empresa que afavoreix el treball, i permet abordar més fàcilment les situacions tant positives com negatives que puguin sorgir.

Pel que fa a l'actuació mediambiental, els efectes més tangibles els donen les certificacions, com les ISO 9001:2000 o el PEFC, que milloren la imatge externa en certificar les pràctiques sostenibles que s'hi duen a terme.

Fupicsa ha rebut diferents guardons de reconeixement a la seva activitat. En destaquen el guardó Mèrit a l'Exportador, de la Cambra Oficial de Comerç i d'Indústria de Manresa 1994-1995, el Premi als Valors Humans en la Gestió Empresarial (Premi Pimes 2002), el Premi Cambra 2003 a la Internacionalització de l'Empresa, com també el segon Premi Nacional a l'Empresa Privada 2002, concedit pel Consell Nacional de la Petita i Mitjana Empresa de Romania, i el Premi a la Millor Empresa del Sector de la Fusta de la Bucovina, atorgat per la Cambra de Comerç de Suceava (Romania). Molts d'aquests premis han estat per a la fàbrica de Romania, Causfaig, SRL, tant per haver establert una central productiva a l'estranger i projectar una pime en l'àmbit internacional com per la seva activitat exportadora.



# Gràfiques Varias



## INVESTIGADORA

**Eva Deumal López**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Josep Varias Ribot** (director general)

**Oriol Costa** (director tècnic)

**Francesc Budi del Pino** (impressor, oficial de primera)

**Marta Puerto Moreno** (traucadora)

## PARAULES CLAU

sector impressió, certificacions, relacions laborals, sostenibilitat, innovació, actuacions per a la comunitat

Gràfiques Varias és una empresa familiar de Sant Sadurní d'Anoia, fundada l'any 1918, que es dedica, gairebé exclusivament, a la impressió d'etiquetes sobre qualsevol tipus de material, tant adhesives com no adhesives. Té com a clients principals els cellers de vins i de caves del voltant. Les accions de RSE engloben diferents aspectes de l'empresa, des de les condicions dels treballadors fins a l'atenció pel medi ambient, i han estat motivades, en alguns casos, per les necessitats d'un mercat cada cop més competitiu, però, sobretot, per la recerca constant de la qualitat, tant dels productes com dels processos productius. L'empresa ha estat guardonada diferents cops amb premis a l'excel·lència i a la qualitat, ha obtingut la certificació ISO 9001, ha implantat un sistema de gestió ambiental segons la normativa EMAS i ha obtingut també la certificació ISO 14001:96.

Nom de l'empresa: **Gràfiques Varias, SA**

<b>Adreça</b>	Ctra. de St. Sadurní a Capellades, km 0,450. 08870 St Sadurní d'Anoia. (Alt Penedès)
<b>Director general</b>	Josep Varias Ribot
<b>Any de creació</b>	1918 (societat anònima des de 1982)
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Impressió d'etiquetes sobre qualsevol material
<b>Sector</b>	Arts gràfiques
<b>Nombre de treballadors (2005)</b>	63
<b>Facturació (2005)</b>	8.722.143 €
<b>Capital social (2005)</b>	170.800 €
<b>Estructura de la propietat</b>	Empresa familiar. Societat anònima
<b>Telèfon</b>	938 913 050
<b>Pàgina web</b>	www.graficasvarias.com

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Segons comenta Josep Varias Ribot, director general de Gràfiques Varias, entenen la RSE, bàsicament, com “allò que l'empresa pot fer per a la satisfacció dels treballadors, que no sigui merament un tema econòmic”, i també busca el benestar al lloc de treball. De fet, en preguntar-li quines accions de RSE duïen a terme en aquells moments, la resposta va ser: “Darrerament, no hem pogut fer gaires coses, per no dir-te que pràcticament cap.”

Al llarg de l'estudi, però, s'ha constatat que això no és cert, ja que duen a terme moltes accions que es poden definir com a accions de RSE, tot i que inicialment no en són conscients. Podem dir que la RSE forma part de l'estratègia corporativa i la filosofia empresarial que hi ha darrere de Gràfiques Varias, que, des dels inicis, vol aconseguir la màxima qualitat en els productes, millorar de manera continuada i ser capdavantera en el seu sector. Aquests objectius s'han anat transmetent de generació en generació.

Podríem agrupar les accions de Gràfiques Varias com a empresa responsable en els àmbits següents:

- *Preocupació pel benestar dels treballadors*: conciliació de la vida laboral i la personal, formació continuada dels treballadors, integració de persones amb discapacitat.
- *Recerca continuada de la qualitat en els productes*: obtenció, l'any 1997, de la certificació de qualitat ISO 9002:94. Ha obtingut també diferents guardons a l'excel·lència pels seus productes.
- *Preocupació pel medi ambient*: implantació, l'any 2001, d'un sistema de gestió mediambiental d'acord amb la normativa EMAS. Té definida una política ambiental amb un seguit de principis d'actuació adreçats a fer un ús racional dels recursos naturals i a prevenir la contaminació.
- *Relacions amb els clients i els proveïdors*: relació excel·lent amb els clients i els proveïdors, amb els quals té programes de coaprenentatge per aprendre i millorar conjuntament.

## Com ho fan?

### 1) Preocupació pel benestar dels treballadors

#### *a) Conciliació de la vida laboral i la personal*

En els darrers mesos, hi ha hagut tot un seguit de canvis importants de tipus estructural, que han estat motivats per la implantació d'un nou sistema amb dos torns de treball. Anteriorment, sempre s'havia funcionat amb un sol torn de treball i amb les hores extres dels treballadors. Ateses les exigències del mercat, va arribar un moment de col·lapse en què la gent havia de fer moltes hores extres per arribar al nivell de producció i de qualitat que el mercat exigia. Finalment, es va decidir fer el canvi a dos torns. Això ha suposat un període de transició i, tot i que, inicialment, alguns treballadors es queixaven de la reducció horària i salarial, van rebre una compensació econòmica que van pactar amb l'empresa i, a més, ara valoren molt positivament el fet que disposen de més temps lliure. De fet, ara és difícil que la gent vulgui fer hores extres.

A més, l'empresa també disposa d'altres mesures que ajuden a la conciliació de la vida laboral i la personal dels treballadors:

- Reducció de jornada per maternitat (fins a sis anys)
- Possibilitat de demanar un any d'excedència
- Pagament del temps dedicat a visites mèdiques (medicina pública o privada)

#### *b) Formació continuada als treballadors*

La formació continuada als treballadors també és una de les accions habituals de l'empresa, tot i que, inicialment, no ho han considerat mai RSE, perquè ho fan motivats per la necessitat de tenir personal qualificat que requereix un tipus de formació professional que no és fàcil de trobar al mercat laboral. El 80 % dels treballadors qualificats de l'empresa han adquirit l'ofici dins de la mateixa empresa.

#### *c) Integració de persones amb discapacitat*

Fa alguns mesos, van incorporar a l'empresa dues persones amb discapacitat, una dona amb una discapacitat auditiva d'un 65 % i un home amb una disminució psíquica del 49 %.

#### *d) Altres accions per als treballadors*

L'empresa va participar en una campanya quan es va implantar la nova llei antitabac que prohibeix fumar al lloc de treball. Amb aquesta campanya, es pretenia premiar els treballadors que aconseguissin deixar de fumar després d'assistir a un curs organitzat amb aquest objectiu. Recentment, han habilitat un espai exterior amb bancs i cendrers perquè els treballadors que fumen tinguin un lloc adequat per fer-ho.

### **2) Recerca continuada de la qualitat**

La inquietud per la qualitat va fer que obtinguessin la certificació ISO 9002:94 l'any 1997. No ho van fer perquè s'exigís obligatòriament, sinó per avançar-se. El procés va ser ràpid i senzill, perquè, d'una banda, la metodologia aplicada a l'empresa ja era bona i, de l'altra, perquè el nivell d'implicació del personal en el procés també va ser molt bo.

Aquesta aposta continuada per la qualitat també es demostra en els diferents guardons a l'excel·lència que han obtingut en diferents ocasions.

### **3) Preocupació pel medi ambient**

Segons consta al document de Declaració mediambiental 2005, presentat al Departament de Medi Ambient de la Generalitat, l'any 2000, Gràfiques Varias "va decidir formalitzar el seu compromís amb el medi ambient mitjançant l'aprovació d'una política ambiental i la implantació d'un sistema de gestió ambiental d'acord amb el Reglament europeu EMAS, i en va obtenir la certificació l'any 2001". Al gener del 2004, van obtenir també la certificació d'acord amb la norma ISO 14001:96, a favor del desenvolupament sostenible i de la prevenció de la contaminació. La implantació de la normativa EMAS va ser una mica més costosa que la de l'ISO 9002, ja que, en aquell moment, no feien cap tipus d'actuació en qüestions de medi ambient, però tampoc no va ser traumàtica, perquè la persona que se n'encarregava va fer una feina molt eficient, i el personal també s'hi va implicar bastant.

Gràfiques Varias té definida una política ambiental amb un seguit de principis d'actuació per materialitzar "el seu compromís de fer possible el desenvolupament econòmic amb una utilització racional dels recursos naturals disponibles, de millorar contínuament i de prevenir la contaminació".

Tot i que no tenen mesures quantitatives dels materials que reciclen, sí que reutilitzen alguns materials (caixes de cartró, plàstics, dissolvents i altres materials d'impressió). Disposen d'un departament de colorimetria que mesura les quantitats exactes de tinta per minimitzar els residus, renten els draps i alguns plàstics en lloc de llençar-los, reciclen els dissolvents i n'utilitzen que no siguin gaire agressius. A més, cada dos anys mesuren els focus d'emissió i realitzen periòdicament memòries mediambientals. Actualment, també estudien la possibilitat d'incorporar un sistema per reciclar l'aigua que utilitzen.

#### **4) Relacions amb els clients i els proveïdors**

Segons Oriol Costa, director tècnic, tenen “una relació molt bona tant amb els clients com amb els proveïdors”. Disposen d'una enquesta de satisfacció per a clients, que utilitzen com a eina de millora i que està disponible al web. Tenen també un sistema d'avaluació de proveïdors i de programes de coaprenentatge per solucionar problemes i aprendre conjuntament.

Cal afegir que, a banda de les accions esmentades, Gràfiques Varias és membre de la Junta Directiva de l'Asociación Nacional de Fabricantes de Etiquetas en Continuo (ANFEC), forma part de la Junta del Gremi d'Indústries Gràfiques de Catalunya i pertany al Club EMAS, entitat que pretén potenciar la implantació de la normativa EMAS a Espanya. També acostumen a patrocinar alguns esdeveniments esportius de caràcter local i donen ajuts adreçats a activitats socials, bàsicament, també de caràcter local. També patrocinen un vehicle per al transport de persones disminuïdes de Sant Sadurní d'Anoia.

### **Per què ho fan?**

En el cas de Gràfiques Varias, la motivació principal, com ja hem comentat, és la preocupació continuada per la qualitat i per anar sempre un pas endavant. Aquesta preocupació, que s'ha transmès de generació en generació, ha fet que moltes de les accions de RSE ja estiguin integrades dins de l'estratègia de l'empresa.

Sí que és cert, però, que el canvi d'un torn a dos torns l'han motivat les exigències del mercat, cada cop més competitiu i que dema-

na la mateixa qualitat a un preu més baix. El cost excessiu de les hores extres, d'una banda, i la necessitat dels treballadors de gaudir de més temps per a la seva vida privada, de l'altra, han estat els motius principals d'aquest canvi. El resultat n'ha estat una millora general de la qualitat de vida i de les condicions dels treballadors, que, de fet, és un dels objectius principals de les accions de RSE de l'empresa, juntament amb la cura del medi ambient i la cerca continuada de millora dels productes i els processos productius.

## Com avaluen la seva RSE?

En el cas del canvi de torns, encara no se'n pot avaluar l'impacte que ha tingut a l'empresa perquè és força recent, de fa uns pocs mesos, però el que sí que s'ha fet evident és que **els treballadors valoren molt positivament el temps lliure de què ara disposen. Cal destacar, també, que la rotació del personal és pràcticament nul·la.**

Amb vista a l'exterior, i segons comenta Josep Varias, si bé és cert que els clients valoren les inversions fetes en certificacions de qualitat i mediambientals, no es pot dir que aquests esforços els hagin reportat nous clients o beneficis econòmics evidents. També és cert, i ell mateix ho reconeix, que no dediquen gaires esforços a comunicar les coses que fan en aquest àmbit, que potser no donen a la comunicació la importància que li haurien de donar.

## INVESTIGADORA

**Laura Albareda**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Josep Novell** (director-gerent, membre del Consell d'Administració)

**Francesc Canals** (director comercial)

**Rosa Ferre** (Departament d'Assistència Comercial. Coordinadora de prevenció de riscos laborals i gestió de qualitat)

## PARAULES CLAU

sector cafè, comerç just, etiqueta ètica, estratègia de diferenciació, certificacions, relacions empresa-ONG

Nom de l'empresa: **Cafès Novell, SA**

<b>Adreça</b>	Pol. Ind. Estació de Mercaderies C. Font de l'Avellaner, s/n 08720 Vilafranca del Penedès (Alt Penedès)
<b>Director general</b>	Josep Novell Pujades
<b>Any de creació</b>	1958
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Importació, selecció, torrefacció i venda de cafè
<b>Sector</b>	Alimentació
<b>Nombre de treballadors (2006)</b>	Grup Cafès Novell: 101 Cafès Novell, SA: 70 Vilamàtic Reparacions, SA: 16 Disven Vilanova, SA: 10 New Espresso, SA: 3 Benages Margot, SA: 2
<b>Facturació (2006)</b>	8.808.827 € (Només Cafès Novell)
<b>Capital social</b>	75.126,51 € (Només Cafès Novell)
<b>Estructura de la propietat</b>	100 % Familiar. Societat anònima
<b>Telèfon</b>	902 076 348
<b>Pàgina web</b>	www.cafesnovell.com

**Observacions:** El Grup està format per cinc empreses: Cafès Novell, SA; Vilamàtic Reparacions, SA; Disven Vilanova, SA; New Espresso, SA, i Benages Margot, SA.

Fa quinze anys, la segona generació Novell va prendre el relleu de l'empresa familiar amb l'objectiu de transformar la petita empresa de distribució de cafè en un empresa competitiva. Aquest cas tracta sobre el procés de creixement de l'empresa, en què el desenvolupament d'una estratègia d'innovació i de qualitat ha portat a incorporar-hi la RSE. En menys de deu anys, Cafès Novell ha tingut un creixement constant quant a nombre de clients i de beneficis econòmics i expansió geogràfica. A més, és la primera empresa de l'àmbit peninsular que ha obtingut dos segells externs que n'acrediten l'elaboració de cafè responsable (des de 2004) i de comerç just (des de 2006). L'any 2006, el cafè responsable suposava el 15 % de la seva producció (88.000 kg de cafè). En els propers deu o quinze anys, Novell té com a objectiu oferir el 100 % del seu producte a l'hostaleria amb el segell de cafè responsable.

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Cafès Novell té cinc empreses dedicades cada una a diferents processos per oferir un servei integral de cafè: selecció, importació, torrefacció i distribució per al sector de l'hostaleria i les màquines dispensadores. L'empresa té 101 treballadors, la major part dels quals són a la seu central a Vilafranca, i també a les diferents seus comercials (Barcelona, Madrid, Màlaga, Saragossa i València), en un procés d'expansió a tot el mercat espanyol.

Cafès Novell no té definida formalment una política de RSE, tampoc no està explícita en els valors corporatius, ni en té un responsable específic. En canvi, la RSE forma part d'una aposta estratègica impulsada des de la direcció fa més de deu anys. Per a Francesc Canals, director comercial, la clau rau a fer les coses ben fetes: “es tracta d'una convicció interna com a estratègia d'empresa: fer les coses èticament i fer-les bé, sabem on volem anar i què volem ser, una empresa innovadora, responsable i orientada al client”. Es tracta, doncs, d'una estratègia i uns valors que ha anat definint implícitament l'equip directiu i que s'han anat traslladant a tot l'equip humà.

Novell ofereix cafè responsable amb l'etiqueta de Utz Certified per mitjà de les màquines de *vending* i en alguns productes de la línia de franquícies sota el nom de Club Novell. A més, des del segon semestre de 2006, l'empresa ha creat una línia de franquícies, Filosofia Q, que ofereixen exclusivament cafè de comerç just amb segell Fair Trade.

La integració de la RSE a Cafès Novell pot ser analitzada en diferents àmbits: 1) *dimensió interna*: control de gestió i política de qualitat, pràctiques laborals; i 2) *dimensió externa*: importació i relació amb proveïdors, servei integral del producte i relació amb clients, comunicació, disseny i màrqueting del producte i la relació amb les ONG.

## Com ho fan?

La RSE forma part del pla estratègic de l'empresa i està integrada en alguns processos i procediments de les seves operacions.



## La RSE en la dimensió interna.

### *a) Pràctiques laborals*

Novell ha quadruplicat el volum de treballadors en menys d'una dècada. Es tracta encara d'un equip humà reduït, en el qual hi ha relacions directes i de confiança. Francesc Canals explica com aquest creixement s'ha fet de forma gradual tenint molta cura de la selecció de personal que es fa directament: "Som molt familiars. Jo parlo amb els caps de zona i caps d'equip cada dia." Pel que fa a l'equip comercial, el 45 % dels treballadors està contractat per l'empresa i obté un salari fix i un salari complementari que depèn dels resultats de les vendes. S'estableixen incentius trimestrals i anuals i els estableix individualment cada treballador; hi ha flexibilitat d'horari.

Un altre element són les pràctiques de conciliació de la vida laboral i la familiar, malgrat que no n'hi ha una política formalitzada. Com exposa Rosa Ferrer, coordinadora de riscos laborals i gestió de qualitat, mare de dos fills menors de sis anys: "Quan un té fills, exposes el problema i hi trobes solució, com la reducció de la jornada o el fet que es pugui concentrar la jornada i marxar abans. No està formalitzat." Com ens explica Josep Novell, s'ha anat adaptant l'horari dels treballadors, sobretot els d'oficines, a les necessitats familiars.

Ahora, de manera informal, la direcció de l'empresa ha integrat tot l'equip humà, sobretot l'equip comercial, en tot el procés de desenvolupament i de disseny estratègic de nous productes amb segell de cafè responsable: "Nosaltres hem implicat tots els treballadors en l'estratègia dels productes. Hi ha molt de respecte de tots cap a l'equip comercial, respectem els seus passos, perquè quan prenem una decisió tothom hi participi i hi doni la seva opinió, els clients també", explica Francesc Canals.

### *b) Gestió de qualitat del producte i el servei*

L'empresa ha adoptat una política de qualitat en l'elaboració del cafè, cosa que està vinculada al fet que es tracta d'un producte d'alimentació, com també perquè aquesta qualitat dóna un valor afegit a l'empresa. **L'establiment d'alts estàndards de qualitat els ha fet vincular qualitat amb responsabilitat social.** L'any 2000 Novell va obtenir la certificació ISO9001 de qualitat i seguretat laboral, i es va avançar al mercat del cafè. Per a Josep Novell, aquesta era una eina de qualitat important que va tenir repercussions inter-

nes fonamentals a l'hora de revisar els processos (importació, torrefacció). Ho explica Rosa Ferrer: “No era un requeriment extern, però des de gerència es considerava que era una bona eina per al procés de creixement de l'empresa.”

## La RSE en la dimensió externa

### *c) Importació del gra i relació amb els proveïdors: Certificacions*

Com explica Josep Novell, gerent de l'empresa, una de les claus de l'èxit i la competitivitat de l'empresa rau en la selecció de la matèria primera de qualitat per elaborar un bon *blend*; això els diferencia dels competidors. “En el món del cafè, hi ha molts orígens i varietats de gra, però els importadors intermediaris a Espanya només n'importen unes quantes varietats. Això provoca que el cafè que es pot consumir a l'hostaleria sigui semblant. **Fa més de deu anys que volíem diferenciar la nostra marca del mercat buscant un producte d'alta qualitat, però alhora també buscaven credibilitat.**” “Jo vaig a comprar el cafè directament i veig les condicions dels productors”, afegeix. “A més, el preu del cafè, el que es paga als productors, es regeix per les borses de Nova York i de Londres i pel pes dels intermediaris, que són grans empreses que controlen els mercats.” Aquest fet el va preocupar i va plantejar la necessitat d'establir certs mecanismes de control de la responsabilitat del seu producte.

**La política de certificacions és la clau de l'estratègia de RSE, els dona credibilitat davant del mercat, segons Josep Novell.** L'any 1999, Cafès Novell va iniciar l'estratègia de certificació del cafè amb la Fundació Utz Certified. El procés va finalitzar l'any 2004. Novell va aconseguir la certificació, i es va convertir en el primer representant a Espanya i a Portugal. Això els ha portat a tenir una relació directa amb els proveïdors amb els quals s'han certificat paral·lelament. Utz Certified és una iniciativa orientada al mercat que cerca productors que respecten un codi de conducta en tres àrees: protecció dels treballadors i d'aspectes socials, cura del medi ambient i qualitat del gra, complint els estàndards de la SA8000 i de l'OIT.

Posteriorment, l'empresa va iniciar el procés de certificació de Fair Trade (FLO International). El segell l'atorga FLO-Cert GmbH, l'organització internacional de comerç just, gestionada a Espanya

per mitjà de l'Asociación del Sello de Comercio Justo España. Fair Trade Internacional, amb seu a Alemanya, controla el procés de compra del gra. Cafès Novell envia trimestralment un informe en línia on exposa el cafè que s'ha produït i s'ha venut en relació amb el cafè comprat. A més, hi ha una auditoria anual. L'associació a Espanya controla el procés de comercialització del cafè de comerç just: verifiquen la imatge del producte i de les franquícies. Com explica Rosa Ferrer: “Cada vegada que posen el logo de Fair Trade o fem algun material amb imatge vinculat al producte, hem d'enviar el prototip; ells ho validen, controlen les imatges i el màrqueting.”

#### *d) Servei integral del producte i relació amb els clients*

Un dels valors de l'empresa més desenvolupats és el servei integral als clients: assessorament, servei tècnic, formació, optimització dels recursos i la línia directa d'atenció integral telefònica. Francesc Canals, director comercial, afirma: “Els nostres clients, les cafeteries, són els nostres socis. Ara tenim una mitjana de quinze anys en la relació estable amb clients exclusius. Hem arribat a crear una relació emocional amb ells.” Els clients han participat en tot el procés d'elaboració dels nous productes de cafè responsable; per a ells és un valor afegit, l'equip comercial els ha implicat.

#### *e) Comunicació, disseny i màrqueting del producte*

La política de comunicació també està elaborada d'acord amb els valors d'empresa: qualitat, innovació, salut i responsabilitat. La imatge de tots els productes va des del disseny de les tasses i els complements fins a la imatge de la franquícia. Ho explica Josep Novell: “Cuidem molt la imatge dels productes, però sobretot la imatge de l'empresa.” Es volen establir relacions a llarg termini i fidelitzar els clients, demanant exclusivitat del producte. Aquest fet és molt palès en la imatge de les franquícies de Filosofia Q, amb cafè de segell de “comerç just”, que ha buscat una imatge actual, que es vinculi amb la natura i el futur del nostre planeta, sense incorporar imatges gaire explícites de productors o nens i defugint d'una imatge centrada en la solidaritat.

Rosa Ferrer explica: “Hem de tenir en compte que quan es vol vendre un producte d'aquestes característiques, la responsabilitat no es ven sola. L'has d'acompanyar amb el màrqueting per diferenciar el producte. En el cas de l'hostaleria, el client final no veu la imatge del

cafè i no compra el cafè per la imatge del paquet, sinó per la imatge de la cafeteria. S'ha de treballar molt, no només l'envàs del producte, sinó la comunicació al client final. Però el segell per si sol no arriba al client, ni ajuda a vendre el cafè.”

### *f) Relació amb les ONG*

A mitjan dècada passada, quan l'empresa cercava un segell de comerç just, va entrar en relació amb diferents ONG com Intermón Oxfam i Setem. Cafès Novell hi ha anat col·laborant en el procés per treure un segell de Fair Trade a Espanya, amb la creació de l'Asociación del Sello de Comercio Justo España. Josep Novell considera que és una eina útil i necessària per al mercat. Han estat un dels primers a sol·licitar-lo.

La relació empresa-ONG ha establert elements de col·laboració tècnica i financera. “Hem aportat a les ONG la professionalitat i l'experiència com a importadors i torrefactors, i sovint ens han demanat que els assessorem tècnicament”, explica Josep Novell. Entre 2003 i 2006, Cafès Novell va signar un “acord de col·laboració amb Intermón Oxfam”. Es tracta d'un acord de reforç de la política de comerç just. Intermón ajudava a establir els preus que havien de pagar als productors del cafè responsable Utz Certified i l'empresa donava suport econòmic a Intermón Oxfam en projectes de desenvolupament en països productors.

## **Per què ho fan?**

El caràcter innovador i dinàmic dels joves propietaris ha imposat una nova cultura de l'organització i una estratègia d'empresa basada en la qualitat i el dinamisme.

**“L'empresa analitza les tendències del mercat constantment buscant necessitats no cobertes. D'aquesta manera, la innovació i la qualitat es converteixen en un avantatge competitiu”,** explica Josep Novell. El segell de cafè responsable respon a una visió estratègica: “El quid de l'èxit del cafè responsable i de comerç just és poder conciliar justícia i rendibilitat. Una empresa que aposti per això serà més duradora a llarg termini. A la llarga, el negoci del cafè anirà cap aquí. Nosaltres enfoquem el cafè responsable i el comerç just com un atribut més, el segon o el tercer des-

prés de la qualitat i el servei integral. Volem fer el millor cafè del món i ser l'empresa més professional. I la certificació ens pot ajudar a vendre, però sobretot ens dóna credibilitat davant dels clients”, explica Josep Novell. Com afirma Rosa Ferrer, “és una inquietud de gerència; el món de l'hostaleria no ho demana; buscaven qualitat del producte i la sortida va ser el segell de cafè responsable i de comerç just. I no s'ha fet només per vendre, sinó perquè es creia en les condicions dels productors.”

## Com avaluen la seva RSE?

Novell no ha desenvolupat indicadors per avaluar la RSE. No tenen una política formalitzada, ni un codi ètic, ni una memòria de sostenibilitat. No es coneix en quin grau els beneficis i el creixement de l'empresa en els darrers anys tenen una relació directa amb les certificacions. Francesc Canals fa aquestes consideracions: “Caldria saber comptabilitzar com es pot mesurar la RSE en els resultats finals. **L'empresa és cada dia més rendible; amb el marge no es pot demostrar; segurament acabem guanyant més diners, però no pel preu, sinó per la marca i el valor afegit del producte.**”

La RSE s'ha integrat en la gestió de la qualitat i del segell de cafè responsable i de comerç just. Les certificacions es basen en un control extern i una auditoria anual, que proporcionen una avaluació de les pràctiques de l'empresa i ajuden a millorar els processos. Per als proveïdors de cafè responsable Utz Certified i cafè Fair Trade, s'estableixen uns estàndards clars: SA8000 i estàndards de l'OIT, a més de la baremació dels preus per als productors de comerç just. El valor afegit de la certificació s'integra en la cadena de producció i en el preu final del producte, però no se sap en quin percentatge. Josep Novell considera que els clients valoren les certificacions, que això els fidelitza.

Respecte dels reconeixements externs, Josep Novell considera que “el mercat comença a reconèixer el seu producte”. I afegeix: “A més, l'opinió pública també cada vegada ens demanen més participar en conferències sobre RSE.” En destaca el Diploma de RSE que els va ser atorgat per l'Associació d'Empresaris del Garraf, l'Alt Penedès i el Baix Penedès l'any 2006.

# KH Lloreda



tu limpieza profesional

## INVESTIGADORA

**Marta Dinarès**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Josep M. Lloreda** (director general-president)

**Xavier Carruesco** (director de l'àrea del Sistema Integrat de Gestió i Recursos Humans)

**Montse Tort** (cap de Qualitat)

## PARAULES CLAU

sector químic, codi ètic, etiqueta ètica, memòria sostenibilitat, conciliació, sistema de gestió de RSE, actuacions per a la comunitat

Nom de l'empresa: **KH Lloreda, SA**

<b>Adreça</b>	Pol. Industrial Can Castells Passeig de la Ribera, 111. 08420 Canovelles (Vallès Oriental)
<b>Director general</b>	Josep M. Lloreda (president)
<b>Any de creació</b>	1949
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Producció i comercialització de productes de neteja
<b>Sector</b>	Productes de neteja
<b>Nombre de treballadors (2006)</b>	96
<b>Facturació (2006)</b>	27.891.689 €
<b>Capital social (2006)</b>	180.000 €
<b>Estructura de la propietat</b>	100 % d'una única família
<b>Telèfon</b>	938 492 633
<b>Pàgina web</b>	www.khlloreda.com

KH Lloreda, SA, és una empresa familiar de segona generació que va iniciar l'activitat el 1949 i que, a partir dels anys noranta, a causa d'un canvi d'estratègia, va passar a dedicar-se principalment a la fabricació i a la comercialització de productes de neteja.

Actualment, KH Lloreda és líder en el mercat espanyol de netejadors de cuina i de llevataques. L'empresa destaca pel seu compromís responsable amb les parts interessades, el qual es formalitza a partir del Codi ètic i la implantació d'un sistema integrat de gestió, on es dirigeixen i coordinen tots els aspectes relacionats amb la gestió de la qualitat, medi ambient, prevenció de riscos laborals, ètica, atenció al consumidor i recursos humans.

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

**La responsabilitat social de l'empresa i la sostenibilitat són conceptes molt interioritzats en la cultura empresarial de KH Lloreda. N'és una mostra la creació, el 2001, del sistema integrat de gestió (SIG), el qual és un element central per a l'acompliment dels principis del Codi ètic. Avui dia, el SIG dirigeix i coordina tots els aspectes relacionats amb la gestió de la qualitat, el medi ambient, la prevenció de riscos laborals, l'ètica, l'atenció al consumidor i diferents aspectes dels recursos humans.**

A banda d'això, també és una mostra addicional d'aquesta filosofia empresarial el valor que la companyia dóna al capital humà: “nosaltres donem un valor molt important al treball en equip, [...] els comitès aquí són actius i són els que realment porten la batuta, el pes del negoci”, ens comenta Josep M. Lloreda, director general i president de l'organització. Per aquest mateix motiu, ha volgut fomentar aquesta cohesió des de la base, decidint conjuntament els valors que regeixen l'actuació de l'empresa i dels treballadors: “El més important és que hem definit aquests valors entre tots; no van sortir de direcció ni de gerència, van sortir de dir: ‘escolteu, anem a veure els valors; els que creieu més importants de tots són els que potenciarà l'empresa a partir d'ara’. I van sortir quatre valors: innovació, compromís, treball en equip i treball ben fet. Ara, quan hem de definir alguna cosa tenim ben clar quin camí hem d'agafar; sempre ens recolzem en algun d'aquests valors. Cal precisar que el valor d'innovació no és només en el vessant tecnològic, sinó també en l'àmbit de polítiques socials i mediambientals.”

Tenint en compte, doncs, aquest context, KH Lloreda centra l'actuació de RSE en dos grans àmbits d'activitat: l'àmbit mediambiental i l'àmbit social.

## Com ho fan?

Per a Josep M. Lloreda, la RSE ha estat sempre una part integral de la cultura de l'organització; la seva creença i la seva visió el porten a voler fer-ho tangible: “Va ser el 2001; amb el Xavier em vaig atrevir a fer una aposta de futur, vam voler jugar a un joc i vam dir: si funciona, bé, si no, no passa res. Li vaig definir què volia fer:

crear un departament [...] amb totes aquelles accions que a les empreses sempre ens queden penjant d'un departament o d'un altre... I vam crear un departament pensant inicialment en el medi ambient, la seguretat, la qualitat i, poc després, en veure que això funcionava, hi vam penjar la comunicació interna. És un departament de funcionament totalment transversal i és el departament amic i col·laborador, que ajuda tothom." Així mateix és com ho valora Xavier Carruesco, director de l'àrea SIG: "És necessari que hi hagi una figura dins de l'empresa amb el barret de (digues-li RSE, digues-li com li vulguis dir)... d'algú que tingui aquest enginy, [...] i perquè això tingui èxit, hi ha d'haver tres valors: el primer, que el gerent o la presidència n'estigui convençut; el segon, cal donar a algú aquesta responsabilitat i, el tercer, que aquesta figura sàpiga convèncer tot l'equip que allò és bo per a tots."

En l'àmbit mediambiental, inicialment, KH Lloreda es va centrar a minimitzar l'impacte de la seva activitat industrial per mitjà de la millora dels processos productius. Amb aquest objectiu, va implantar la recollida selectiva de residus, va realitzar un diagnòstic termogràfic i es van certificar amb l'ISO 14001 el 2002. El gerent ens explica: "Avui KH Lloreda recicla el 100 % de les aigües de procés i, en aquest moment, el que surt de les nostres instal·lacions és les aigües dels sanitaris i el que pugui generar la guarderia." Un cop assolida aquesta fita, però, la filosofia de millora constant, juntament amb la preocupació i el respecte pel medi ambient, porta l'empresa a focalitzar-se en el desenvolupament de productes respectuosos amb el medi ambient. En veure que l'impacte de l'empresa a l'entorn és prou significatiu, KH Lloreda comença per l'anàlisi del cicle de vida del principal producte de la companyia, KH7, i obté la primera etiqueta ecològica l'octubre de 2003. El procés d'adaptació de les fórmules perquè els productes tinguessin l'ecoetiquetatge ha anat força en paral·lel a l'establiment dels criteris de la Generalitat, pels quals un producte és ecològic o no ho és. Avui, algunes categories de productes com la de mobles encara no disposen d'uns requisits definits. Josep M. Lloreda explica: "Ara com ara, puc dir orgullós que més del 86 % dels productes que venem són respectuosos amb el medi ambient: tenen el certificat de la Unió Europea, l'*ecolabel*, la flor." Cal destacar que KH Lloreda és la primera empresa del sector de la neteja i dels detergents de tot Catalunya i tot l'Estat espanyol que aconsegueix l'etiqueta ecològica de la Unió Europea.



En l'àmbit social, cal dir que, ja des dels inicis, KH Lloreda sempre ha realitzat diferents accions. De totes maneres, el 1998 l'empresa implanta i certifica l'ISO 9002:1994, i la renova com a ISO 9001:2000 el 2004. El 2002 certifica el sistema de gestió mediambiental segons l'ISO 14001:1996 i el 2004 certifica la norma OHSAS 18001:1999. Finalment, el 2005 implanta el sistema de gestió de l'ètica, certificat per la norma SGE21: 2005 el 2006.

KH Lloreda també destaca per les seves polítiques de conciliació de la vida laboral i la vida personal. Montse Tort, cap de Qualitat, ens explica què representen per a ella: “Trobo molt important l'ajuda que et dóna en la relació entre vida laboral i vida familiar. Crec que la treballa molt bé: jo he viscut la guarderia i m'ha ajudat moltíssim, perquè, si no, al cap de quatre mesos hauria hagut de deixar la nena en una guarderia on no la veus en tot el dia. Ho valoro molt perquè tu, evidentment, treballes per poder viure, però tens una vida fora d'aquí que hi ha moltes empreses que no la valoren.” Les accions, doncs, que l'empresa realitza en aquesta àrea són la flexibilitat horària (poden entrar entre les 8.00 h i les 9.00 h del matí), com també tenen una o dues hores per dinar; la jornada intensiva tots els divendres de l'any i també durant els mesos de juliol i agost (l'horari és de 8.00 h a 15.00 h), i el centre d'atenció a la infància o guarderia anomenada El Niu, ubicada a les instal·lacions de l'empresa i íntegrament finançada per la mateixa empresa. Totes aquestes accions donen solució al col·lectiu de gent que avui per avui conforma la plantilla de KH Lloreda, un equip humà molt jove (35 anys) amb una proporció d'homes i de dones pràcticament idèntica.

Així mateix, Montse Tort ens comenta: “La comunicació és una de les eines que fomenten tots els directors; qualsevol director al qual t'adrecis amb un problema et dirà el mateix: intenteu arreglar les coses entre vosaltres, parleu-ho. Aquesta comunicació ens ajuda a conèixer-nos a tots, a poder parlar de tot i amb qualsevol persona: aquí tothom pot entrar a qualsevol despatx, a qualsevol, són tots oberts i tot plegat potencia la generació d'un molt bon ambient de treball.”

**A banda d'aquestes polítiques, l'empresa realitza estudis de clima laboral i estudis de satisfacció del client per tal d'observar les expectatives i les inquietuds dels diferents grups d'interès i realitza una gran inversió en la formació de**

## **les persones per garantir a l'empresa flexibilitat per a l'adaptació de noves tecnologies i nous canvis.**

Finalment, també cal esmentar la implicació i la participació activa en l'entorn social mitjançant el patrocini d'activitats culturals i esportives (Club Esportiu d'Handbol Granollers, la companyia Pep Bou Produccions 2005), donacions i col·laboracions (projecte Xarxa de la Fundació Martí l'Humà) i la contractació de serveis a empreses de treballadors amb discapacitats (Fundació Privada Valldoríolf per a la manipulació de paquets promocionals).

Totes aquestes pràctiques que KH Lloreda realitza tant en l'àmbit mediambiental com en el social es comuniquen internament per mitjà de la revista de periodicitat semestral realitzada i distribuïda exclusivament entre el personal de l'empresa; el monitor de la cafeteria, on es penjen totes les notícies i la informació diversa actualitzada setmanalment; el web intern, la intranet, que s'activa en el moment en què s'encén l'ordinador, i on es troben totes les notícies de l'empresa; l'acte "El president informa", de periodicitat semestral, en què el president comunica a tots els treballadors l'estat de la companyia, què ha passat i què es pensa fer en un futur proper; "El dinar amb gerència", una jornada de periodicitat mensual en què sis persones de diferents departaments dinen amb el gerent per tal de fomentar les relacions interdepartamentals, com també la relació personal amb la gerència. En l'àmbit extern, la principal eina de comunicació és la publicació de la memòria de sostenibilitat (de caràcter bianual), de conformitat amb la Global Reporting Initiative, el web, el Codi d'ètica i també la comunicació de l'ecoetiqueta en els envasos dels productes que en tenen.

## **Per què ho fan?**

Josep M. Lloreda ens explica: "Jo el que vull és, com a empresa, assegurar el futur i això, per mi, passa perquè el que deixi als nostres fills pugui ser una miqueta millor de com és avui. Sempre, és clar, tenint en compte que hi ha un principi, la continuïtat de l'empresa, que és prioritari." I afegeix: "Com més bé anem tots, millor anirà l'empresa; com més contents estiguem i més a gust vinguem a treballar, més bé anirà l'empresa... Això, no ho dubtis pas!"

De totes maneres, per comprendre millor la motivació de la pràc-

tica responsable de KH Lloreda a dia d'avui, hem de situar-nos als orígens d'aquesta empresa familiar de segona generació: “KH Lloreda ve d'una empresa del món del metall precios. A més a més, treballàvem per al món de l'automòbil, de l'aviació i de les telecomunicacions i aquesta gent ja ens va ensenyar, fa molts anys, a ser coherent amb l'entorn, a evitar riscos i perills. Ells, el que volien era un proveïdor segur, que avui hi siguis i que demà no arribi una denúncia i et facin tancar les portes... Exigien molt als seus clients; allà vam començar a entrar una mica en la cultura de fer la feina ben feta, i aquesta filosofia l'hem anat passant en tot el que fem.” A més a més, Josep M. Lloreda també ens explica d'on vénen els orígens de la seva motivació des d'un vessant més social: “[...] jo dono una importància especial a la formació. Això no ve d'avui, fa més de trenta anys que funciona en aquesta empresa: va ser el que vaig aprendre del meu pare”.

I així és com Xavier Carruesco ens ho resumeix: “En el nostre cas, tot parteix més d'un valor cultural, cosa que segurament es va focalitzar més en el vessant mediambiental i amb la voluntat de cuidar la nostra gent, el nostre entorn social. Crec que potser el que hem aconseguit en els últims anys és posar-ho tot una mica més en ordre. Però, és clar, aquesta companyia sempre ha estat fent coses mirant cap a la societat, cap als treballadors, mirant des d'un punt de vista ambiental; ho té molt interioritzat.

## Com avaluen la seva RSE?

**KH Lloreda disposa de diferents eines que li proporcionen una visió de com es percep la seva política de responsabilitat. En són alguns exemples l'elaboració de la memòria de sostenibilitat seguint les directrius marcades per la guia de la Global Reporting Initiative (GRI), que dona una resposta a tots els indicadors d'actuació des del vessant econòmic, social i mediambiental; els estudis de satisfacció del client, com també els de clima laboral que mostren resultats com els que ens comenta la Montse Tort: “Jo crec que un dels beneficis és el bon ambient de treball i crec que en els moments en què KH Lloreda ha tingut puntes de treball o ha passat males èpoques, ens hi hem implicat tots per tirar-ho endavant. Un dels beneficis és que la gent se sent molt**

més seva l'empresa, [...] de manera particular, quan l'empresa necessita la Montse, la Montse és aquí, és un intercanvi.”

La integració dels quatre sistemes de gestió en un d'únic i l'obtenció de les diferents certificacions també han suposat una millora en l'eficiència de la gestió.

Tota la inversió realitzada en l'àmbit mediambiental amb l'obtenció de les ecoetiquetes ha fet que KH Lloreda estigui més preparada per afrontar el futur i les noves demandes i expectatives mediambientals. De fet, **ha estat gràcies al fet de disposar de l'ecoetiqueta que ha accedit a mercats tan exigents i competitius com el francès. Això mostra, doncs, que aquesta inversió els ha aportat un avantatge competitiu en el mercat.** Alhora, també hi ha factors de rendibilitat, tal com ens comenta el president: “aquestes microaccions al final van sumant i, al cap de l'any, són molta millora ambiental i molts diners darrere també; jo sempre dic que si treballes bé, millores el medi ambient; com que deixes de llençar, vol dir que deixes de comprar per llençar, i si ho fas bé acaba essent així”.

Finalment, la incorporació de criteris ètics en el model de relació amb les parts interessades i, sobretot, amb els proveïdors els porta a crear i a fomentar aliances estratègiques més fortes i sostenibles basades en les relacions de confiança (avui fan avaluacions en un 50 % de les empreses proveïdores de producte, respecte de matèries de qualitat, ambientals, seguretat i ètica i aspiren a arribar al 100 %).

KH Lloreda ha rebut els premis següents:

- Premi Europeu de Medi Ambient, secció espanyola, 2003-2004, al producte KH-7 Quitagrasas, dins de la categoria de producte per al desenvolupament sostenible, lliurat el 15 d'abril de 2004.
- Premi Producte de l'Any, per KH-7 Ecològic, escollit pels consumidors en la categoria de producte de neteja respectuós amb el medi ambient; lliurat el 27 de gener de 2005 i organitzat per la societat Sotto Tempo.
- Premi Capital Humà com a reconeixement de la política estratègica de comunicació interna, lliurat el 19 d'abril de 2005.
- Premi Pime com a reconeixement de l'actuació mediambiental, organitzats per *Expansión* i l'escola de negocis IESE.
- Premi en reconeixement a la conciliació de la vida laboral i la vida familiar, lliurat pel Grup d'Entitats Catalanes de la Família (GEC), el juny de 2005.

- Premis PIMEC categoria valors humans en la gestió empresarial. Maig de 2006.
- Premis Conética a la responsabilitat social de l'empresa. Categoria pime. Octubre de 2006.
- Premis FIDEM a la dona emprenedora, en la categoria de conciliació de la vida laboral i la vida personal. Febrer de 2007.

## INVESTIGADOR

**Daniel Ortiz Llargués**

## PERSONES ENTREVISTADES

**Jordi Martí** (director general)

**Mar Hormigo** (responsable de Recursos Humans i de Responsabilitat Social de l'Empresa)

**Vicenta Ferrando** (tècnica de Registres)

## PARAULES CLAU

sector farmacèutic, conciliació, voluntariat corporatiu, best work place, donacions

Nom de l'empresa: <b>Amgen, SA</b>	
<b>Adreça</b>	World Trade Center Barcelona C. Moll de Barcelona, s/n Edifici Sud, 8a planta 08039 Barcelona (Barcelonès)
<b>Director general</b>	Jordi Martí
<b>Any de creació</b>	1990
<b>Activitat que desenvolupa</b>	Comercialització de productes farmacèutics
<b>Sector</b>	Farmacèutic (biotecnologia)
<b>Nombre de treballadors (2006)</b>	165
<b>Facturació (2006)</b>	38,4 milions €
<b>Capital social (2006)</b>	325.000 €
<b>Estructura de la propietat</b>	Les accions d'Amgen, SA, són propietat d'Amgen Europe BV amb seu a Holanda
<b>Telèfon</b>	936 001 939
<b>Pàgina web</b>	<a href="http://www.amgen.es/home.asp">www.amgen.es/home.asp</a>

Amgen, SA, és una empresa farmacèutica especialitzada en biotecnologia que va iniciar la seva activitat l'any 1990. La missió, la visió i els valors de l'empresa matriu ja incorporen una clara sensibilitat per la RSE. No obstant això, més enllà d'aquest punt de partida, Amgen, SA, ha apostat per definir i desenvolupar la seva pròpia estratègia de RSE. L'impuls conscient d'aquest conjunt de bones pràctiques es remunta als anys 2004 i 2005, i es pot resumir en dues grans línies d'actuació. La gestió dels recursos humans, basada en la flexibilitat, l'autonomia i el treball en equip, i el programa de voluntariat (tant individual com empresarial). Els valors corporatius, presents diàriament en el si de l'empresa, són el ciment que dona solidesa i cohesió als 165 empleats.

# Experiència de l'empresa en actuacions responsables

## Que fan?

Per a Amgen, SA, la RSE és “la manera de retornar a la societat allò que prèviament n’hem rebut”, segons el seu director general. Aquest compromís amb la comunitat s’expressa amb claredat quan la companyia fa allò que sap fer millor: desenvolupar medicaments innovadors per a malalties greus. Els empleats tenen assumides tant la missió (“servir els pacients”) com la visió empresarial (“aspirem a ser la millor companyia terapèutica. Per mitjà dels valors d’Amgen, SA, de la ciència i de la innovació, volem millorar radicalment la vida de les persones”), i per això es procura que els vuit valors que inspiren l’empresa (orientació a la ciència, competència i esperit guanyador, creació de valor per als pacients, els empleats i els accionistes, ètica, confiança i respecte, qualitat, treball en grup, i col·laborar, comunicar i ser transparents) no siguin només una declaració de bones intencions, sinó que es visquin de debò per mitjà de la conducta diària de les persones que treballen a Amgen, SA.

L’empresa és conscient que les persones són la clau de l’èxit, i per això tot està pensat perquè puguin treballar en les millors condicions possibles. L’empresa fomenta el desenvolupament personal i professional dels empleats, es facilita la formació continuada, es té cura **del clima laboral, es potencia la conciliació de la vida professional i personal, etc.** **Aquesta atenció per les persones s’inicia ja en el mateix procés de selecció professional [“és més important el *soft* (valors, actituds, caràcter) que no pas el *hard* (coneixements, experiència). El *hard* es pot aprendre, però el *soft* no”**, afirma el director general, i es manifesta al llarg de tota la trajectòria laboral. Així, per exemple, l’empresa fomenta el desenvolupament actiu del lideratge, especialment en les persones que tenen responsabilitats sobre equips de treball, a partir de quatre atributs bàsics: dirigir el rumb, desenvolupar l’equip, ser un referent i aconseguir resultats.

## Com ho fan?

Podem sintetitzar l’actuació responsable d’Amgen, SA, en els elements següents:

1) **Donacions** periòdiques de mobiliari, equips informàtics i altres béns d'equip a entitats no lucratives de caràcter social.

2) Desenvolupament d'un ampli programa de **voluntariat** tant individual (de tipus puntual, estable o internacional) com corporatiu (instauració del Dia del voluntariat).

3) **Pla de desenvolupament individual.** El cap i el treballador tenen un diàleg fluid, i es fa una planificació conjunta de la trajectòria laboral d'acord amb les preguntes següents: Quins aspectes de tu mateix voldries desenvolupar o millorar en la teva feina actual i què t'agradaria fer-hi a tu, en el futur, en aquesta companyia? L'empresa dóna suport a la formació continuada dels empleats.

4) Desenvolupament dels valors corporatius (comunicació, confiança, autonomia, responsabilitat, treball en equip) a partir d'iniciatives concretes: el director general esmorza un cop al mes amb un grup d'empleats; la ubicació física dels llocs de treball propicia la cooperació entre persones de diferents àrees (p. ex., oncologia i nefrologia); hi ha un **sistema d'avaluació professional** molt avançat (a 360°); l'organització té una estructura força plana (amb cinc nivells jeràrquics); tots els treballadors amb contracte fix tenen *stock options* de la companyia, i, en alguns casos, l'empresa és capaç d'acceptar projectes de menor rendibilitat si es considera que el benefici per als pacients és important.

5) Flexibilitat en l'organització del treball. La **conciliació de la vida laboral i la vida familiar** està molt arrelada, i l'empresa ha rebut nombrosos reconeixements en aquest camp. En aquest punt, cal destacar-ne el programa *FlexAbility*, que permet al treballador, mitjançant un acord per escrit previ entre ell i el seu cap, escollir la forma de treball flexible que més s'adapta a les seves necessitats, i sota la visió de treball per objectius. Les opcions que ofereix el programa *FlexAbility* són: *Flex-Time*, que es basa en la flexibilitat gairebé total en entrades i sortides, respectant unes hores a meitat de la jornada en què hi ha de ser tothom; *Telecommuting*, que permet poder treballar, fins a tres dies, des de casa; *Remote Work*, opció que permet traslladar l'oficina a casa,



i treballar els cinc dies des de casa; *Part-Time*, que ofereix una reducció de la jornada de fins a un 50 % i, finalment, el *Job Sharing*, que preveu poder compartir el teu lloc de treball amb una altra persona al 50 %.

6) Àmplia gamma de **beneficis socials**: assegurança de vida, mútua mèdica per als empleats (100 % gratuïta) i les seves famílies (90 % gratuïta), pla de pensions, tiquet de restaurant, tiquet de llar d'infants (30/mes), obsequi per casament, obsequi per maternitat, assessorament fiscal gratuït, obsequi de l'empresa cada cinc anys.

7) Política mediambiental: **Projecte Oficina Verda** (2007), que en una primera fase inclou diversos aspectes de reciclatge de material d'oficina, recollida selectiva i activitats de conscienciació als treballadors.

## Per què ho fan?

La RSE neix a partir dels valors fundacionals d'Amgen, SA, i forma part de la identitat de la companyia. Per això, durant els darrers anys, aprofitant l'expansió de l'empresa, s'ha volgut anar més lluny desenvolupant un model propi de RSE. Les raons que expliquen aquesta decisió fonamentalment són tres. Primer, la convicció. La direcció creu que el futur de l'empresa depèn, en bona mesura, del grau de compromís i de complicitat que sigui capaç de mantenir amb la societat en què opera, i això ha fomentat diverses actuacions de col·laboració i de voluntariat. Segon, els resultats obtinguts fins ara per la companyia són positius, tant en l'àmbit econòmic com de reputació (l'empresa ha estat premiada reiteradament per les bones pràctiques) i això, sens dubte, constitueix un estímul per continuar avançant en la RSE. I tercer, l'empresa intueix que la societat cada vegada valorarà més les organitzacions responsables (p. ex., seran les úniques capaces d'atreure i retenir el talent professional), i per això desitja continuar avançant per aquest camí.

## Com avaluen la seva RSE?

El desenvolupament de la RSE és un fenomen relativament recent i poc formalitzat. Fins ara, no s'ha seguit cap codi o estàndard internacional en relació amb la RSE, i tampoc no existeix una inquietud per avaluar-la amb precisió. Simplement, l'empresa és conscient que les bones pràctiques descrites **anteriorment li han permès adquirir un seguit de fortaleces (atreure i retenir les persones amb més talent, aconseguir uns resultats econòmics satisfactoris, ser reiteradament reconeguda com a *best work place*, etc.), i amb això, de moment, ja en té prou.**

Al llarg de l'any, el mànager i l'empleat parlen del rendiment laboral: tres cops l'any es realitza una revisió més formal dels objectius establerts per aquest any. Un cop cada sis mesos, s'analitza el clima laboral de l'organització mitjançant un qüestionari, i cada dos anys es realitza un estudi més exhaustiu del clima laboral en l'àmbit mundial.

Aquest estudi es considera molt important, i serveix per redefinir l'estratègia corporativa i dissenyar un nou pla d'acció per als propers anys. En aquest sentit, encara que sigui de manera parcial o indirecta, l'empresa considera que ja disposa d'uns certs instruments per mesurar l'impacte social i mediambiental.

Tant els empleats com la direcció se senten orgullosos de poder treballar en una empresa així. Una empresa que, entre altres coses, desitja que els treballadors estiguin contents, i que ha fet del “divertir-se i passar-s'ho bé” (*have fun*) un dels seus eslògans favorits. No obstant això, la direcció adverteix que el desenvolupament d'aquestes bones pràctiques requereix un elevat grau de maduresa i de responsabilitat per part de tots, ja que l'experiència indica que “la gent s'acostuma ràpidament a les coses bones, i al final, ja no les valora”.

## Resum dels casos per paraules i conceptes clau

**Amgen** **Paraules clau:** Sector farmacèutic, conciliació, voluntariat corporatiu, *best work place*, donacions

**Conceptes clau:** Estratègia, gestió de recursos humans (flexibilitat, autonomia i treball en equip), voluntariat, valors corporatius, valors fundacionals, identitat, capital humà, desenvolupament personal, desenvolupament professional, clima laboral, conciliació de la vida professional i la vida personal, actitud, lideratge

---

**Bambuc** **Paraules clau:** Sector informàtic, retenció de talent, donacions, satisfacció del client

**Conceptes clau:** Microempresa, filosofia empresarial, valors organitzacionals (convicció i voluntat), gestió dels recursos humans (respecte, tracte humà, desenvolupament professional, flexibilitat, qualitat, innovació), donacions solidàries, estratègia, identitat

---

**Bidons Egara** **Paraules clau:** Sector de reciclatge industrial, valors, donacions, actuacions per a la comunitat, comunicació

**Conceptes clau:** Reciclatge industrial, medi ambient, activitat empresarial mediambiental (gestió de residus), valors corporatius familiars, valors del fundador, capital humà (seguretat i salut laboral, inserció social, immigració), certificacions (UNE-EN 9001:2000, UNE-EN 14001:2004, UNE-EN 13427:2004, UNE-EN 13429:2004, UNE-EN 13430:2005), promoció de la cultura i de la recerca científica

---

**Cafès Novell** **Paraules clau:** Sector del cafè, comerç just, etiqueta ètica, estratègia de diferenciació, certificacions, relacions entre l'empresa i les ONG

**Conceptes clau:** Certificacions i segells: cafè d'elaboració responsable (Utz Certified) i de comerç just, ISO9001:2000, estratègia d'innovació i qualitat, aposta estratègica de la RSE, convicció, proveïdors, certificacions, ONG / fundacions, valors d'empresa (integració de la RSE dins de la cadena de producció)

---

**Fupicsa** **Paraules clau:** Sector de la fusta, empresa internacionalitzada, sostenibilitat, certificacions, valor, confiança

**Conceptes clau:** Filosofia empresarial, recursos humans, medi ambient, qualitat i comunitat / societat, valors humans i valors fundacionals, capital humà (flexibilitat, tracte humà, tracte personalitzat, família), certificacions (de qualitat UNE-EN ISO9001:2000, PEFC, gestió forestal sostenible)

**Govaq** **Paraules clau:** Sector de la consultoria, relacions laborals, conciliació, certificacions

**Conceptes clau:** Valors, polítiques de recursos humans, capital humà (flexibilitat horària, clima laboral, conciliació de la vida professional i personal, treball en equip, xarxes i formes de relacionar-se adaptades als diferents grups, certificacions (ISO9001:2000))

---

**Gràfiques Varias** **Paraules clau:** Sector de la impressió, certificacions, relacions laborals, sostenibilitat, innovació, actuacions per a la comunitat

**Conceptes clau:** Certificacions de qualitat i medi ambient (ISO9002: 1994, ISO14001:1996 i EMAS), reutilització i reciclatge, capital humà, entorn, clima laboral (conciliació de la vida professional i la vida personal, formació i inserció laboral), clients i proveïdors, coaprenentatge i adaptació a les dinàmiques de mercat

---

**HPS, Home Personal Services** **Paraules clau:** Sector del servei domèstic, certificacions, qualitat, innovació, actuacions per a la comunitat

**Conceptes clau:** Canvi cultural, immigració i inserció laboral, activisme i transparència legal i fiscal, legislació sectorial, professionalitat, protecció sectorial, valors del fundador (convicció personal, valors, compromís humà), reconeixements, certificacions (SA8000:2001, EFQM i ISO 9000), divulgació i difusió

---

**KH Lloreda** **Paraules clau:** Sector químic, codi ètic, etiqueta ètica, memòria de la sostenibilitat, conciliació, sistema de gestió de RSE, actuacions per a la comunitat

**Conceptes clau:** Sistema integrat de gestió, codi ètic, aliances estratègiques, cultura empresarial, valors del fundador (convicció, convenciment), certificacions (ISO9002:1994, ISO9001:2000, ISO14001:1996, OHSAS18001: 1999, Forética SGE-21) i etiqueta ecològica Ecolabel, conciliació de la vida professional i la vida personal (guarderia, flexibilitat horària), comunicació externa i interna, comunitat (patrocinis i donacions)

---

**MAT Group** **Paraules clau:** Sector de complements de l'automoció, codi ètic, empresa internacionalitzada, conciliació, cadena de subministrament

**Conceptes clau:** Codi ètic, proveïdors internacionals, cultura empresarial, valors i lideratge del fundador-gerent, *partners* estratègics, tracte personal i confiança, expansió, creixement, equips multiculturals, comunicació, flexibilitat horària, millora de la imatge corporativa, col·laboració solidària, obra social a les comunitats dels proveïdors, avantatge competitiu

## Pildo Labs

**Paraules clau:** Sector aeronàutic, conciliació, relacions laborals, donacions

**Conceptes clau:** Qualitat de vida dels treballadors i avantatge competitiu, innovació, motivació, retribució flexible, horaris flexibles, orientació de resultats, conciliació de la vida professional i la vida personal, cultura empresarial

---

## Pinter

**Paraules clau:** Sector químic (pintures), relacions laborals, certificacions, actuacions per a la comunitat

**Conceptes clau:** Capital humà, bon clima laboral, qualitat, medi ambient, certificacions (ISO9001, ISO14001), solidaritat i vinculació amb la comunitat, valors culturals, filosofia empresarial, cadena productiva, dinàmiques de mercat

---

## Productes Tarragó

**Paraules clau:** Sector químic (calçat), empreses internacionalitzades, actuacions per a la comunitat

**Conceptes clau:** Actuació a la comunitat (col·laboració amb associacions locals), contribució social, proveïdors internacionals, procés d'expansió internacional, caràcter familiar, certificació (ISO 9001), valors humans, qualitat humana, relacions de confiança, RSE i avantatge competitiu, RSE com a diferenciació

---

## Vacol

**Paraules clau:** Sector químic (pintures), certificacions, actuacions per a la comunitat, transparència

**Conceptes clau:** Microempresa, medi ambient, certificacions (ISO9001, ISO14001 i EMAS), qualitat i transparència, reputació i imatge, inversió en entitats sense ànim de lucre, formació, cultura empresarial, RSE com a generador de confiança, baixa rotació del personal

---

## Vertisub

**Paraules clau:** Sector de l'obra civil, certificacions, actuacions per a la comunitat, comunicació, innovació

**Conceptes clau:** Treball amb indicadors de RSE, certificacions (Forética SGE-21, ISO 9001:2000), gestió d'intangibles, RSE com a sinergies entre les parts, criteris ètics, valors i filosofia dels fundadors, adaptació als canvis, innovació i recerca, treball femení i seguretat al lloc de treball, promoció i divulgació del coneixement



# Part 2: Model d'indicators de RSE





## El model d'indicadors de RSE per a pimes

Tot seguit presentem el model d'indicadors desenvolupat pel **Marc Català de la RSE a les Pimes**. Malgrat que en la introducció d'aquest text i a continuació, darrere del model mateix, hi ha unes notes i uns comentaris que fan referència al procés d'elaboració del model, creiem que és necessari fer uns apunts breus sobre com cal llegir el model i, per tant, sobre com l'han treballat les empreses.

El model consta de 39 indicadors generals dividits en tres fases. Són indicadors que alhora han estat desglossats en diversos subindicadors i s'han ordenat per grau de complexitat d'acord amb les fases esmentades. Totes les empreses estudiades en aquest text s'han compromès a explicitar la seva transparència responnent com a mínim els subindicadors corresponents a la fase 1.

Al model que presentem a continuació (una segona versió respecte del document inicial), s'hi ha afegit una quarta fase amb els subindicadors de la Global Reporting Initiative (GRI: G3), que no s'han inclòs al model del **Marc Català de la RSE a les Pimes** i hem deixat en color blau els subindicadors que sí que hem agafat d'aquest model. D'aquesta manera, l'empresari o directiu que vulgui gestionar la RSE de la seva empresa amb aquest model podrà adaptar fàcilment les respostes a una memòria de sostenibilitat feta d'acord amb la GRI.

Finalment, per a qualsevol ampliació de la informació relativa a l'ús d'aquest sistema d'indicadors, remetem el lector al manual d'ús del model i al conjunt de respostes del model. Tota aquesta documentació la podeu trobar al web del **Marc Català de la RSE a les Pimes**.

## Model d'indicadors de la RSE a les Pimes

Àmbits d'interès de l'empresa	Referència GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4					
Treballadors	LA12	1	Avaluació de resultats i competències del treballador	1A	Percentatge dels treballadors que reben revisions salarials d'acord amb el grau de desenvolupament professional. LA12	1B	Percentatge de desenvolupament dels treballadors d'acord amb l'assoliment dels objectius planificats									
		2	Condicions i mitjana de temps de pagament	2A	Condicions i mitjana de temps de pagament als proveïdors	2B	Nombre d'incidències legals relacionades amb els proveïdors en l'últim any									
	PR1 PR2	3	Responsabilitat sobre el producte	3A	Procediments introduïts al cicle de vida del producte / servei per millorar-ne l'impacte en la salut i la seguretat dels clients. PR1	3B	Enumeració i identificació de les incidències derivades de l'incompliment de les normes relacionades amb els impactes dels productes/serveis en la salut i la seguretat durant el cicle de vida. PR2	3C	Estudis i recerques tècniques realitzades per l'empresa sobre danys potencials dels productes/serveis comercialitzats per als consumidors/clients en l'últim any	3D	Davant de riscos potencials, l'empresa disposa de mecanismes de divulgació i de comunicació a les parts interessades i adopta mesures preventives i correctives amb agilitat? Quins són aquests mecanismes?					
Treballadors	LA7	4	Absentisme laboral	4A	Nombre total d'hores perdudes en l'últim any. LA7	4B	Taxa d'absentisme, mitjana d'hores perdudes per treballador. LA7	4C	Tipologia o causes de l'absentisme. LA7	4D	Percentatge total d'hores perdudes per tipologia de contractació	4E	Percentatge total d'hores perdudes per edat i sexe	4F	Taxa mitjana de la freqüència de l'absentisme (repetició)	
		PR5	5	Satisfacció del client	5A	L'empresa disposa de canals de comunicació entre el consumidor/client i l'empresa? De quins canals disposa? (p. ex.: servei d'atenció al client/ consumidor SAC), enquestes de satisfacció, bústia/ fulls de suggeriments, reclamacions i queixes, web, telèfon d'atenció al consumidor/client, etc.)	5B	L'empresa mesura el grau de satisfacció del client? Com el mesura? (enquestes, estudis de satisfacció). PR5	5C	Nombre total de trucades rebudes del client en l'últim any	5D	Percentatge de reclamacions/queixes sobre el total de trucades rebudes del client en l'últim any	5E	Percentatge de reclamacions/queixes no ateses sobre el total de trucades rebudes en l'últim any	5F	Temps mitjà d'espera al telèfon d'atenció al client fins a l'inici de l'atenció (en minuts)
					5G	Quina ha estat la naturalesa de les reclamacions i les queixes rebudes? (producte o servei / qualitat / valor / seguretat / satisfacció) (cal especificar-ne el concepte i el pes, el percentatge de cadascun dels motius sobre el total de reclamacions i queixes rebudes)	5H	Nombre d'enquestes de satisfacció realitzades a clients/consumidors en l'últim any i puntuació mitjana obtinguda. PR5	5I	L'empresa té un defensor del consumidor o alguna persona amb una funció similar?	5J	L'empresa promou, forma i incentiva els professionals d'atenció al públic a recórrer errors i actuar amb rapidesa i autonomia en la resolució de problemes? Com?				
EC1 EC2	6	Valor econòmic generat	6A	Facturació anual bruta de l'últim exercici. EC1	6B	Costos d'exploració de l'últim exercici. EC1	6C	Benefici net abans d'impostos de l'últim exercici	6D	Creació de treball net (entesa com el resultat de: nre. treballadors any actual - nre. treballadors any anterior)	6E	Mitjana de facturació per treballador	6F	Pagaments a governs, impostos. EC1		

Comunitat	7	<b>Relació amb la comunitat</b>	<p>6G Donacions i altres inversions comunitàries. EC1</p> <p>6H Beneficis no distribuïts. EC1</p> <p>6I Pagaments a proveïdors de capital. EC1</p> <p>6J Conseqüències financeres i altres riscos i oportunitats per a les activitats de l'organització a causa del canvi climàtic. EC2</p> <p>7A L'empresa coneix la comunitat en què és present? Com? Mitjançant quins mecanismes? I la reconeix com a part interessada important dins dels seus processos decisors? Com la reconeix? Mitjançant quins mecanismes?</p> <p>7B Nombre d'entitats/projeccions als quals dóna suport per mitjà de recursos econòmics. Valor econòmic per entitat/projecció</p> <p>7C Nombre d'entitats/projeccions als quals dóna suport per mitjà de donacions en espècie (productes o serveis, instal·lacions o material immobilitzat).</p> <p>7D Valor econòmic de les donacions en espècie per entitat</p> <p>L'empresa divulga internament els projectes als quals dóna suport? Com ho fa?</p> <p>7E Nombre i nom de projectes socials empresarials creats per l'empresa mateixa</p> <p>7F L'empresa utilitza els incentius fiscals de deducció o de descompte de donacions i patrocinis?</p> <p>7G Nombre i percentatge de treballadors, sobre el total de l'empresa, que participen o realitzen treballs voluntaris</p> <p>7H L'empresa realitza campanyes educatives i/o d'interès públic a la comunitat en conjunt amb organitzacions locals?</p> <p>7I Percentatge de la facturació bruta destinada a acció social (sense incloure-hi obligacions legals, ni tributs o prestacions vinculats a la condició de treballadors de l'empresa)</p> <p>7J Quantitat mitjana d'hores mensuals donades (alliberades de l'horari laboral) per l'empresa als empleats, per a treball voluntari dels treballadors</p> <p>7K Nombre i tipus d'activitats comunitàries desenvolupades en la propietat de l'empresa</p>
Treballadors	8	<b>Perfil de la plantilla de treballadors</b>	<p>8A Percentatge de cada modalitat contractual dins de l'empresa sobre el total de treballadors. LA1</p> <p>8B Percentatge de treballadors a temps parcial sobre el total de treballadors de l'empresa</p> <p>8C Percentatge de contractes de menys de sis mesos de durada sobre el total de treballadors de l'empresa</p> <p>8D Percentatge de treballadors externalitzats (subcontractats, per ETT, per empreses de serveis integrals, etc.)</p> <p>8E Percentatge de treballadors per gènere i grup d'edat de les diferents categories professionals de la plantilla. LA1 i LA13</p> <p>8F Percentatge de treballadors que pertanyen a grups d'exclusió (p. ex., discapacitat). LA13</p> <p>8G Percentatge de treballadors per localització, règim o població on viuen. LA1</p> <p>8H Percentatge de treballadors per nivell salarial o per salari mitjà mensual</p> <p>8I Perfil de la plantilla dels departaments superiors de Gestió i Govern Corporatiu (desglossar-ho per gènere, grup d'edat, règim o població on viuen). LA13</p> <p>8J Polítiques i procediments per a la contractació local. EC7</p>
Treballadors Proveïdors	9	<b>Formació dels treballadors</b>	<p>9A Percentatge de la facturació bruta que es destina al desenvolupament professional dels treballadors i a la seva educació</p> <p>9B Mitjana d'hores de formació anuals per treballador. Desglossar-ho per gènere i grup d'edat de les diferents categories professionals de la plantilla. LA10</p> <p>9C L'empresa té i/o promou un pla de formació continuada per als treballadors de les diferents categories professionals? LA11</p> <p>9D Nombre i percentatge de treballadors sobre el total de la plantilla que participen en cursos de formació relacionats amb la salut, la seguretat i la prevenció de riscos laborals a la feina. LA5</p> <p>9E L'empresa disposa i aplica un sistema per identificar les competències potencials que han de desenvolupar els treballadors?</p> <p>9F L'empresa ofereix ajudes i/o beques d'estudi per a cursos no relacionats amb la feina però amb impacte positiu en l'ocupabilitat dels treballadors i que els doni suport en la gestió final de les carreres professionals? LA11</p> <p>9G L'empresa ha creat algun organisme amb representació dels treballadors per negociar el pla de formació de cadascuna de les categories professionals?</p> <p>9H Nombre i percentatge de treballadors sobre el total de la plantilla que han rebut formació en relació amb procediments i pràctiques relatives als drets humans i sobre polítiques importants per al desenvolupament de les operacions de l'empresa. Cal especificar la tipologia de la formació, el nombre de treballadors formats i el total d'hores de formació. HR3, HR8</p>

Àmbits d'interès de l'empresa	Referència GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4	
											<p>Nombre i percentatge de treballadors que participen en cursos de formació en construcció de relacions amb la comunitat o formació en voluntariat</p> <p>Nombre i percentatge de treballadors, sobre el total de la plantilla, que han rebut formació en relació amb els procediments i les pràctiques sobre prevenció de la corrupció i anàlisi del risc, així com altres temes relacionats amb la corrupció importants per al desenvolupament de les operacions de l'empresa.</p> <p>Cal especificar la tipologia de la formació i el total d'hores de formació. SO3</p> <p>L'empresa realitza formació, cursos, conferències o reunions sobre bones pràctiques i adequació als drets humans als proveïdors?</p>	
Clients Comunitat Proveïdors Treballadors	HR1	10	<b>Drets humans</b>					9I				
	HR2			10A	L'empresa inclou el respecte als drets humans com a criteri fonamental en les decisions d'inversió i/o adquisicions? Com ho fa?							
	HR6			10B	L'empresa realitza esforços actius per millorar la seva bona conducta? Disposa de codis interns de conducta, codis ètics, i sistemes de gestió que donin suport i monitorin la conducta ètica de l'empresa?							
	HR7				10C	L'empresa coneix i orienta les seves operacions d'acord amb els principis de l'Organització Internacional del Treball (OIT), la Declaració Universal dels Drets Humans amb les directrius per a companyies multinacionals de l'Organització de Cooperació i Desenvolupament Econòmic (OCDE) i/o els principis del pacte global? Quin n'és el grau de seguiment de l'empresa?						
	HR9			10D	L'empresa exposa públicament els seus compromisos ètics i de drets humans? Per mitjà de quins mecanismes/ canals: material institucional, Internet o per mitjà d'algun altre mecanisme adequat als grups d'interès?							
						10E	L'empresa disposa de normes conegudes de selecció i avaluació de proveïdors que prevegin criteris i exigències relatives al compliment de la legislació laboral, de la seguretat social i fiscal					
						10F	Percentatge i nombre total dels principals distribuïdors i clients que han passat per una observació de drets humans. Exemples que demostrin que l'empresa té en consideració els impactes en els drets humans a l'hora de prendre decisions sobre els procediments, les inversions o l'elecció de proveïdors o contractistes. HR2					
						10G	Percentatge i nombre total d'acords d'inversió significatius que incloguin clàusules de drets humans o que hagin estat objecte d'anàlisi en matèria de drets humans. HR1					
						10H	Relació de les polítiques i els procediments que utilitza l'empresa per valorar l'actuació sobre els drets humans en relació amb la cadena de subministrament i els com tractistes, com també els sistemes de seguiment i els seus resultats					
						10I	Procediments per a les queixes i les demandes presentades per diferents grups d'interès (clients, treballadors i comunitats), relacionades amb els drets humans, incloent-hi l'article de no-represàlia					
					10J	Percentatge del total de proveïdors que han rebut visites d'inspecció de pràctiques d'acord amb els drets humans						
					10K	L'empresa disposa de normes de selecció i avaluació que inclouen criteris específics de responsabilitat social com la prohibició del treball infantil, relacions de treball adequades i adopció d'estàndards ambientals?						
									10L		Activitats identificades que comporten un risc potencial d'incidents d'exploració infantil, i mesures adoptades per contribuir a la seva eliminació. HR6 (exploració infantil)	
									10M		Operacions identificades com de risc significatiu de ser origen d'episodis de treball forçat o no consentit, i les mesures adoptades per contribuir a la seva eliminació. HR7 (exploració infantil)	
									10N		Nombre total d'incidents relacionats amb violacions de drets dels indígenes i mesures adoptades (ad). HR9	
Treballadors	EC1	11	<b>Remuneració als treballadors</b>									
	EC3			11A	Salari mínim de l'empresa dividit entre el salari mínim interprofessional local on es desenvolupen operacions significatives de l'últim any. EC5							
	EC5			11B	Quin (percentatge) i quan ha estat l'últim increment salarial general per a l'empresa?							
	LA3			11C	Percentatge de les despeses salarials en relació amb la facturació de l'empresa després d'impostos. EC1							

LAI4				Quins són els beneficis socials oferits als treballadors amb jornada completa (tiquets de restaurant, transport, beneficis mèdics, ajudes a l'educació dels fills, guarderies, etc.)? Cal especificar-ho per gènere i categoria professional. LA3	<p>11E Percentatge de la remuneració variable sobre la massa salarial de l'empresa per grup professional</p> <p>11F L'empresa realitza enquestes per mesurar la satisfacció dels treballadors respecte de la seva política de remuneració i prestacions?</p> <p>11G Promoció per categoria de treball i nivell salarial respecte de promocions internes i increments a nivell salarial</p> <p>11H Percentatge de treballadors que es beneficien de programes de bonificació en espècie</p> <p>11I Percentatge d'accions de l'empresa en mans dels treballadors</p> <p>11J L'empresa ofereix als treballadors bons addicionals orientats per elements de sostenibilitat social o mediambiental?</p> <p>11K L'empresa disposa de polítiques o plans per als treballadors que afavoreixin la mobilitat sostenible als centres de treball?</p> <p>11L L'empresa disposa de sistemes de previsió social complementària?</p> <p>11M Hi ha algun sistema de participació dels treballadors en l'estructura retributiva o en el sistema d'incentius econòmics de l'empresa?</p> <p>11N Relació entre el salari base dels homes respecte de les dones, desglossat per categoria professional. LA14</p> <p>11O Cobertura de les obligacions de l'organització degudes a programes de beneficis socials. EC3</p>
Treballadors	LA2	12	<b>Rotació de la plantilla</b>	<p>12A Nombre total i taxa de rotació dels treballadors desglossat per grup d'edat, gènere i categoria del treballador. LA2</p> <p>12B Motius de la baixa dels treballadors</p> <p>12C Per al període d'un any (de l'últim any) establert: nombre inicial de treballadors, nombre total d'altres o admissions, nombre total de baixes o acomiadaments, i nombre final de treballadors al final del període.</p> <p>12D L'empresa avalua periòdicament la rotació de treballadors i té una política per a la minimització i millora d'aquest indicador? Quina?</p> <p>12E L'empresa disposa de plans socials per gestionar l'extinció de la relació laboral? Quin contingut tenen (programes d'orientació laboral, formació, recolliment, etc.)?</p>	
Treballadors		13	<b>Conciliació de la vida laboral, la familiar i la personal</b>	<p>13A L'empresa disposa de programes de conciliació de la vida laboral i la personal (p. ex.: flexibilitat horària, reducció de jornada, job sharing, telecommuting, any sabàtic o excedència i any de formació, etc.) Quins?</p> <p>13B Percentatge del total de treballadors que participen en aquest tipus de programes desglossats per gènere, edat i categoria professional</p> <p>13C L'empresa disposa d'un sistema de control de les hores treballades i pren iniciatives perquè es faci la feina dins l'horari establert i legal?</p> <p>13D Hi ha algun mecanisme de participació del treballador en el disseny d'aquest tipus de programes de conciliació?</p>	
Treballadors	HR4	14	<b>Programes d'igualtat d'oportunitats</b>	<p>14A Percentatge i nombre total de persones amb discapacitat que treballen a l'empresa</p> <p>14B L'empresa disposa de polítiques explícites de no-discriminació (per raça, gènere, edat, religió o orientació sexual) en la política salarial, en l'admissió, en la promoció, en l'entrenament i en l'acomodament dels treballadors? Quines? Com les comunica als grups d'interès?</p> <p>14C Nombre i tipus d'incidents de discriminació. HR4</p> <p>14D L'empresa disposa de polítiques/programes d'igualtat d'oportunitats i de sistemes de revisió per assegurar el compliment i el resultat de les revisions?</p> <p>14E L'empresa disposa i aplica polítiques de promoció de la dona en els diferents grups professionals?</p> <p>14F L'empresa disposa d'algun pla d'acollida per als treballadors immigrants de nova contractació (ídiona, drets laborals i socials, etc.)?</p> <p>14G L'empresa disposa d'un programa especial per a la contractació de persones amb discapacitat?</p> <p>14H L'empresa col·labora amb centres especials de treball?</p> <p>14I L'empresa disposa de mecanismes i de dispositius per identificar conductes discriminatòries dins de la plantilla de treballadors?</p> <p>14J L'empresa promou i té mecanismes segurs i de no-repressàlia per tal que els treballadors comuniquin els incidents?</p>	

Àmbits d'interès de l'empresa	Referència GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4
Medi Ambient Treballadors		15	<b>Condicions ambientals en el lloc de treball</b>	15A	Nivell de la qualitat de l'aire de l'empresa respecte dels nivells estàndards						
				15B	Nivell de soroll a l'empresa respecte dels nivells estàndards recomanats						
				15C	Nivell de temperatura a l'empresa respecte dels nivells estàndards recomanats						
				16A	Consum total d'energia en l'últim exercici (kWh). EN3						
Medi Ambient	EN3 EN4 EN5 EN8 EN9	16	<b>Consums d'energia i aigua</b>	16B	Consum total d'energia cobert per fonts renovables						
				16C	Consum total d'aigua en l'últim exercici. (m3) EN8						
				16D	L'empresa disposa de sistemes per monitorar i controlar amb objectius específics l'augment de l'eficiència energètica?						
Clients	EN27	17	<b>Retenció i fidelització del client</b>	16E	L'empresa desenvolupa periòdicament campanyes internes de reducció del consum d'energia?						
				16F	Estalvi total d'energia gràcies a la conservació i a les millores d'eficiència. EN5						
				16G	L'empresa desenvolupa periòdicament campanyes internes de reducció del consum d'aigua?						
Clients		18	<b>Reclamació de productes</b>	16H	Consum indirecte d'energia desglossat per fonts primàries. EN4						
				16I	Iniciatives per reduir el consum indirecte d'energia i les reduccions aconseguïdes amb les iniciatives esmentades (ad). EN7						
				16J	Fons d'aigua que s'han vist afectades negativament per la captació d'aigua. EN9						
Treballadors		19	<b>Accidents de treball i malalties professionals</b>	17A	Coneix l'empresa: percentatge de retenció, percentatge de nous clients, quota de mercat i fidelitat a la marca?						
				18A	Percentatge de productes venuts que es reclamen per part de l'empresa al final de la seva vida útil. EN27						
				19A	Quins són els mètodes de registre i notificació dels accidents de treball i les malalties professionals que utilitza l'empresa en referència amb el Repertori de recomanacions i pràctiques de l'OIT sobre el registre i la notificació d'accidents de treball i malalties professionals i víctimes mortals						
Medi Ambient	EN22 EN24	20	<b>Residus produïts</b>	19B	Percentatge i nombre de treballadors sobre el total de la plantilla exposats a condicions de treball amb risc						
				19C	Nombre total d'accidents de treball de l'empresa i tipologia a la qual pertany cadascun						
				20A	Quantitat total de residus per tipus, destinació i mètode de tractament (en pes i volum). EN22						
Medi Ambient		21	<b>Verificació ambiental externa independent</b>	20B	Quina és la ràtio de l'empresa en: quantitat de residus generada / consums de matèria primera						
				20C	L'empresa disposa de sistemes per monitorar i controlar amb objectius específics la reducció de la generació de residus sòlids?						
				20D	Pes dels residus transportats, importats, exportats o tractats que es consideren perillosos segons la classificació del Conveni de Basilea, annexos I, II, III i VIII, i percentatge de residus transportats internacionalment. EN24						
Clients	PR8	22	<b>Privacitat del client</b>	21A	L'empresa disposa d'un sistema de gestió ambiental (ISO 14001 o EMAS)? Quin/quins?						
				21B	L'empresa se sotmet a verificacions independents externes respecte del seu comportament ambiental? Amb quina periodicitat?						
				21C	Els productes o serveis que l'empresa comercialitza disposen d'una etiqueta ecològica? Quina/quines?						
Clients		22	<b>Privacitat del client</b>	22A	L'empresa disposa d'una política formal de protecció de la privacitat i/o d'un sistema de gestió de les informacions privades del client/consumidor o usuari?						
				22B	L'empresa té una política que permet al consumidor, client o usuari la inclusió, alteració i exclusió de les seves dades del banc d'informació de l'empresa?						
				22C	Percentatge de les dades de clients cobertes per procediments de protecció de dades						
				22D	Nombre total de reclamacions degudament fonamentades en relació amb el respecte a la privacitat i la falta de dades personals dels clients. PR8						

Clients Competidors	PR3 PR4 PR6 PR7	23	Responsabilitat comunicativa del producte	23A	L'empresa ha realitzat en els últims dos anys alguna comunicació que hagi estat objecte de reclamació per Proveïdors part de clients, usuaris, proveïdors o competidors? Quina/quines? 23B L'empresa disposa de procediments i programes de compliment de les lleis, estàndards i codis voluntaris, relacionats amb les comunicacions de màrqueting (incloent-hi la publicitat, la promoció i els patrocinis)? PR6 23C Enumeració i identificació d'exemples en què no s'hagin complert les regulacions relatives a les comunicacions de màrqueting, incloent-hi la publicitat, la promoció i els patrocinis. PR7 23D Tipus d'informació sobre els productes i els serveis requerits pels procediments en vigor i la normativa, i percentatge de productes i serveis lligats a aquests requeriments informatius. PR3 23E Nombre total d'incompliments de la regulació i dels codis voluntaris relatius a la informació i a l'etiquetatge dels productes i serveis, distribuïts d'acord amb el resultat del tipus dels incidents esmentats (ad). PR4
				24	Representació sindical o col·lectiva
Treballadors		25	Representació formal dels treballadors en la gestió	25A L'empresa disposa de programes per estimular i reconèixer els suggeriments dels treballadors per a la millora dels processos interns, específicament pel que fa a l'organització del treball a la feina? 25B L'empresa disposa de polítiques i mecanismes formals per escoltar, avaluar i acompanyar posicions, preocupacions, suggeriments i crítiques dels treballadors amb l'objectiu d'agregar nous aprenentatges i coneixements 25C L'empresa preveu i promou la participació de representants dels treballadors en comités de gestió o en les decisions estratègiques? L'empresa proporciona la formació necessària perquè puguin entendre-ho, analitzar-ho i participar en la formulació d'aquests processos? 25D Disposicions sobre la representació formal dels treballadors en la presa de decisions o la gestió, inclos el govern corporatiu	
Me-di Ambient	EN1 EN2 EN10	26	Reciclatge	26A Materials utilitzats per pes o volum. EN1 26B Percentatge dels materials utilitzats que són reciclats (en pes o volum). EN2 26C Percentatge i volum total d'aigua reciclada i reutilitzada (en m <sup>3</sup> ) (ad). EN10 26C L'empresa disposa de sistemes per monitorar i controlar amb objectius específics l'augment de l'eficiència energètica? Quins? 26D Percentatge de la facturació bruta destinada a programes d'incentivació al reciclatge o adequació per al reciclatge 26E L'empresa desenvolupa periòdicament campanyes internes d'educació per al reciclatge de materials? 26F L'empresa desenvolupa periòdicament campanyes internes d'educació per al consum responsable?	

Àmbits d'interès de l'empresa	Referència GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4
Proveïdors	EC6	27	Bones pràctiques amb proveïdors locals	27A	Percentatge de despeses amb proveïdors locals sobre el total de les despeses de l'empresa. EC6	27B	L'empresa disposa de polítiques i pràctiques de foment de la contractació de serveis amb proveïdors locals? Quines són? EC6	28A	L'empresa disposa d'un pla per a la prevenció de riscos psicosocials?	28B	Nombre i tipus d'incompliments legals sobre la salut i la seguretat
	LA6	28	Política de salut i seguretat en el treball		Percentatge del total de treballadors que està representat en comitès de salut i seguretat conjunts de direcció-empitats, establers per ajudar a controlar i a assessorar sobre programes de salut i seguretat a la feina. LA6	28C		29A	Percentatge del negoci (nivell de volum de facturació) relacionat amb activitats o realitzat amb socis de comerç just	29B	L'empresa verifica l'adequació de l'actuació dels proveïdors als seus valors i principis? Com ho fa, per mitjà de quins mecanismes?
Accionistes Proveïdors Clients		29	Selecció, avaluació i associació amb proveïdors			29C	L'empresa coneix en profunditat l'origen de les matèries primeres, els productes utilitzats en la seva producció o en les operacions diàries? I té la garantia que en l'origen esmentat es respecten els drets humans? I el medi ambient?	29D	L'empresa té i aplica polítiques de compra en què privilegia proveïdors amb certificació ambiental (p. ex.: SA8000, ISO 14001) i/o que disposen de productes ecoetiquetats o de comerç just (etiqueta ecològica de la Unió Europea, distíntiu de garantia de qualitat ambiental, FLO, etc.)?	29E	L'empresa ofereix als proveïdors formació, cursos, conferències o reunions sobre pràctiques de RSE?
		30	Impacte per màrqueting social			30A	Percentatge de vendes del total de l'empresa (en volum/valor) que provenen de productes/serveis de màrqueting social	30B	Enumeració dels impactes socials positius i negatius dels productes o serveis que comercialitza l'empresa	30C	L'empresa realitza estudis per identificar, previant a la comercialització dels productes o serveis, els possibles impactes socials? Quins ha realitzat?
		31	Sistema de gestió mediambiental			31A	L'empresa disposa d'iniciatives per gestionar i minimitzar els impactes mediambientals que generen els productes i serveis? Quin és l'abast de la reducció d'aquest impacte? EN26	31B	Quin és el grau d'integració dels impactes mediambientals en les decisions directives / de gestió diàries?	31C	L'empresa disposa de programes de gestió de residus amb la participació del client per a la recollida de materials tòxics o reciclatge postconsum?
		EN6 EN26 EN28 EN29 EN30				31D	L'empresa posa a disposició dels consumidors i clients informacions detallades sobre danyos ambientals resultants de l'ús i de la destinació final dels productes? Els en facilita el reciclatge?	31E	Inversió total i percentatge de la facturació bruta destinada a programes i projectes de protecció i millora ambiental (per tipus). EN30	31F	Quantitat i tipologia d'incidents, multes o sancions en matèria mediambiental. EN28
						31G	L'empresa disposa de mecanismes de mesura de l'impacte mediambiental sobre la cadena de subministrament? Impactes ambientals significatius del transport utilitzat amb finalitats logístiques. EN29	31H	L'empresa disposa d'una política i sistema de monitoratge amb l'objectiu d'augmentar la qualitat ambiental de la logística i la gestió de la flota (tant per a vehicles de la companyia com dels col·laboradors contractats)?	31I	



Comunitat	SO1	32	Gestió d'impactes a la comunitat	31LJ	Iniciatives per proporcionar productes i serveis eficients en el consum d'energia o basats en energies renovables, i les reduccions en el consum d'energia com a resultat d'aquestes iniciatives (ad). EN6
Comunitat		33	Premis i distincions per actuació responsable	32A	L'empresa disposa de programes, pràctiques i indicadors per avaluar i gestionar els impactes de les seves operacions en les comunitats on desenvolupa l'activitat (incloent-hi l'entrada, l'operació i la sortida de l'empresa)? Quin és el seu abast i efectivitat? S
Comunitat		33B		32B	L'empresa participa activament en la discussió de problemes comunitaris que genera la seva activitat?
Comunitat		33C		32C	L'empresa realitza un estudi de les necessitats locals abans de dissenyar els projectes a la comunitat?
Comunitat		33A		33A	Nombre, nom i any de les distincions rebudes en relació amb l'actuació social, ambiental i ètica
Comunitat	EC8	34	Inversions i serveis que proporcionen un benefici públic	33B	Reconeixements rebuts de la comunitat en relació amb les contribucions a organitzacions locals i benèfiques
Sector públic	EC9	34		34A	Descripció, desenvolupament i impacte de les inversions en infraestructura i serveis suportats per l'empresa que proporcionen un benefici públic. EC8
		34B		34B	Import de la/les inversions en infraestructura i serveis amb benefici públic i percentatge que suposa sobre el total de la facturació de l'empresa
		34C		34C	L'empresa té i aplica pràctiques de compra i d'inversions per perfeccionar el desenvolupament socioeconòmic de la comunitat en què és present?
		34D		34D	En cas que l'empresa disposi d'un pla de pensions per als treballadors, quins són els criteris d'inversió sostenibles dins del mandat de gestió?
Treballadors		35	Assejament i abus	34E	Entesa i descripció dels impactes econòmics indirectes significatius, incloent-ne l'abast (ad). EC9
Medi Ambient	EN16	36	Emissions de gasos	35A	L'empresa disposa de normes i processos per combatre situacions d'assetjament sexual o moral que siguin divulgades i degudament emparades per l'estructura formal i neutral de denunciar i esbrinar els fets?
	EN17			36A	Emissions totals, directes i indirectes, de gasos d'efecte d'hivernacle (en volum/pes). EN16
	EN18			36B	Emissions de substàncies que esgoten/destrueixen la capa d'ozó (en pes/volum). EN19
	EN19			36C	L'empresa disposa d'iniciatives i sistemes de monitoratge amb objectius específics per a la reducció d'emissions de CO2 i altres gasos d'efecte d'hivernacle? EN.18
	EN20			36D	Nivell d'inversió destinada a la prevenció de la pol·lució o a assolir el nivell 0 d'emissió de gasos
Medi Ambient	EN21	37	Emissions d'efluents	36E	Altres emissions indirectes de gasos d'efecte d'hivernacle, en pes. EN17
	EN23			36F	NO, SO i altres emissions significatives a l'aire per tipus i pes. EN20
	EN25			37A	Vessaments totals (m3) d'aigües residuals, segons la naturalesa i el destí. EN21
				37B	Nombre total i volum dels vessaments accidentals més significatius. EN23
				37C	Identificació, mida, estat de protecció i valor de biodiversitat de recursos hídrics i habitats relacionats, afectats significativament per vessaments d'aigua i d'aigües d'escolament de l'organització informant. EN25
Sector públic	SO2	38	Relacions amb els poders polítics i de lobby	38A	Posició en les polítiques públiques i vies de participació en el desenvolupament i activitats de lobbying realitzades per l'empresa. SO5
	SO4			38B	En els últims cinc anys, l'empresa ha estat citada negativament per la premsa per contribuir al finançament d'una campanya política?
	SO6			38C	Valor total de les aportacions financeres i en espècie a partits polítics o a institucions relacionades, per països. SO6
	SO7			38D	Percentatge i nombre total d'unitats de negoci analitzades respecte dels riscos relacionats amb la corrupció. SO2
	SO8			38E	Mesures preses en resposta a incidents de corrupció. SO4

Àmbits d'interès de l'empresa	Referència GRI	Nº	Indicador	Nº	Fase 1	Nº	Fase 2	Nº	Fase 3	Nº	Fase 4	
											38F 38G	Nombre total d'accions per causes relacionades amb pràctiques monopolístiques i contra la lliure competència, i els seus resultats. SO7 Valor monetari de les sancions i multes significatives i nombre total de sancions no monetàries derivades de l'incompliment de les lleis i les regulacions. SO8
Sector públic	EC4	39	<b>Ajuts del govern</b>					39A	L'empresa rep ajudes financeres per part d'organismes públics? Import o valor de l'ajuda. EC4			
Medi Ambient	EN11 EN12 EN13 EN14 EN15	40	<b>Biodiversitat</b>								40A 40B 40C 40D 40E	Descripció de terrenys adjacents o ubicats dins d'espais naturals protegits o d'àrees d'elevada biodiversitat no protegida. Indiqueu-ne la localització i la mida dels terrenys en propietat, arrendats o que són gestionats d'alt valor en biodiversitat en zones alienes a àrees protegides. EN11 Descripció dels impactes més significatius en la biodiversitat en espais naturals protegits o en àrees d'elevada biodiversitat no protegides, derivats de les activitats, productes i serveis en àrees protegides i en àrees d'elevat valor en biodiversitat en zones alienes a les àrees protegides. EN12 Habitats protegits o restaurats. EN13 Estratègies i accions implantades i planificades per a la gestió d'impactes sobre la biodiversitat. EN14 Nombre d'espècies, desglossades d'acord amb el perill d'extinció, incloent a la Llista Vermella de la IUCN i en llistes nacionals, els hàbitats de les quals es troben en àrees afectades per les operacions segons el grau d'amenaça de l'espècie. EN

# El mesurament de la RSE a les pimes des de l'impuls publicoprivat. Un estudi de cas

**David Murillo, Marta Dinarès, Josep M. Lozano**

## Autors

**David Murillo** és investigador de l'Institut d'Innovació Social d'ESADE, Universitat Ramon Llull, i col·laborador acadèmic del Departament de Ciències Socials d'ESADE. Actualment, és el coordinador de la línia de recerca en RSE i pimes a ESADE i coordinador de la xarxa **Marc Català de la RSE a les Pimes**. És llicenciat en administració i direcció d'empreses, llicenciat en humanitats i DEA en sociologia.

**Marta Dinarès** és consultora independent i col·labora amb l'Institut d'Innovació Social d'ESADE Business School, Universitat Ramon Llull, en recerques relacionades amb la RSE. Anteriorment, ha treballat per a ONG, consultories i empreses de gran consum. És llicenciada en administració d'empreses.

**Josep M. Lozano** és professor del Departament de Ciències Socials d'ESADE, Universitat Ramon Llull, i investigador sènior en RSE de l'Institut d'Innovació Social d'ESADE. És cofundador d'Ètica, Economia i Direcció (branca espanyola de la European Business Ethics Network), membre del consell editorial internacional d'*Ethical Perspectives* i del grup interdisciplinari d'ètica empresarial (Business Ethics Inter-faculty Group) de la CEMS (Community of European Management Schools). Ha estat un destacat finalista de la divisió europea del *Faculty Pioneer Award* que atorga Beyond Grey Pinstripes. És autor d'*Ethics and Organizations. Understanding Business Ethics as a Learning Process* (Dordrecht, Kluwer, 2000).

## Resum

El propòsit d'aquest text és presentar l'estudi de cas d'un procés de generació d'indicadors de RSE per a pimes en un marc *multistakeholder* i els primers resultats de la seva aplicació específica en quinze empreses. L'enfocament que es fa en el text parteix, en primera instància, d'una anàlisi descriptiva del procés de gestació i segueix amb una aportació teòrica doble: a) sobre el disseny i la

metodologia del treball en xarxa i b) sobre els resultats qualitius i quantitatius que s'han obtingut en l'aplicació d'un model d'indicadors sobre pimes.

Entre els resultats més rellevants, destaquen els que es refereixen als elements d'èxit o de fracàs de l'impuls en xarxa de mecanismes de mesurament de la RSE a les pimes. D'altres fan referència als elements endògens i exògens que, a partir de la nostra experiència, condicionen l'enfocament que adopten les pimes amb relació a la RSE i, finalment, les dificultats i els progressos que es poden esperar de l'aplicació d'un model de mesurament de la RSE a les pimes del territori.

Aquest document conté les limitacions pròpies d'un estudi de cas basat en l'aplicació d'un model d'indicadors elaborat de manera plural i participativa, raó per la qual n'hi ha poques experiències equivalents a Europa, per la qual cosa constitueix una iniciativa relativament única. En aquest sentit, es pot considerar que aquest document fa un estudi interessant per a la implementació d'ulteriors programes que pretenguin impulsar el mesurament de la RSE en el col·lectiu de les petites i mitjanes empreses. Entenem, sobretot, que és d'utilitat pràctica per a les administracions públiques, les institucions acadèmiques i els promotors de projectes de RSE que impliquin un treball en xarxa.

## Paraules clau

Xarxes, partenariats, pimes, mesurament de la RSE, estudi del cas

## Introducció: la RSE i la xarxa de suport a les pimes

### El context

Els darrers anys, l'esforç que s'ha realitzat per fer tangible la RSE de les organitzacions ha arribat a les pimes. Després d'un primer període en el qual les grans corporacions i les empreses multinacionals eren el centre de l'atenció pública, podem dir amb propietat que s'ha produït un gir cap a l'anàlisi de l'actuació de les petites i mitjanes empreses també en matèria social i mediambiental. Com en el cas de les grans empreses, es poden apuntar dos elements que

impulsen les pimes a incorporar i, posteriorment, a mesurar la seva RSE.

D'una banda, factors externs. En aquest sentit, caldria esmentar: 1) les grans corporacions, que promouen la necessitat d'un *reporting* mínim de la RSE entre les seves empreses proveïdores, bàsicament pimes; 2) els consumidors, que cada cop més esperen uns estàndards mínims de qualitat, també ètica, en la gestió i la producció dels béns i els serveis; 3) el paper creixent de les administracions públiques com a impulsores de la RSE, i, finalment, 4) l'interès públic i mediàtic per conèixer, promoure i donar notorietat a empreses de dimensió reduïda que puguin servir d'exemple de bona pràctica de la RSE per a la resta del teixit econòmic.

En aquest sentit, són moltes les iniciatives, comunicacions i esforços que s'estan fent des de diferents àmbits del sector públic per promoure la RSE entre les pimes. En el marc de la Comissió Europea, des del Consell Europeu de Lisboa de l'any 2000 han aparegut textos de referència que insten els estats membres a avançar en aquest camí. L'últim és tot just del maig de 2007.<sup>3</sup> Dins el context de l'Estat espanyol, cal destacar l'informe de la Subcomissió del Congrés dels Diputats sobre la RSE, la constitució de la Comissió d'Experts en RSE o l'inici de la Taula de Diàleg de RSE en el marc dels processos de diàleg social que promou el Ministeri de Treball. Finalment, a Catalunya trobem dos documents recents de referència: el nou Estatut català, aprovat l'any 2006, que insta les administracions a promoure la RSE en el teixit empresarial (article 45),<sup>4</sup> i l'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'empresa catalana,<sup>5</sup> signat per l'Administració i el conjunt d'agents socials, que insta les parts a promoure un model de competitivitat responsable i sostenible (mesura 75).

Si ens centrem en els elements intrínsecs de l'empresa que impulsen la RSE, l'abundant bibliografia existent palesa que hi ha factors com la millora del clima laboral, les oportunitats de millora productiva, la retenció i la motivació dels treballadors, entre d'altres, que són elements d'innovació o de diferenciació respecte a la competència. Aquests factors, juntament amb els valors ètics del nivell gerencial, es manifesten com a elements centrals per poder parlar de l'existència d'un cas d'empresa (*business case*) de la RSE per a les empreses en general (Forética, 2006, p.16) i també per a les pimes

3 <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//EN&language=EN>>

4 <[http://www.parlament.cat.net/porteso/estatut/eac\\_ca\\_20061116.pdf](http://www.parlament.cat.net/porteso/estatut/eac_ca_20061116.pdf)>

5 <<http://www.gencat.net/economia/acord/docs/AcordEstrategieAN.pdf>>

(recentment, Jenkins, 2006; Murillo i Lozano, 2006a i 2006b). Tots aquests elements formen una mena de “pluja fina” de sensibilització i d’impacte que ens permet parlar amb propietat d’un gir de la RSE cap a les empreses de dimensió més reduïda.

Amb tot, cada vegada és també més evident que les pimes, per si soles, difícilment poden superar la dificultat d’accés a la informació i de falta de temps que comporta l’orientació a la gestió del dia a dia (Spence, 1999). Com diversos estudis demostren, en aquest punt és necessària la col·laboració d’institucions, organismes i administracions públiques i privades per tal de fer arribar eines, processos i models de gestió a les empreses interessades a explorar les potencialitats de la RSE (per a un resum, vegeu EC, 2007b). El present estudi de cas ajuda a conèixer: *a)* els elements clau d’un procés de treball *multistakeholder* orientat al mesurament de l’impacte social i mediambiental de l’empresa i *b)* els resultats que entenem que es poden esperar de la seva aplicació en el teixit empresarial.

## El Marc Català de la RSE a les Pimes

Aquest document s’ha centrat a exposar els progressos que s’han fet en el mesurament de la RSE a les pimes. Tracta específicament de l’actuació que ha desenvolupat fins al moment el **Marc Català de la RSE a les Pimes**, una iniciativa que agrupa un conjunt d’entitats acadèmiques, empresarials, sindicals i de l’Administració pública per a la promoció de la RSE a les pimes de Catalunya.<sup>6</sup> En concret, a les línies següents es fa una primera anàlisi del procés de gestació i aplicació d’un model d’indicadors de RSE per a les pimes.

A manera de resum, a la figura 1 es presenta el marc complet de generació d’eines de RSE per a les pimes que s’ha portat a terme des del moment de constitució de la xarxa, com també els documents previs en què es basa aquest treball (vegeu Murillo i Lozano, 2006a i 2006b). Aquesta línia de treball s’ha desenvolupat des de finals de 2005 fins al moment actual d’elaboració i validació d’un model d’indicadors de RSE per a les petites i mitjanes empreses del territori.

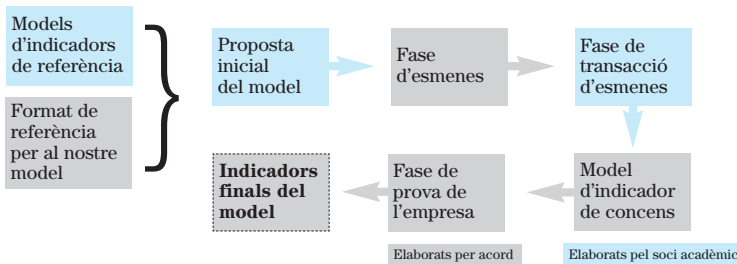
6 Per a un resum del procés de treball de la xarxa, vegeu la presentació del projecte realitzada a la Day Conference on SMEs and CSR. Copenhagen, 2006: <<http://uk.cbs.dk/content/download/51945/737246/file/Workshop%204%20Murillo%20%20Promoting%20CSR%20in%20Europe.pdf>>. Per a una lectura dels materials generats fins ara: <[http://www.esade.edu/research/socialinnovation/investigacion/proyectos/marc\\_catala](http://www.esade.edu/research/socialinnovation/investigacion/proyectos/marc_catala)>

**Figura 1.** Pla de treball de la xarxa. Fites i objectius

2005	2006	2007
Estudi de cas de primeres empreses  	Informe de percepcions de RSE  Guies per a la promoció pública de  Estat actual dels recursos per a la RSE a la	Anàlisi de 15 pimes actives  Guia d'autoavaluació de la RSE a les pimes  
<b>Resultats inicials:</b> - Hipòtesis prèvies - Constitució de la xarxa	<b>Indicadors de RSE</b>	<b>Resultats finals:</b> Eines per aplicar i promoure la RSE

Als apartats següents, es desenvolupa en primer lloc la metodologia que s'ha seguit per a l'obtenció del model d'indicadors, que hem entès que havia de ser el resultat d'un procés de deliberació amb els membres del grup de treball (vegeu la figura 2). A partir d'aquí, s'expliciten els elements fonamentals que destaquen en la seva aplicació, i es conclou amb una anàlisi del procés que s'ha seguit fins aquest punt. Aquesta anàlisi s'ha realitzat amb la intenció que pugui servir a institucions o organismes que pretenguin reproduir o aprofitar el coneixement generat amb l'experiència del Marc Català de la RSE a les Pimes. En concret, ens interessa observar: 1) quin tipus d'informe qualitatiu/quantitatiu porten a terme i 2) fins a on cal esperar que les pimes informin des de la voluntarietat i al marge de la pressió que el mercat pugui exercir en aquest sentit.

**Figura 2.** Procés per a l'obtenció en xarxa d'un model d'indicadors



Font: Murillo i Lozano (2007), "Pushing forward SME's CSR through a network: An account from the Catalan model".  
Text pendent de publicació

## Marc teòric

Com diversos autors han assenyalat fins ara, la RSE a les empreses, i particularment a les pimes (vegeu Spence *et al.*, 2003; Fuller i Tian, 2006), es pot entendre com l'actuació de les organitzacions encaminada a generar més capital social (Granovetter, 1985 i 2000; Putnam, 2000; Pollit, 2002). El capital social, al seu torn, s'ha definit (Smelser i Richard, 1996; Steiner, 1999) com el conjunt de normes, relacions de confiança i xarxes interpersonals que són font de cohesió social, però també un element fonamental per al comerç de les empreses en les nostres societats capitalistes (Biggart i Beamish, 2003). El Parlament Europeu (EC, 2007a) també participa de la visió del capital social com a eina de progrés de l'empresa en la seva activitat. Tots aquests textos utilitzen el concepte de capital social per destacar l'interès de les pimes per millorar les seves relacions amb l'entorn, un entorn en el qual realitzen la majoria de les transaccions comercials, o per millorar la gestió dels seus intangibles (reputació, fons de comerç o capital humà, entre d'altres), que són una part cada vegada més important de l'actiu comptable de les empreses de totes les dimensions (pel que fa al context de la generació d'indicadors, vegeu Sarabia *et al.*, 2006). També són concloents, en aquest sentit, Porter i Kramer (2006), que assenyalen el vincle que hi ha entre la RSE i la creació d'avantatges competitiu per a l'empresa.

Amb tot, la Comissió Europea, al seu informe *Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do* (EC, 2007b), posa en relleu que el progrés de les empreses cap a la RSE ha de comptar amb la implicació i la participació activa d'organitzacions locals, de l'Administració i de representants dels diferents *stakeholders* locals. Perquè la RSE fructifiqui a les pimes, segons aquest informe, es fa necessari treballar amb organitzacions que siguin de confiança per a les empreses del territori. És imprescindible crear un marc de confiança sobre el qual avançar en la creació de capital social per al teixit empresarial (vegeu, novament, EC, 2007a). Al punt 14, parla de "generar confiança en les parts interessades" i afirma que "cal fer millores per tal d'assolir un consens". L'esforç que desenvolupen aquestes organitzacions intermèdies ve a suplir la impossibilitat de bona part de les pimes per dedicar recursos i esforços a anar més enllà de la gestió diària del seu negoci (Spence, 1999).



En aquest últim informe publicat per la Comissió Europea (EC, 2007b), s'inclouen una sèrie de recomanacions que avancen en la línia desenvolupada per la xarxa Marc Català de la RSE a les Pimes. Així, en aquest text: *a)* es defensa que el marc idoni per treballar la RSE a les pimes és el local i regional, per la seva proximitat al territori i a les particularitats del teixit productiu (punt 5); *b)* es considera crucial establir partenariats amb representants dels *stakeholders*, atesa la seva capacitat per incorporar les diferents sensibilitats i visions de la RSE, i *c)* s'insta a garantir la participació activa de les organitzacions patronals, com a vehicles que faciliten la transmissió d'aquestes eines cap a les pimes (punts 7 i 8).

El capital social, entès com el progrés conjunt d'entitats diverses mitjançant una acció coordinada, si vol tenir èxit, ha de comptar, en definitiva, amb el compromís dels nivells directius de les organitzacions intermèdies; l'existència d'una cooperació i una comunicació reals entre les organitzacions, i el suport i la col·laboració de les organitzacions públiques (en el marc de Global Compact; vegeu Ruggie, 2001).

## Procès d'elaboració i metodologia

Si bé a principi de 2006 encara eren poques les eines disponibles perquè les pimes s'introduïssin en la gestió de la RSE, en poc temps han proliferat guies o sistemes de mesurament adreçats a aquest segment empresarial, també a l'Estat espanyol. Aquestes eines s'han elaborat sota l'impuls de caixes d'estalvis, organitzacions internacionals o no governamentals, departaments de l'Administració pública local o projectes transnacionals, amb finançament europeu.

En qualsevol cas, com diferents estudis han assenyalat, cada territori s'ha d'encarregar d'elaborar un model d'indicadors de RSE que permeti dotar de significat un concepte encara difús i, el que és més important, legitimar l'esforç que les empreses estan fent per mostrar, de manera transparent, els impactes socials i mediambientals de la seva actuació (vegeu Carroll, 2006). Tal com es presenta a la figura 2, la xarxa va centrar els seus esforços a avançar cap a la constitució d'un model d'indicadors que tingués els principis següents: *a)* la gradualitat dels indicadors; *b)* l'equivalència amb models o estàndards internacionals; *c)* el consens dels membres de

la xarxa; *d*) la seva possible utilització per a la gestió i la comunicació de la RSE. Cal dir que alguns d'aquests pressupòsits són el resultat d'un informe previ, elaborat en les primeres fases de treball de la xarxa. Aquesta fase va comptar amb la col·laboració d'empresaris i treballadors de pimes (vegeu la nota número 4 i la figura 1), que van sol·licitar una eina amb les característiques que s'han explicat anteriorment.

Es van escollir com a models de referència el de la Global Reporting Initiative G2 i la seva guia per a pimes *High 5!*, el model de mesurament de la Social Venture Network (SVN), el *Responsible Entrepreneurs Achievement Programme* (REAP) de les Nacions Unides, l'SMEKey de CSR Europe, el model IBASE d'Ethos-Brasil i els indicadors elaborats per Business in the Community (BITC). El criteri per fer aquesta elecció va ser doble: d'una banda, escollir models consolidats internacionalment (vegeu Zwetsloot, 2003) i que ens poguessin servir per aplicar els principis descrits i, d'altra banda, obtenir un model que es pogués utilitzar posteriorment com a eina externa de comunicació de la seva RSE. En aquest sentit, la referència, l'adaptació i l'ús dels indicadors de la Global Reporting Initiative han estat fonamentals per aconseguir aquest propòsit.

La proposta final, un model de 39 indicadors genèrics,<sup>7</sup> classificats per àrea d'actuació i *stakeholder*, i presentats de manera progressiva en tres fases que reproduïen *a priori* el seu grau de complexitat, fou elaborada pel soci acadèmic de la xarxa i posteriorment fou objecte de discussió en grup. Per tal de dur a terme aquesta fase del procés d'elaboració, es van recollir esmenes de totes les entitats participants. En total, més de cinquanta esmenes, que feien referència a la modificació, la supressió o la incorporació d'indicadors i subindicadors, i que van ser ordenades i discutides abans d'elaborar la versió final del model.<sup>8</sup>

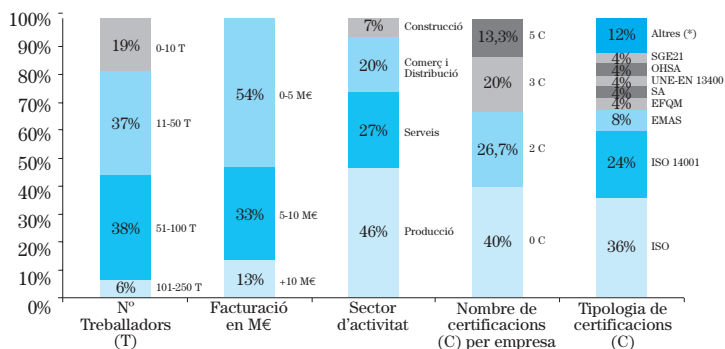
En aquest procés, es va incorporar el gruix de les esmenes o es van transaccionar degudament amb altres propostes similars. La discussió sobre la idoneïtat de situar un indicador en una fase o una altra es va deixar per a després de la seva aplicació en un grup petit d'empreses. Actualment, aquest últim pas de reclassificació d'indicadors i subindicadors per fase queda com una tasca pendent, prèvia a l'elaboració d'una segona generació del model d'indicadors. Per dur a terme aquesta prova pilot sobre l'ús, l'abast i la validesa del model generat, es van escollir, a proposta dels integrants de la

7 Vegeu la figura 3 i la llista d'indicadors present en aquest text.

8 Fixeu-vos que el model d'indicadors que es presenta en aquest llibre incorpora una quarta fase de correspondència del model amb el de RSE de la Global Reporting Initiative. Per a una explicació específica del model, vegeu en el text l'apartat relatiu al model d'indicadors.

xarxa, quinze empreses que farien un primer test dels indicadors, juntament amb un estudi descriptiu de la seva RSE.

**Figura 3. Perfil de les empreses seleccionades**



(\*) Tipologia de certificació: "Altres" conté: 1) el certificat PEFC de fusta responsable; 2) el segell "Extern Utz Certified" de café responsable i 3) l'Ecolabel.

Cada entitat de la xarxa va proposar, a partir de la seva visió i experiència en matèria de RSE, dues o tres empreses d'interès per a la seva anàlisi posterior. De la llista d'empreses, recollida de forma anònima, es va passar a un procés d'eliminació o de vet d'aquelles empreses que alguna de les entitats considerava que tenia un interès menor o insuficient per al propòsit que s'havia fixat.

Finalment, es va obtenir una llista de quinze empreses, juntament amb un nombre reduït d'altres empreses que van quedar a la reserva, empreses a les quals aplicariem el model de mesurament de la RSE i a partir de les quals faríem un estudi de cas. De les quinze empreses seleccionades, catorze van acceptar rebre un ajudant de recerca i iniciar el procés d'estudi de la seva RSE. Aquest estudi comportava també respondre un nombre mínim d'indicadors i autoritzar-ne la lliure publicació. L'empresa que no va acceptar aquestes condicions va ser substituïda per una de les empreses de la llista de reserva.

Entre gener i març de 2007 es van desenvolupar els estudis de cas de les quinze empreses. Les empreses van ser analitzades a partir d'un breu qüestionari, amb el qual es va recollir informació genèrica de l'empresa (dades relatives a la facturació, al sector, al nombre

de treballadors i a l'equip directiu). A continuació, es van entrevistar diferents membres del personal de l'empresa (normalment, el director general, el responsable de l'àrea que feia més esforç en matèria de RSE i, en quasi tots els casos, algun treballador que no pertanyia a l'equip directiu). Les entrevistes es van portar a terme amb un qüestionari obert en el qual se'ls plantejava quina era la seva experiència en matèria de responsabilitat social: què feien, com ho feien, quins motius hi havia al darrere d'aquesta actuació i, finalment, com avaluaven aquestes pràctiques, des del punt de vista empresarial.

Paral·lelament, un responsable de l'empresa, en cooperació amb l'investigador ajudant, va fer una tasca d'acompanyament en l'etapa de resposta del model d'indicadors elaborats per la xarxa. Els indicadors es van contestar amb una resposta qualitativa o quantitativa, amb un "No aplica" o bé amb un "Es desconeix". Sempre que fou possible, es va intentar que les empreses es decantessin per una resposta de tipus quantitatiu, cosa que no sempre es va aconseguir. Totes les empreses es van comprometre a respondre un nombre mínim d'indicadors: els de la 1a fase (*a priori*, els de menys complexitat)<sup>9</sup> i els mediambientals de la 2a fase. L'objectiu d'aquesta etapa del procés de gestació del model era comprovar el grau de transparència que s'esperava de les empreses de la mostra i, només secundàriament, analitzar la quantitat i la qualitat de respostes al model d'indicadors.

Aproximadament, un mes després de finalitzar el procés de treball d'acompanyament a les empreses, la coordinació del projecte va fer una enquesta telefònica en la qual plantejava a les empreses una avaluació del model i de la seva implementació. Part dels resultats obtinguts en aquesta fase final s'han incorporat a l'apartat següent.

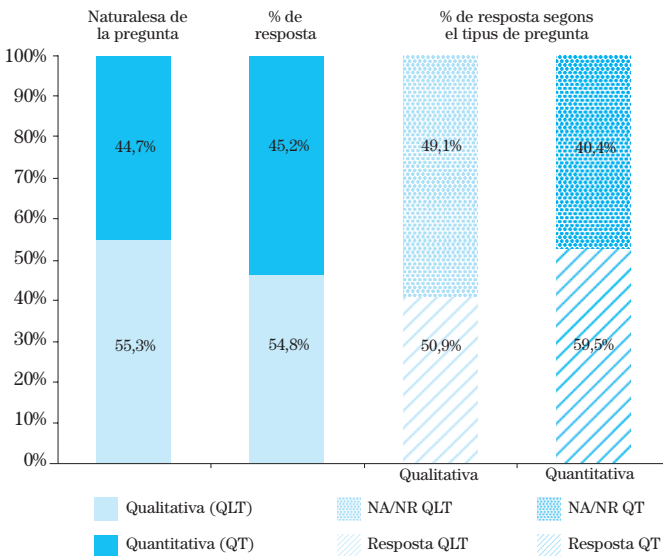
## Resultats

Els resultats del procés d'elaboració del model d'indicadors es poden classificar en dos tipus. Un primer tipus que fa referència als resultats del model en si, a la seva aplicació i ús, i un segon tipus que ens duu a reflexionar sobre les seves possibilitats d'èxit i d'utilització en el territori. Aquest èxit depèn, segons el nostre punt de vista, del compromís del conjunt d'entitats que hi ha al darrere del model.

<sup>9</sup> Una vegada més, vegeu el model d'indicadors present en aquest document.

## Resultats del model:

**Figura 4.** Naturalesa de les preguntes i percentatge de respostes obtingudes per tipus



## Quantitatius: què i com responen

• *Relació dimensió / nivell de transparència esperable.* No es pot assenyalar una correlació entre la dimensió de l'empresa i el nombre més gran d'indicadors analitzats (amb alguna excepció, per exemple, en el cas de l'indicador d'absentisme laboral). Causes possibles:

- Algunes empreses van respondre el mínim exigít (1a fase + mediambiental de la 2a).
- En la majoria de les empreses més petites, la majoria dels indicadors es van respondre amb un "No aplica", amb la qual cosa es va donar resposta a un nombre més gran d'indicadors sense que amb això s'aportés més informació.

- *Relació sector / nivell de transparència esperable.* El sector o l'activitat que desenvolupen influeix més en la quantitat d'indicadors que han obtingut resposta. Així, com sembla lògic, les empreses de serveis tendeixen a respondre menys preguntes que les que tenen més impacte potencial en el medi ambient.

- *Dedicació a emplenar el model.* Les empreses afirmen que han dedicat entre dues i dotze hores de treball efectiu a emplenar el model.

- *Relació certificacions / nivell de transparència*

- **De qualitat.** El fet de disposar d'una certificació de qualitat (ISO 9001) no facilita, *a priori*, un índex més alt de resposta en la majoria d'indicadors.

- **Mediambientals.** Sí que s'observa una relació positiva entre la ISO 14001 i l'EMAS, i facilitat de resposta dels indicadors mediambientals

- **Altres certificacions:** *SGE21, Fair Trade o disposició de codis ètics.* Sí que mostren una correlació amb la resposta als indicadors relatius als drets humans. En aquest mateix camp, les empreses internacionalitzades també tendeixen a donar més resposta en aquesta àrea.

## Qualitatius: què i com responen

- *Emplenament.* Del conjunt d'indicadors elaborats, 39 indicadors bàsics desglossats en diferents subindicadors classificats per fase o grau de complexitat, les empreses van respondre utilitzant un NR o NA ("No respon" o "No aplica"), amb una resposta quantitativa o amb una resposta qualitativa. Vegeu la figura 4.

- *NR/NA.* Es concentra en subapartats dels indicadors: 5. Servei d'atenció al client; 9. Formació en drets humans (DH) als treballadors; 10. Transparència en DH; 14. Programes d'igualtat d'oportunitats; 21. Consum d'energia i aigua; 24. Representació sindical o col·lectiva; 25. Representació formal dels treballadors en la direcció; 26. Reciclatge; 29. Relació amb els proveïdors; 30. Impacte per màrqueting social; 31. Sistema de gestió mediambiental; 32. Gestió

d'impactes en la societat; 34. Inversions i serveis que proporcionen un benefici públic; 35. Assetjament psicològic (*mobbing*); 36. Emissió de gasos; 37. Emissió de fluids.

- *Claredat*. El model seguit, que pren com a referència en gran part els indicadors de la GRI, en alguns casos presenta problemes de claredat. Un enunciat més concís i, sobretot, explicat de manera més restrictiva (amb preguntes quantitatives o referides directament a percentatges o a fórmules) podria haver reduït el nombre de preguntes no contestades. En qualsevol cas, es posa de manifest la necessitat de disposar d'una guia del model d'indicadors (actualment, en procés d'elaboració), com també d'unes pautes simples que distingeixin els diferents usos del model: *a)* com a eina de gestió de la RSE de l'empresa i *b)* com a guia per comunicar la RSE als *stakeholders* de l'empresa. Considerem que tot això permetrà resoldre alguns dels problemes d'interpretació del model actual (per a una anàlisi de les dificultats de la *corporate social performance*, vegeu Gond i Herrbach, 2006).

- *Complexitat*. Al marge dels problemes de comprensió inherents a empreses que sovint estan poc familiaritzades amb la RSE o, fins i tot, amb models de gestió empresarial, s'evidencien: *a)* problemes inherents a la referència bàsica utilitzada (la GRI), per la referida ambigüïtat d'alguns indicadors o la dificultat de reduir-los a una resposta numèrica (vegeu el punt anterior); *b)* problemes derivats de la dificultat d'establir comparacions entre les quinze diagnosi generades quan aquestes han estat respostes majoritàriament de forma qualitativa; *c)* dificultats relatives a la inexistència de models distints per sector o per dimensió de l'empresa, i *d)* dificultats relatives a l'ordenació final del model. Tots aquests comentaris serviran en actualitzacions futures del model per reordenar i fusionar indicadors, reclassificar-los en les diferents fases i simplificar-ne la redacció.

- *Altres elements de reflexió global relatius al model*

- a)* Destaca el poc coneixement del concepte de la RSE que tenen les persones entrevistades. Juntament amb això, algunes empreses indiquen que no saben exactament què se n'esperava, quin és l'objectiu d'emplenar el model d'indicadors.

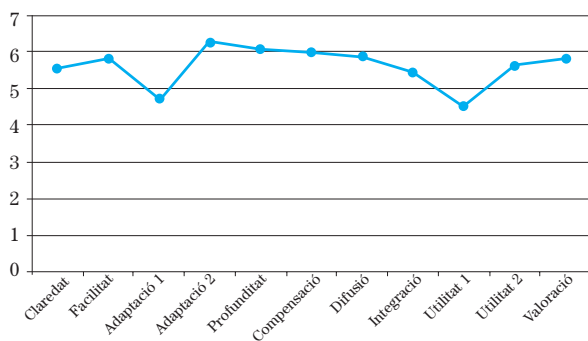
**b)** Les empreses han mostrat interès per conèixer el diagnòstic final del seu treball de resposta als indicadors. Algunes de les empreses sol·liciten del model “una nota o valor final” que els permeti saber “quina és la seva situació”, o bé comparar-se amb la resta d’empreses del model.

**c)** Algunes empreses han considerat que el model d’indicadors és ajustat per a empreses de dimensions més grans que la seva. Tanmateix, aquesta afirmació contrasta amb la dada següent: pràcticament totes les empreses reconeixen que el model els ha servit per a incorporar tot el que fan en matèria de RSE.

**d)** Algunes empreses han subratllat la funció pedagògica del model. Els indicadors han servit per donar a conèixer el concepte i l’abast de la RSE. Així mateix, el model ha permès a les empreses reflexionar sobre les possibilitats d’avançar en la seva gestió de la RSE amb un grau de satisfacció global elevat (vegeu la figura 5).

**e)** Finalment, algun comentari ha assenyalat la descompensació que hi ha entre les àrees econòmica i social (vegeu la figura 3), mentre que d’altres han notat un excés d’anàlisi en la part social, que denota una assumptió per part de l’empresa d’un rol que consideren que és competència de l’Estat.

**Figura 5.** Valoració final del model per part de les empreses estudiades





## Resultats relatius al procés. Una lectura en clau de política pública

El punt de partida del treball que s'ha desenvolupat fins aquí respon a una raó principal: el progrés de la RSE en les empreses, si es produeix, partirà de l'esforç que facin les principals organitzacions del territori per tal d'aproximar el concepte i difondre'l entre les empreses. Per tot això, si s'ha d'analitzar una eina de gestió d'acord amb la seva utilitat, solidesa, simplicitat i adaptació a les necessitats de la pime, resulta evident un segon element: la necessitat, específicament en el camp de la RSE, que aquesta eina sigui avalada per un conjunt d'institucions que la legitimin.

Des de la nostra perspectiva, perspectiva que hem aplicat en totes i cadascuna de les etapes del treball que la xarxa Marc Català de la RSE a les Pimes ha desenvolupat, aquest segon element hi ha d'estar present. La pregunta de quin factor diferencial determinarà que les empreses optin per utilitzar aquesta eina i no una altra la respondran, entre d'altres, el conjunt d'entitats que li donin suport. Tanmateix, hi ha sens dubte altres elements del mercat darrere d'aquesta elecció, que tampoc no es poden oblidar.

Des de la perspectiva de l'empresa, es plantegen qüestions com ara: 1) quin marc de transparència em demanen els meus clients; 2) quin model em permet gestionar, de manera més competitiva, la RSE; 3) quin model em permet homogeneïtzar una futura memòria de RSE amb d'altres que pugui realitzar la competència; 4) quin model em permetrà, en un futur pròxim, avançar cap a la consecució d'un certificat o una acreditació de RSE.

En qualsevol cas, considerem que estem deixant enrere una etapa en la qual hem superat el desert d'eines de gestió de la RSE per a les pimes i avancem amb rapidesa cap a una altra etapa, en la qual la qüestió que s'ha d'afrontar és determinar quin valor afegit aporta la nostra iniciativa o, en sentit contrari, si aquesta no aporta una mica més de soroll i de confusió davant l'allau creixent de propostes, models i definicions de RSE per a les pimes.

En aquest sentit, la Comissió Europea, a l'informe de maig de 2007 esmentat (EC, 2007b), recomana que no ens perdem en el debat comparatiu entre models i demana un suport específic de les regions europees per tal d'aclarir el panorama i transmetre missatges senzills i directes. El model d'indicadors que s'ha expo-

sat fins aquí ha intentat participar d'aquesta lectura, de tres maneres: 1) apostant per un model de mesurament de referència per a les empreses, el de la Global Reporting Initiative; 2) incloent-hi totes les organitzacions actives del territori o que estiguin interessades en la promoció de la RSE a les pimes, i 3) participant del discurs segons el qual les polítiques públiques ja no responen a iniciatives unilaterals de l'Administració pública, sinó que han de donar cabuda al conjunt d'agents socials i econòmics (vegeu, recentment, Roberts *et al.*, 2006). A tot això hauríem d'afegir la voluntat específica de construir consensos i d'enfortir plantejaments comuns al que hauria de ser un marc de mesurament de la RSE a les pimes.

Aquesta reflexió ens porta igualment a un altre punt. Hem de passar de l'estadi de creació de xarxes de suport a la RSE de les pimes a una nova fase de difusió i execució (*enforcement*) dels models de gestió de la RSE. En un estat com el nostre, on les administracions estatal i autonòmica fins ara no s'han destacat gaire per l'afany pedagògic de la RSE i en què les experiències que s'han portat a terme en altres països difícilment traspassen les fronteres acadèmiques, el repte continua essent el mateix: difondre i utilitzar les eines que s'han creat.

Així, doncs, hauríem de començar per arribar a un consens entorn d'un determinat tipus d'eines i, sens dubte, fer amb els agents implicats una opció per les empreses del territori. Així, a la Toscana italiana, s'ha optat per vehicular i definir la RSE a partir del model de gestió SA8000,<sup>10</sup> mentre que la regió de Biscaia, al País Basc, ha optat per basar-se en un model de gestió molt difós, el de l'EFQM, al qual s'han afegit uns indicadors específics de RSE (vegeu alguns comentaris a aquest enfocament a Marrewijk *et al.*, 2004, i a Zwetsloot, 2003).<sup>11</sup> Abans d'arribar en aquest punt, s'obre naturalment un procés d'anàlisi i de debat en clau *multistakeholder*, que, en el nostre cas, ha optat per seguir el model de la Global Reporting Initiative per tal de facilitar la difusió i la multiplicitat d'usos que se'n deriven.

Des de la nostra perspectiva, el grau de difusió i ús del model aquí anirà associat a la seva rendibilització, des d'una òptica estrictament empresarial. Si admetem que, ara per ara, no sembla que les pimes mesurin de manera generalitzada la seva RSE ni n'informin, la seva difusió i popularització només es podrà assolir sobre la base

10 <<http://www2.fabricaethica.it/documenti/588.Fabrica%20Ethica%20Tuscany%20Region.pdf>>

11 <[http://www.xertatu.net/in\\_index.asp](http://www.xertatu.net/in_index.asp)>

dels elements relacionats amb la utilitat del model. Així doncs, la seva aplicació està vinculada, de manera específica, als diversos usos que pugui tenir un model de *reporting* per a l'empresa.

En resum, la RSE va començar essent un moviment social i polític, que va tenir com a detonant l'actuació de les grans empreses. Aquest plantejament sovint ha estat considerat aliè a l'enfocament tradicional en economia (Friedman, 1970), i les grans corporacions s'hi han incorporat tard i majoritàriament de manera reactiva. Posteriorment, almenys en l'àmbit de la Unió Europea, arran de la reunió del Consell Europeu de Lisboa, de març del 2000<sup>12</sup> i de la publicació del *Llibre Verd de la CE* (2001), els poders públics han assumit que la RSE no és exclusivament un compromís de les grans empreses amb el seu entorn, sinó també del 99 % de les petites i mitjanes empreses.

Els darrers anys, una part important de l'esforç del conjunt de les administracions locals, regionals i estatals s'ha orientat a avançar en aquest camí. Així, s'han creat diferents xarxes locals que han impulsat una gran diversitat d'eines de gestió que permetin acostar aquest concepte al conjunt d'empreses del nostre teixit econòmic. Creiem que l'etapa que tot just ara encetem permetrà esbossar el terreny, seleccionar unes eines concretes i eliminar-ne la gran majoria. Des de la nostra perspectiva, en aquesta etapa destacaran alguns dels elements inherents al treball que aquí s'ha exposat. Considerem que avançar en l'aclariment del panorama de la RSE a les pimes i, alhora, reduir la quantitat de soroll i de confusió que ha creat l'aparició simultània de models de gestió i de mesurament de la RSE seran elements bàsics per a la difusió d'aquest concepte en el territori.

12 <[http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_es.htm?textMode=on](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm?textMode=on)>

## Referències

Biggart, N.; Beamish, D. 2003. "The economic sociology of conventions: habit, custom, practice and routine in market order". *Annual Review of Sociology*, 29, p. 443-464.

Carroll, A. B. 2006. "A commentary and an overview of key questions on corporate social performance". *Business and Society*, 39(4), p. 466-478.

EC - Comissió Europea. 2001. *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Llibre verd. Luxemburg: Oficina de Publicacions Oficials de les Comunitats Europees. COM (2001) 366.

EC - Comissió Europea. 2006. "SMEs and entrepreneurship in the EU. Industry, trade and services". *Eurostat*, 24/2006.

EC - Comissió Europea. 2007a. European Parliament Resolution of 13 March 2007 on corporate social responsibility: a new partnership (2006/2133/INI).

<<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//EN&language=EN>>

EC - Comissió Europea. 2007b. "Opportunity and Responsibility: how to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do". Informe del Grup d'Experts Europeus en RSE i Pimes.

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf)>

FORÉTICA. 2006. *Informe Forética 2006. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*.

<[http://www.foretica.es/imgs/foretica/informe\\_foretica2006.pdf](http://www.foretica.es/imgs/foretica/informe_foretica2006.pdf)>

Friedman, M. 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazine*, 13 de setembre de 1970.

Fuller, T.; Tian, Y. 2006. "Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME

Narratives". *Journal of Business Ethics*, 67(3), p. 287-304.

Gond, J. P.; Herrbach, O. 2006. "Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework". *Journal of Business Ethics*, 65, p. 359-371.

Granovetter, M. 1985. "Economic Action, Social Structure, and Embeddedness". *American Journal of Sociology*, 91(3), p. 481-510.

Granovetter, M. 2000. "The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs". A: Swedberg, R. [ed.]. *Entrepreneurship: The Social Science View*. Oxford: Oxford University Press, p. 244-275.

Jenkins, H. 2006. "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, 67(3), p. 241-256.

Marrewijk, M.; Wuisman, I.; De Cleyn, W.; Timmers, J.; Panapanaan, V.; Linnanen, L. 2004. "A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR". *Journal of Business Ethics*, 55, p. 83-98.

Murillo, D.; Lozano, J. M. (ed.) 2006a. *RSE y pymes: Una apuesta por la excelencia empresarial*. Barcelona: ESADE.

Murillo, D.; Lozano, J. M. 2006b. "SMEs and CSR: An approach to CSR according to their own words". *Journal of Business Ethics*, 67(3), p. 227-240.

Plugge, Leontien. 2006. GRI and SME Projects Presentation at CBS Day Conference.

<[http://uk.cbs.dk/content/download/51554/734087/file/Plugge%20-%20Global%20Reporting%20Initiative\\_SME%20Reporting.pdf](http://uk.cbs.dk/content/download/51554/734087/file/Plugge%20-%20Global%20Reporting%20Initiative_SME%20Reporting.pdf)>

Pollit, M. 2002. "The economics of trust, norms and networks". *Business Ethics: A European Review*, 11, p. 119-128.

Porter, M.; Kramer, M. "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility".

*Harvard Business Review*.

<[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter\\_Dec\\_2006.pdf](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf)>

Putman, R. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nova York: Simon & Schuster.

Roberts, S.; Lawson, R.; Nicholls, J. 2006. "Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest". *Journal of Business Ethics*, 67(3), p. 275-286.

Ruggie, J. G. 2001. "The Theory and Practice of Learning Networks: Corporate Social Responsibility and the Global Compact". <<http://www.unglobalcompact.org>>

Sarabia, Á.; Caro, R.; Tapia, J. 2006. *Estudio de investigación sobre indicadores de valoración de la responsabilidad social corporativa*. Universidad Pontificia de Comillas.

Smelser, N. J.; Richard, S. 1996. "The Sociological Perspective on the Economy". A: SMELSER, J.; SWEDEBERG, R. *Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press.

Spence, L. 1999. "Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics". *Business Ethics: A European Review*, 8(9), p. 163-172.

Spence, L.; Schmidpeter, R.; Habisch, A. 2003. "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK". *Journal of Business Ethics*, 47(1), p. 17-29.

Steiner, P. 1999. *La sociologie économique*. París: La Découverte.

Zwetsloot, G. 2003. "From Management Systems to Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), p. 201-207.

**Aquest projecte està finançat per:**



Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Economia  
i Finances**



Generalitat de Catalunya  
**Departament  
de Treball**



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Medi Ambient  
i Habitatge**



**COPCA**  
Consorci de Promoció Comercial  
de Catalunya



Diputació  
**Barcelona**  
xarxa de municipis

---

# ESADE

Av. Pedralbes 60-62  
E-08034 Barcelona  
Tel. +34 93 280 61 62  
Fax + 34 93 204 81 05  
[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

---

## Aquest projecte està finançat per:



Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Economia  
i Finances**



Generalitat de Catalunya  
**Departament  
de Treball**



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Medi Ambient  
i Habitatge**



Diputació  
**Barcelona**  
xarxa de municipis



9 788488 971128