

ASSOCIACIÓ SANT TOMÀS

Com es pot crear valor a les entitats
no lucratives per mitjà d'una estratègia
de responsabilitat social

Ignasi Coll Parra (ignasi.coll@uvic.cat)

Joana Díaz Pont (joana.diazp@uvic.cat)

Objectius d'aprenentatge del cas

L'objectiu del cas és desenvolupar la capacitat de reformular un pla estratègic integrant-hi un model formal de responsabilitat social que segueixi les recomanacions acceptades en l'àmbit europeu. El cas també introdueix el concepte de territori socialment responsable.

El cas s'ha preparat a partir d'una situació real en què ja s'està orientant l'estratègia de l'organització cap a la responsabilitat social, però no s'han formulat metodologies ni accions, ni s'han definit indicadors específics per formalitzar aquesta estratègia i poder retre comptes als grups d'interès clau. L'estudiant aprendrà a identificar i analitzar aquests grups d'interès (o *stakeholders*) i a reformular el pla estratègic per afegir valor mitjançant el disseny d'una resposta explícita per a cadascun d'ells i de manera integral.

El cas també posa en evidència les dificultats pràctiques d'aplicar una estratègia formal de responsabilitat social que no es basa únicament en la bona voluntat i l'aplicació transversal d'uns valors i una ètica empresarial (factors necessaris però no suficients), sinó que es dissenya i es desplega per cercar l'excel·lència i la creació de valor mesurable.

Pedagogia bàsica

La responsabilitat social és una resposta estratègica a les noves exigències socials, ambientals i també econòmiques i de competitivitat. Es pot abordar des de diverses perspectives d'estudi, essent les més comunes les que provenen de l'àmbit de la comunicació corporativa i les relacions públiques. Tanmateix, els estudis de gestió, comptabilitat i finances o de gestió de recursos humans també estan directament relacionats amb la responsabilitat social.

Per a un treball òptim amb el cas és recomanable haver assolit els coneixements bàsics dels primers cursos (primer cicle) de qualsevol dels estudis esmentats anteriorment. S'ha d'entendre com funciona l'empresa i haver assolit un grau adequat de coneixement de les teories i models de gestió empresarial i comunicació corporativa, així com saber les funcions dels diferents departaments d'una organització.

Algunes de les assignatures més afins per a l'ús del cas són: teoria i estructura de la comunicació empresarial, comunicació interna, tècniques de comunicació no convencionals, patrocini (publicitat i relacions públiques, periodisme, comunicació audiovisual), assignatures de direcció estratègica, direcció financera i comptabilitat, i recursos humans (administració i direcció d'empreses).

Per a un aprofitament òptim del cas, es recomana que els alumnes hagin consultat i comparat una o dues memòries socials d'empreses inscrites al GRI (Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org) i hagin mirat les directrius GRI per al disseny i l'aplicació d'una estratègia de responsabilitat social (document disponible a la web del GRI).

Resum del cas

Fa més de 40 anys que l'associació Sant Tomàs es dedica al servei de les persones discapacitades i les seves famílies. L'activitat duta a terme aquests anys s'ha diversificat de manera considerable i es disposa d'un pla estratègic per ordenar i impulsar aquesta activitat. Segons Ricard Aceves Torrents, gerent de l'associació, les actuacions de l'entitat ja s'orienten clarament cap al benefici social i la responsabilitat envers els diferents grups d'interès. Tanmateix, el cas presenta el repte d'afegir valor al pla estratègic, de cara a buscar l'excel·lència en els sistemes de comunicació i relació amb els grups d'interès i contribuir d'una manera més rotunda a la creació d'un territori socialment responsable.

Sant Tomàs és una associació activa a Osona i la seva àrea d'influència. L'evolució natural de l'entitat ha suposat una implicació i una relació creixents amb diferents grups d'interès (*stakeholders*). Els grups clau de l'entitat són i havien estat les famílies, promotores del projecte en els seus inicis. Amb la consolidació i el creixement, els grups d'interès també s'han diversificat. L'associació és conscient de la importància estratègica de la relació amb les administracions públiques, les entitats financeres, les empreses de la regió, altres entitats i les organitzacions no governamentals actives a la zona d'influència, el col·lectiu dels treballadors, els veïns i la comunitat local, així com totes les institucions professionals, socio sanitàries o d'una altra índole que poden afectar les activitats de Sant Tomàs o veure's afectades per aquestes activitats.

Es presenta informació detallada del procés històric d'evolució de l'entitat, així com una descripció de les diverses activitats i els centres que configuren l'associació actualment. El cas es completa amb una visió integral de la relació amb cadascun dels diferents grups d'interès, segons l'òptica del mateix gerent, Ricard Aceves. Això permetrà que l'estudiant valori quins grups d'interès es consideren clau i prioritaris i quines accions caldria emprendre (que no estiguin recollides al pla estratègic) per assegurar l'excel·lència en la responsabilitat social, segons els criteris dictats per iniciatives internacionals com el GRI (Global Reporting Initiative).

L'estudiant ha de saber recollir informació sobre els grups d'interès a partir d'una lectura aprofundida dels diferents apartats del cas. A partir d'aquesta anàlisi, cal proposar noves accions i integrar-les en el pla estratègic per assolir l'excel·lència en la responsabilitat social. A més, en un ús avançat del cas, es pot demanar que es formuli un pla específic a mitjà i llarg termini per fer que Sant Tomàs contribueixi d'una manera encara més activa a la creació d'un territori socialment responsable.

Metodologia d'investigació

El cas s'ha confeccionat a partir de documents cedits per la mateixa associació. Alguns d'aquests documents són públics (la Memòria del 40è aniversari, el catàleg de l'entitat) i altres són documents de gestió (Pla estratègic 2007-2012).

Per construir una visió integral sobre els grups d'interès, s'han fet entrevistes al gerent de l'associació, Ricard Aceves, el director de comunicació, Jordi Llauredó, i el responsable de recursos humans, Carlos Sopena. La col·laboració d'aquestes persones ha estat fonamental per a la preparació del cas perquè han aportat informació de primera mà, objectiva i també subjectiva, sobre la relació amb els diferents grups d'interès.

Temes clau

- El concepte estratègic de la responsabilitat social.
- Territori socialment responsable.
- Anàlisi de grups d'interès (*stakeholders*).
- Mecanismes de comunicació i diàleg amb grups d'interès.

Vincles teòrics

El concepte de responsabilitat social no és nou, però els darrers anys ha estat clau per a la producció de literatura i la investigació sobre el tema. La responsabilitat social corporativa és un model de relació entre l'empresa i la societat que, a la pràctica, adopta formes diferents que van des d'instruments d'informació i comunicació, com ara codis de conducta o informes de sostenibilitat, fins a eines de decisió i estratègia, com ara iniciatives de diàleg amb les parts interessades. Responsabilitat social corporativa és una expressió que té múltiples variants amb connotacions que la fan més propera a la gran empresa o la PIME, els drets humans o el medi ambient, el diàleg social o el màrqueting, els valors empresarials o la gestió. Altres expressions referides a temes que podríem considerar d'RSC i que s'utilitzen en diferents contextos teòrics o socials inclouen la responsabilitat empresarial, la reputació corporativa, la responsabilitat ambiental, la comptabilitat social, la ciutadania corporativa, l'ètica empresarial i el territori socialment responsable, per esmentar-ne alguns.

El cas se centra en el concepte de responsabilitat social segons la definició del Llibre verd de la UE (2001): concepte segons el qual les empreses integren la preocupació social i ambiental en les seves operacions de negoci i en les relacions amb els seus grups d'interès de manera voluntària. També se centra en el concepte de territori socialment responsable segons la definició de la xarxa REVES (2003): enfocament de planificació local que permeti un equilibri adequat entre les dimensions social, cultural, econòmica i ambiental mitjançant processos de governança participativa que busquin el benestar de totes les persones i els agents implicats en un àmbit territorial.

Tots dos conceptes es construeixen sobre els models teòrics de la governança estudiats fonamentalment per la ciència política i la sociologia, tot i que també se'n troben múltiples referències en estudis teòrics de la comunicació, l'economia i l'empresa com el *managerialisme*, la *stakeholder theory* o la *organization theory*, la *transaction cost theory* i la *social systems theory*, per esmentar-ne només algunes.

Aquest cas centra l'atenció en la governança o la participació de grups d'interès en la presa de decisions. Això no obstant, l'objectiu no és aprendre els models teòrics de la governança aportats per autors de la ciència política i la sociologia com Pierre, Kooiman o Rhodes, ni tampoc estudiar els models aportats des de les disciplines de l'economia i la comunicació. L'objectiu és pràctic i està orientat a capacitar l'estudiant per entendre el funcionament de l'RSC en la pràctica. Per aquest motiu, s'utilitzaran com a fonament teòric les directrius desenvolupades per organitzacions europees i internacionals (UE i GRI) i models reals de memòries socials confeccionats per empreses.

Preguntes de discussió

1. Identifica i caracteritza tots els grups d'interès de Sant Tomàs. Para una atenció especial a la possible identificació de grups que pugui ser rellevant tenir en compte i que no hagin estat considerats pels gestors de l'entitat.
2. Avalua quines contribucions concretes fa el pla estratègic actual de Sant Tomàs a la responsabilitat social de l'entitat i formula un pla d'accions de relació i diàleg amb els grups d'interès identificats prèviament que suposi un avenç en la responsabilitat social de l'associació respecte al que ja es preveu en el pla estratègic.
3. Com creus que es podria avançar per fer que Sant Tomàs fos un actor encara més actiu en la creació d'un territori socialment responsable a la seva regió d'influència?

Respostes suggerides

1. Identificació i caracterització de grups d'interès.

Es reproduïx la llista que s'ofereix a la figura 3 del cas, especificant per a cada grup d'interès els aspectes que es proposen a la taula següent:

Grup d'interès	Model de relació	Comunicació i diàleg	Participació i presa de decisions
Clients (famílies i alumnes)	<ul style="list-style-type: none"> • Existència de conflictes previs. • Falten mesures de satisfacció. • Està pendent la figura del defensor de l'usuari. • Està pendent la creació d'un comitè d'ètica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedents de problemes de comunicació en conflictes en la presa de decisions. • Comunicació mitjançant els treballadors socials. • Comunicació informativa: xerrades i enviaments de resums d'activitat. • Comunicació relacional: reunions i actes d'intercanvi d'experiències. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formen part del patronat (1/3 dels membres). • Poca participació dels pares en la presa de decisions. • Representació a l'AMPA. • Participació a la Junta d'Esport i Lleure.
Administració local/comarcal/autònoma	<ul style="list-style-type: none"> • La prioritat encara és donar-se a conèixer i conscienciar. • Es busca la coresponsabilització (integració a la junta). • Proposta de projectes conjunts (com la contractació d'empleats i la creació de places per a la inserció laboral). 	<ul style="list-style-type: none"> • Xerrades. • Consultes. • Informació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Està pendent una relació estable per a l'obtenció d'ajuts. • Està pendent la creació d'aliances polítiques per a la decisió conjunta en temes de DI.
Altres administracions (estatal, europea)	<ul style="list-style-type: none"> • No hi ha relació. • Només hi ha una relació indirecta mitjançant xarxes d'ONG. 		
Entitats financeres (caixes d'estalvi)	<ul style="list-style-type: none"> • Relació mitjançant l'obra social, però encara és feble. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hi ha vies evidents de comunicació que es pugui oferir a les caixes per alimentar la seva obra social. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hi ha participació que permeti consolidar el finançament i reduir el risc de manca de finançament.
Empreses	<ul style="list-style-type: none"> • Col·laboració per la via gerencial (inserció laboral) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vies de comunicació convencional: xerrades, celebracions i actes lúdics. 	
Proveïdors		<ul style="list-style-type: none"> • Vies de comunicació convencional: xerrades, celebracions i actes lúdics. 	

Treballadors	<ul style="list-style-type: none"> Política activa de recursos humans i responsabilitat. Es duen a terme accions modernes d'RS. 	Comunicació interna activa.	<ul style="list-style-type: none"> Es fomenta la participació en la presa de decisions. Hi ha la intenció d'activar encara més aquesta participació en alguns àmbits.
ONG	<ul style="list-style-type: none"> Relació fluida i cooperativa. S'ha superat la fase de competència. 	<ul style="list-style-type: none"> No hi ha vies formals i estables. 	<ul style="list-style-type: none"> Es fan visites conjuntes als clients. Es presenten projectes conjunts.
Comunitat científica, acadèmica i professional Institucions sanitàries	<ul style="list-style-type: none"> Hi ha alguns convenis sobre temes específics. 		<ul style="list-style-type: none"> Cal anar més enllà i treballar en projectes conjunts.
Societat civil i territori	<ul style="list-style-type: none"> Desconfiança dels propietaris immobiliaris. Manca de conscienciació social. Desconeixement sobre les capacitats reals dels usuaris. 	<ul style="list-style-type: none"> Problemes de percepció pública i desconeixement social. La comunicació és informal. Es detecten buits d'imatge. 	<ul style="list-style-type: none"> Es vol integrar la societat civil en el projecte d'una manera més consistent i duradora.

Un cop feta la caracterització s'ha de buscar una segmentació dels grups per àmbits específics que convingui destacar: segmentació de les famílies per grau d'antiguitat; segmentació de les administracions per zona geogràfica i/o nombre d'habitants o teixit social; segmentació de les empreses per nombre de treballadors, sector d'activitat, tipus d'estratègia d'RSC; segmentació de les ONG per àrea d'activitat i àmbit d'actuació complementari o sinèrgic a Sant Tomàs; segmentació dels grups de la societat civil per associacions prioritàries, etc.

2. Avaluació de l'RS al pla estratègic i el pla d'accions amb grups d'interès.

A partir de la informació facilitada a l'apèndix, l'alumne ha de confeccionar una llista d'accions del pla estratègic que es puguin considerar específicament de responsabilitat social. L'objectiu és avaluar fins a quin punt el pla estratègic cobreix la formalització d'una estratègia excel·lent d'RS. A partir d'aquí cal completar la llista amb un pla que cobreixi els buits de relació, comunicació i participació detectats:

Grup d'interès	Alguns exemples de propostes d'acció
Clients (famílies i alumnes)	<ul style="list-style-type: none"> Posar en marxa mesures de satisfacció, la figura del defensor de l'usuari i el comitè d'ètica. Potenciar la comunicació formal: butlletins, pàgina web, canals electrònics i comunicació per mòbil. Potenciar la comunicació relacional: millorar la implicació de les famílies i prevenir el conflicte per la via de la participació en la presa de decisions. Obrir canals directes de participació (sense intermediaris).
Administració local/comarcal/autonòmica	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar la comunicació formal: butlletins, pàgina web, canals electrònics i comunicació per mòbil. Potenciar la relació amb el teixit social (clubs, associacionisme, etc.), territorial i polític. Potenciar i participar activament en processos municipals de governança: projecte educatiu de ciutat, plans d'ordenació territorial, agenda 21 local, plans de mobilitat, etc. Crear necessitats a partir de la participació activa en el disseny del model de territori.
Altres administracions (estatal, europea)	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar la pertinença a xarxes regionals i europees. Potenciar la comunicació per vies electròniques. Participar en fòrums de coneixement i acció.
Entitats financeres (caixes d'estalvi)	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar la comunicació externa i formal. Dissenyar i impulsar un programa modern de relacions públiques, treballant amb les xarxes afins de coneixement i acció. Separar el finançament de l'entitat de la comunicació de projectes, buscant aliances que donin suficiència als projectes i els facin socialment competius.

Empreses	Dissenyar i proposar projectes de responsabilitat social per a empreses segons els sectors i les àrees d'activitat per buscar col·laboracions de benefici mutu, no basades en la filantropia. Contribuir al desplegament de l'RS en les empreses de la regió d'influència.
ONG	Potenciar la comunicació formal: butlletins, pàgina web, canals electrònics i comunicació per mòbil. Impulsar projectes regionals de responsabilitat en àmbits poc coberts: ambiental, etc. Iniciar processos de comptabilitat social.
Societat civil i territori	Potenciar la comunicació formal: butlletins, pàgina web, canals electrònics i comunicació per mòbil. Treballar trisectorialment (empreses, administracions i associacions) per a la conscienciació social i la participació pública. Fomentar processos de governança local: consultes ciutadanes, referèndums electrònics, conferències de consens, tallers de futur i prospectiva, etc.

3. Creació d'un territori socialment responsable (TSR).

L'estudiant ha de reflexionar sobre la definició de TSR que s'ofereix al cas: el concepte de territori socialment responsable gira al voltant d'un enfocament de planificació local que permeti un equilibri adequat entre les dimensions social, cultural, econòmica i ambiental mitjançant processos de governança participativa que busquin el benestar de totes les persones i els agents implicats en un àmbit territorial.

S'espera que es pensi de quina manera es pot dur a la pràctica aquesta definició. Es valorarà, sobretot, un pensament sistemàtic i estratègic i no l'aportació d'idees descontextualitzades o accions concretes. Per exemple, cal entendre que un TSR implica el desenvolupament integral de polítiques de foment de la sostenibilitat en àmbits territorials concrets, amb estratègies col·laboratives i de benefici mutu per a tots els agents (sector públic, empresarial i sector no lucratiu), en pro de la satisfacció de les necessitats concretes del territori en els àmbits econòmic, social i ambiental. Per a Sant Tomàs, això implica la integració més activa d'aspectes ambientals i la coordinació d'esforços amb altres sectors d'activitat, en l'àmbit polític i estratègic.

Si s'ha demanat que el cas es preparés amb temps i es fes una cerca prèvia d'informació i conceptes, es podria esperar que alguns estudiants també hi introduïssin el concepte de *trisectorialitat*. Es tracta d'una idea que gira al voltant de les anteriors i que implica la coordinació de polítiques dels tres sectors (empresarial, públic i no lucratiu) en pro de la creació de territoris que responen a les seves necessitats socials, econòmiques i ambientals.

Bibliografia

- CE Comissió Europea. **Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**. Brussel·les: CE, 2001.
- Díaz, J. **Responsabilitat corporativa i sostenibilitat: actors socials, comunicació i governança**. J. Subirats, J. Espluga (dir.). Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia, Barcelona, 2007.
- Freeman, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

- Hemmati, M. **Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict**. London: Sterling, VA: Earthscan Publications, 2002.
- REVES European Network of Cities and Regions for Social Economy. **Socially responsible territories**. First analytical report [en línia]. Brussel·les: Reves network, set. 2003. <<http://www.revesnetwork.net/projets/tsr/default.htm>>. [Consulta: des. 2008].
- Ecodes Fundación Ecología y Desarrollo. **Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporativa. Algunos casos destacables**. Zaragoza: Ecodes, 2004.

