

# Compromís davant decisions difícils

Josep Maria Canyelles\*

*Amb motiu de l'anunci d'acomiadaments fet per una empresa significada en la Responsabilitat Social, fem una reflexió oberta, partint del convenciment que davant les situacions difícils es pot valorar la profunditat del compromís*

## Diferents actituds davant la crisi

Davant decisions difícils es pot valorar la profunditat del compromís d'RSE. Aquí veiem unes mostres que ens projecten missatges completament diferents:

1. Fa uns mesos recollíem la notícia segons la qual [La Caixa](#) havia optat per retallar costos però amb el criteri de no fer una política d'acomiadaments. Una bona pràctica interessant. També volem citar el cas d'una cooperativa com [Suara](#) que és el resultat d'un procés de fusió de tres entitats prèvies, fet sense provocar cap acomiadament. Em semblen dos casos interessants d'organitzacions grans i mitjanes que estan aguantant la crisi des de la responsabilitat social.
2. Però no tothom s'ho pot permetre: fa uns dies llegíem que [el tancament de PC City suposarà uns 200 acomiadaments a Catalunya](#), ja que la multinacional britànica de distribució informàtica ha decidit el tancament de les 34 botigues que té a l'Estat –sis a Catalunya–, i la presentació d'un expedient de regulació d'ocupació que afectarà els 1.224 treballadors de la plantilla. No és una bona notícia, però aquesta decisió, que es justifica per "la progressiva caiguda del consum, les pèrdues acumulades per la cadena i el plans del grup de centrar la seva activitat en botigues combinades d'informàtica i electrònica", es veu complementada per una voluntat de traspassar les botigues a altres grups de distribució cosa que podria garantir una millor sortida per alguns treballadors.
3. Tanmateix, la mala pràctica per excel·lència no és ni de bon tros aquesta darrera. La pitjor pràctica és quan enmig d'una crisi gravíssima es pretén acomiadar milers de persones per part d'una empresa amb beneficis espectaculars: només un dia després d'anunciar que pretenen [acomiar el 20% de la plantilla](#) (6.400 llocs de treball) els pròxims tres anys, Telefónica [ha proposat un pla d'incentius](#) a llarg termini en accions per premiar els seus directius amb 450 M€".

## L'actitud de Telefónica

No voldria fer un discurs de radicalitat contra l'RSE d'algunes companyies però sembla fora de dubte que l'anunci de Telefónica se situa als antípodes del discurs de compromís amb què ha volgut presentar-se davant la societat en els darrers anys.

- Algú podria interpretar que fins ara tot ha estat merament una acció **cosmètica**, si bé aquesta companyia ha tingut un model de gestió de l'RSE i ha desenvolupat unes bones pràctiques que negarien una afirmació tan reduccionista.
- En el sentit contrari, podríem creure que l'RSE ha estat veritablement un **compromís de fons** però que ara sobtadament s'ha trencat per raons que desconexem i que es vincularien amb un profund canvi d'estratègia. Aquest supòsit també es faria estrany per la manera tan contundent d'expressar-se negant el passat i destruint el sentit de la reputació creada.
- La interpretació més moderada –i per la qual m'inclino– seria que l'RSE ha estat a Telefónica un compromís de fons però que no ha arribat a situar-se en termes de **màxim nivell estratègic**, i que volen fer-ne una gestió acurada però que no ha d'obstaculitzar ni condicionar la presa de decisions de l'alta direcció.

Si aquesta opinió fos certa, voldria dir que aquesta companyia ha arribat lluny en la seva RSE perquè ha tingut un equip de persones que hi han cregut i que l'alta direcció s'hi ha sentit còmode i ho ha apadrinat en tant que li permetia millorar en aspectes reputacionals i fins i tot en aspectes d'innovació de producte, entre d'altres. De fet, la professionalitat i compromís de persones com [Alberto Andreu](#) està fora de dubte. Però intueixo que l'alta direcció no hauria tingut mai un compromís amb els valors de fons que suposa l'RSE.

## Deixar de parlar d'RSE i preferir la sostenibilitat

Aquesta interpretació em permet corroborar la interpretació d'un altre fet recent. Fa pocs dies, Telefónica anunciava que a partir d'ara [farà servir l'expressió sostenibilitat corporativa en lloc d'RSC](#) o RSE, adduint que la paraula social podia confondre's amb acció social.

Santa innocència! Fa anys que tothom sap que [la paraula social d'RSE no vol dir assistencial](#) sinó que responsabilitat social vol dir responsabilitat davant la societat. Sorprèn que a aquestes alçades es torni a obrir un debat nominalista superat.

Més aviat m'inclino a pensar que el problema no era tant la paraula 'social' com la 'responsabilitat'. Parlar de sostenibilitat posa l'accent en els temes ambientals, on l'empresa es troba més còmode ja que desfogalitzava per exemple els de bon govern.

I encara que vulguem entendre la sostenibilitat en el sentit modern, més ampli, que comprèn el triple compte de resultats, és evident que no és el mateix parlar de sostenibilitat que de responsabilitat. Mentre que la sostenibilitat posa el focus en els impactes, l'RSE equilibra els focus entre el compromís ètic i els resultats d'impacte per mitjà de la gestió de l'RSE, la correcta identificació de la materialitat i dels partprenents, el diàleg amb aquests, la rendició de comptes en el sentit complex de l'accountability...

Tinc la sensació que la desaparició de responsabilitat i de social no és tant una decisió de l'equip d'RSE sinó un requeriment de l'alta direcció per tal de limitar-se a la sostenibilitat entesa com un concepte més reduït. El discurs de construir una empresa sostenible econòmicament en un entorn sostenible ambientalment li és més còmode que parlar d'exercir la responsabilitat enfront d'una societat integrada per grups d'interès.

### **Primer la llei, segon la missió, tercer l'RSE**

Sens dubte no és res del que Telefónica no es pugui recuperar. Fins i tot si les hipòtesis que he explicat fossin certes, sempre es pot corregir, ja que la retallada encara no és més que un anunci d'intencions que cal veure com acabarà, especialment si el govern fa el que li toca que és forçar que les jubilacions corrin a càrrec de l'empresa. Però si no és així, la companyia telefònica corre el risc d'**inscriure novament el seu nom a la història de l'RSE**.

- Primer fou quan va provocar un replantejament de les memòries després d'haver publicat la que públicament es va qualificar de *totxo infumable*. En el fons

va ser positiu perquè va marcar un punt d'inflexió i va obligar a reflexionar sobre la quantitat i qualitat dels continguts, i la presentació concebuda com a mer document pdf o la seva *customització* per a grups d'interès.

- La nova inscripció als annals de l'RSE pot ser ara si realment succeeix que una de les companyies que havia jugat més fort en aquest model de gestió ara deixa clar que no es tractava d'una estratègia transversal i global sustentada en valors corporatius sinó que era un enfocament departamental. Aleshores s'entendria no solament la decisió d'acomiar el 20% de la plantilla sinó el conjunt de les males pràctiques vinculades al servei, tant d'atenció a la clientela o de joc net amb la competència, com sobretot les que expliquen per quin motiu les limitacions a la velocitat d'internet suposen un fre a la competitivitat de les empreses locals enfront d'altres països.

En aquest sentit, he de confessar que veuria amb bons ulls que la companyia retallés la seva RSE si fos un pas necessari per a invertir en bon servei. El primer és complir amb la llei, després portar a terme la missió amb qualitat, i finalment fer un pas més mitjançant l'RSE.

De fet, no és ben bé així, perquè l'RSE no és *fer més* sinó *fer diferent* allò que es fa, però entenguin que em refereixo en aquesta prioritització a tota aquella dimensió de l'RSE que és més complementària, un valor afegit. I el problema és que no sembla que es vulgui invertir en millores de servei: de fet, ara ja ni parlen de l'objectiu dels 100 megas!

Un servidor és accionista d'aquesta companyia tot i que fa anys que vaig deixar de ser-ne client. Incoherent? Entenc que era implícit a la seva proposta de valor: millor recollir-ne el benefici que patir-la com a abonat. Però tot té un límit, i si l'empresa mostra obertament que el benefici és el criteri únic per damunt de qualsevol altra consideració ètica potser alguns accionistes amb una composició de criteris més complexa decidiran distanciar-se'n.

Aquest article es troba disponible a:  
[www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles\\_compromis\\_decisions\\_dificils.pdf](http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanyelles_compromis_decisions_dificils.pdf)