

# Filantropia estratègica i associacions público-privades: perills per a les empreses i la societat

Jette Steen Knudsen

¿De quina manera les empreses perceben avui el propi interès empresarial i les iniciatives benèfiques o filantròpiques? ¿Fins a quin punt una versió moderna de la «beneficència» empresarial podria crear nous reptes per a la societat i les empreses? Aquest article tracta de donar resposta a aquestes preguntes, dins d'un marc on la beneficència empresarial sovint s'entén com una ètica empresarial o iniciatives de responsabilitat social empresarial. Aquestes idees sovint són elogiades sense cap sentit crític i sense cap avaluació real del seu impacte en la societat i les empreses.

*No esperem el nostre menjar de la benevolència del carnisser, del cerveser o del forner, sinó de la seva consideració pel seu propi interès. No ens adreçem a la seva humanitat sinó a la seva autoestima, i mai els parlem de les nostres necessitats sinó dels seus beneficis* (Adam SMITH, 1976, Llibre 1, pp. 26-27).

*[Les empreses] persegueixen una conciliació de les estratègies de guany de les seves empreses amb el benestar de la societat, i cerquen maneres de conduir tots els sectors de l'empresa vers una trajectòria de compromís social* (Craig SMITH, 2003, p. 160).

## INTRODUCCIÓ

En la seva obra magistral de 1776, *Indagació sobre la naturalesa i les causes de la riquesa de les nacions*, Adam Smith va escriure que la principal motivació per a la creació de riquesa és el propi interès personal i no pas la generositat.<sup>1</sup> El propi interès personal combinat amb allò que Smith anomenava «una certa propensió de la naturalesa humana... per baratar, permutar i intercanviar una cosa per una altra» (Adam Smith, 1976, p. 25) havia resultat en la divisió del treball que segons Smith era la causa de la gran millora dels poders productius del treball en la seva època. ¿Resulta desfasada i simplista aquesta visió de la creació de riquesa des d'una perspectiva moderna? Més concretament, per tal d'abordar el tema de la conferència, aquest article formula dues preguntes. En primer lloc, ¿de quina manera les empreses perceben avui el propi interès empresarial i les iniciatives benèfiques o filantròpiques? En segon lloc, ¿fins a quin punt una versió moderna de la «beneficència» empresarial podria crear nous reptes per a la societat i les empreses? Actualment, la beneficència empresarial sovint s'entén com una ètica empresarial o iniciatives de responsabilitat social empresarial (RSE, *corporate social responsibility*, *CSR*).<sup>2</sup> Aquestes idees estan envoltades

des d'una gran publicitat i són inherentment polèmiques i difícils de mesurar. El punt de partida d'aquest article és que aquestes idees sovint són elogiades sense cap sentit crític i sense cap avaluació real del seu impacte en la societat i les empreses. Aquest article presenta una anàlisi preliminar sobre els possibles reptes que aquestes idees plantegen a la societat i a les empreses. Està estructurat de la següent forma: la primera part descriu els models antics i els models nous de la beneficència o filantropia empresarial; la segona part avalua els possibles perills que aquestes estratègies representen per a la societat; i la tercera part estudia els perills des d'una perspectiva empresarial; finalment, la quarta part presenta les conclusions.

## DE QUINA FORMA LES EMPRESES COMBINEN EL PROPI INTERÈS I LA BENEFICÈNCIA SOCIAL?

Aquest article comença descrivint la visió tradicional de la beneficència o filantropia predominant en l'època en què Adam Smith va escriure *La riquesa de les nacions*. Aquesta secció tracta de diversos canvis internacionals polítics i econòmics recents que han contribuït a les demandes canviants de filantropia. La secció presenta doncs les interpretacions actuals predominants de l'interès de la comunitat empresarial en la societat com ara l'argument de Michael Porter i Mark Kramer sobre la filantropia estratègica, així com la idea de les associacions público-privades.

### La visió tradicional de la filantropia

Segons la visió tradicional de la filantropia, la societat estava ben servida quan cadascun dels sectors empresarial, governamental i de les organitzacions sense ànim de lucre podia fer el millor possible sense interferir en els assumptes dels altres (Craig Smith, 2003, p. 161). Craig Smith argumenta que el sector de les organitzacions sense ànim de lucre va rebre injeccions (limitades) de fons en efectiu de les empreses i els governs. Per mantenir el sector de les organitzacions sense ànim de lucre separat del sector que cercava guanys, les empreses feien més aviat donacions en efectiu no lucratives que no pas donacions de paquets de productes o assessorament empresarial que haurien fet que el sector no lucratiu s'acostés massa al procés empresarial. El govern insistia en mantenir ell mateix una certa distància del sector no lucratiu i de les empreses. Aquest model a voltes s'anomena una visió *pater familias* de les obligacions societals de les empreses.<sup>3</sup>

### Visions canviants de la filantropia empresarial

Per bé que, evidentment, la idea de les empreses que assumeixen responsabilitats socials no és nova, actualment, el fenomen conegut com a RSE (*corporate social responsibility*, *CSR*, o res-

Actualment, la beneficència empresarial sovint s'entén com una ètica empresarial o iniciatives de responsabilitat social empresarial

ponsabilitat social empresarial) o ètica empresarial probablement mai ha estat tan destacat en l'agenda empresarial. Una raó d'aquesta nova importància és la creença cada cop més forta que les empreses haurien de desenvolupar polítiques per aturar els aspectes negatius del comerç i la inversió internacionals creixents (Stiglitz, 2002). Una aliança de grups de consumidors,

Segons la visió tradicional de la filantropia, la societat estava ben servida quan cadascun dels sectors empresarial, governamental i de les organitzacions sense ànim de lucre podia fer el millor possible sense interferir en els assumptes dels altres

inversors socialment responsables, sindicats, ecologistes, activistes dels drets humans, grups religiosos, etc. critica allò que considera l'impacte negatiu de la globalització que es demostra en el comportament de les empreses multinacionals. Argumenten que el capitalisme global és la causa de les diferències creixents en la renda, la pobresa i l'explotació dels països menys desenvolupats. Aquesta nova aliança ha endegat campanyes publicitàries que tenen com a objectiu empreses, el comportament de les quals percep com essent especialment inacceptable: en particular, les indústries extractives, les indústries farmacèutiques i els productes de consum (Kapstein, 2001). Una aliança com aquesta d'ONG antiglobalització, de grups obrers i religiosos va fer un paper cabdal en l'aturada de les negociacions de l'OMC a la reunió de Seattle el novembre de 1999 (Kapstein, 2001; Rugman i Verbeke, 2002). La RSE també va ser un dels temes més rellevants en la reunió del Fòrum

Econòmic Mundial de 2003 que va esmentar la ciutadania empresarial, la competitivitat empresarial i la governança empresarial, així com les connexions entre aquests com a un element cabdal per configurar l'agenda dels líders empresarials en la propera dècada (Craig Smith, 2003, p. 54). Un resultat d'aquests sentiments antiglobalització és que «[Les empreses] persegueixen una conciliació de les estratègies de guany de les seves empreses amb el benestar de la societat, i cerquen maneres de conduir tots els sectors de l'empresa vers una trajectòria de compromís social» (Craig Smith, 2003, p. 160). Més endavant analitzarem dues visions modernes de la RSE: la filantropia estratègica i les associacions público-privades.

*Filantropia estratègica – una nova manera perquè les empreses emprenguin iniciatives socials*

Michael Porter i Mark Kramer han proposat recentment un argument important sobre la filantropia empresarial (Porter i Kramer, 2003). Integren la ciutadania empresarial en la coneguda afirmació de Porter sobre l'avantatge competitiu presentada a l'obra de Porter de 1990, *Competitive Advantage of Nations* (*L'avantatge competitiu de les nacions*). Ara Porter elabora un argument sobre «l'avantatge competitiu de la filantropia empresarial».

El punt de partida de Porter i Kramer és que els executius mateixos es veuen atrapats entre els crítics que demanen uns nivells més alts de RSE i els inversors que pressionen per maximitzar els beneficis a curt termini. A més, la major part dels programes de contribució empresarial són poc clars i no tenen objectius ben definits, atès que l'opció de la beneficència es deixa al treballador individual. Porter i Kramer no estan d'acord amb dues assumpcions de la filantropia tradicional.

La primera assumptió és que els aspectes socials i econòmics estan separats i són diferents (tal com, per exemple, creia Adam Smith). Segons Adam Smith, la filantropia equivalia a ajudar els necessitats. Smith escriu «[N]ingú –a no ser que sigui un pidolaire– decideix dependre fonamentalment de la benevolència dels seus conciutadans... En efecte, la beneficència de la gent ben predisposada li proporciona la font absoluta de la seva subsistència.» (Adam Smith, 1976, p. 27). Porter i Kramer argumenten en canvi que els aspectes socials i econòmics estan relacionats.

La segona assumptió és que les empreses no proporcionen altres beneficis més importants que els beneficis proporcionats pels donants individuals quan aborden objectius socials. Per comptes d'això, Porter i Kramer defensen que hi ha una forma més estratègica de pensar en la filantropia. Les empreses poden fer servir els seus esforços de beneficència per millorar la qualitat del seu entorn empresarial. Tot alineant els objectius socials amb els econòmics, poden millorar les seves perspectives de negoci a llarg termini. Abordar l'entorn empresarial fa possible que l'empresa no només pugui fer donació de recursos financers sinó que també potenciï estratègicament les seves capacitats i relacions en suport de causes benèfiques. En resum, una estratègia d'aquesta mena produeix beneficis socials que superen de bon tros els proporcionats per donants individuals, fundacions o fins i tot governs.

El context competitiu d'una empresa consisteix en quatre elements interrelacionats de l'entorn empresarial local que configuren la productivitat potencial: condicions dels factors (*inputs* de producció disponibles), condicions de la demanda, el context d'estratègia i rivalitat, i indústries relacionades i que donen el seu suport (els quatre elements del context competitiu són descrits de forma més completa a l'obra de Porter, *The Competitive Advantage of Nations*). L'argument fonamental és que les inversions filantròpiques per part dels membres d'un grup empresarial (*cluster*)<sup>4</sup> poden tenir un efecte poderós sobre la competitivitat del grup i el rendiment de les empreses que el constitueixen.<sup>5</sup>

Porter i Kramer descriuen de quina manera els quatre elements del context poden incrementar el valor social i econòmic. En primer lloc, pel que fa a les condicions dels factors, un exemple és Dream Works SKG, una empresa de producció de pel·lícules que ha creat programes per formar estudiants amb rendes baixes a Los Angeles en l'àmbit de les competències necessàries per poder treballar en la indústria de l'espectacle. L'empresa va idear un currículum especialitzat en cooperació amb el districte de l'Institut Municipal de Los Angeles (*LA Community College District*). Els beneficis socials representen un millor sistema educatiu i més possibilitats de feina per als habitants amb rendes baixes. Els beneficis econòmics representen una major oferta de titulats amb una formació especialitzada per a l'empresa. En segon lloc, pel que fa a les condicions de la demanda, Apple Computer fa donació d'ordinadors a escoles com una manera d'introduir els seus productes entre els joves. L'escola gaudeix d'un benefici social per a l'escola mentre que el mercat potencial d'Apple s'amplia i els estudiants i els professors esdevenen compradors exigents. En tercer lloc, pel que

Les empreses feien més aviat donacions en efectiu no lucratives que no pas donacions de paquets de productes o assessorament empresarial que haurien fet que el sector no lucratiu s'acostés massa al procés empresarial

fa al context de l'estratègia i la rivalitat, els reglaments, els incentius i les normes que guien la competència en una nació o regió tenen una influència fonamental sobre la productivitat. Un exemple és la International Corporate Governance Network (Xarxa Internacional de Governança

El fenomen conegut com a RSE (responsabilitat social empresarial) o ètica empresarial probablement mai ha estat tan destacat en l'agenda empresarial

Empresarial, ICGN) que promou estàndards de comptabilitat uniformes mundials i uns procediments de vot dels accionistes que siguin equitatius. Els països en desenvolupament se'n beneficien atès que un millor govern i una major divulgació intensifiquen les pràctiques empresarials locals i fan que les regions resultin més atractives per a la inversió, etc. A més, els inversors institucionals que donen el seu suport a aquest projecte també aconseguen mercats de capital que són millors i més justos. Finalment, pel que fa a les indústries relacionades i que donen el seu suport, el 1986, American Express va fundar acadèmies de viatge i de turisme a les escoles secundàries, tot for-

mant estudiants no pas per al negoci de les targetes de crèdit ni tampoc per a les seves pròpies agències de viatge, sinó per a exercir la professió en altres agències de viatges, companyies aèries, hotels i restaurants. El programa, que inclou formació del professorat, ajuda al currículum, beques de pràctiques a l'estiu i mentors industrials opera a deu països i a més de 3.000 escoles amb més de 120.000 estudiants inscrits (Porter i Kramer, 2003, p. 42). Pel que fa als guanys socials, un 80% dels estudiants del programa arriben a la universitat (*college*) i un 25% són contractats per la indústria turística després d'aconseguir el seu títol. Els beneficis econòmics inclouen un augment de la competitivitat en els grups empresarials locals de turisme.

En resum, segons Porter i Kramer, la filantropia estratègica implica examinar el context competitiu a cadascuna de les poblacions geogràfiques importants de l'empresa; revisar la cartera filantròpica existent per tal de veure si encaixa amb aquest nou paradigma; avaluar les donacions empresarials existents i potencials prenent com a punt de referència les quatre formes de creació de valor; cercar oportunitats per a l'acció col·lectiva dins d'un grup empresarial i amb altres socis; finalment, fer una avaluació i un seguiment rigorosos dels resultats.

Alguns líders empresarials troben que aquest plantejament està massa orientat als propis interessos i argumenten que la filantropia no s'hauria de deixar guiar per objectius empresarials sinó que hauria de ser un assumpte de consciència. Segons Sir Geoffrey Chandler, per exemple, «la RSE no hauria de ser una activitat opcional que proporcionés avantatges competitiu o oportunitats comercials, sinó que hauria de representar una sèrie de principis bàsics que constituís el punt de partida per a qualsevol empresa i que condicionés la totalitat de les seves operacions. Hauria d'abastar un espectre que anés des del funcionament d'un negoci rendible fins a tenir cura del seu impacte mediambiental i social. La RSE no hauria de ser una activitat voluntària que hom considera que proporciona un avantatge competitiu i que forma part d'una estratègia. Si bé [el model empresarial] és una via tàctica vers la discussió amb les empreses, resulta irreal en la pràctica i, en principi, amoral» (discurs inaugural de Chandler pronunciat el 25 de juny de 2004 a la conferència «Corporate Social Responsibility and the Role of the Lawyer» [«La responsabilitat social empresarial i el paper de l'advocat»] organitzada a Amsterdam. El discurs duia per títol

«Corporate Social Responsibility: The International Aspects» [«Responsabilitat social empresarial: aspectes internacionals»]).

A més, quan Porter va presentar les seves idees a la conferència de la European Academy for Business in Society a la Business School (Escola d'Empresarials) de Copenhaguen al setembre de 2003, moltes ONG europees, càrrecs públics i fins i tot representants d'empreses també estaven descontents respecte al vincle proposat entre objectius empresarials i iniciatives socials. Per a moltes persones del públic, la utilització de Porter del terme «filantropia» evocava imatges d'una visió *pater familias* de la filantropia. Molts assistents van argumentar que Porter presentava una visió simplista de la RSE, que al seu torn representava les exigències socials degut a un estat del benestar molt menys desenvolupat als Estats Units respecte d'Europa. La filantropia empresarial voluntària és més freqüent en un model liberal de l'estat del benestar com el dels Estats Units, amb petites transferències per part del govern i àmplies subvencions voluntàries del sector privat gestionades per les empreses. En canvi, a Europa, les empreses tenen un paper molt menys instrumental en el proveïment de benestar social degut a un sistema d'estat del benestar molt més desenvolupat. Tanmateix, moltes empreses europees segueixen els preceptes de Porter per bé que consideren la seva estratègia més en termes d'associacions público-privades que no pas com a una estratègia filantròpica atès que el terme mateix, «filantropia», evoca connotacions negatives.

Els executius mateixos es veuen atrapats entre els crítics que demanen uns nivells més alts de RSE i els inversors que pressionen per maximitzar els beneficis a curt termini

#### Associacions público-privades

En relació amb la idea d'una filantropia (estratègica) centrada en el context, trobem la idea d'associacions público-privades. ¿Què és una associació público-privada? La definició de Michel Reich, posem per cas, inclou els tres punts següents: primer, una associació implica com a mínim una organització privada amb ànim de lucre i una organització sense ànim de lucre; en segon lloc, els socis comparteixen objectius per a la creació de valor social que sovint s'adrecen a les poblacions desafavorides; finalment, els socis principals comparteixen tant els esforços com els beneficis (Michael Reich, 2002, p. 3). Aquesta ampla definició és consistent amb la noció de Porter i Kramer de la filantropia empresarial.

La idea d'associacions público-privades no ha esdevingut important fins fa poc. Una raó és que els problemes socials com ara els relacionats amb la salut pública es veuen empenyats vers l'agenda política internacional amb un creixement del suport de les ONG, especialment pel que fa als problemes de salut en els països en desenvolupament. Un exemple d'això és Metges sense Fronteres que defensa un accés cada cop més ampli als medicaments més bàsics. A més, fundacions privades com ara la Fundació Rockefeller i la Fundació Bill and Melinda Gates han atorgat subvencions per donar suport a la creació d'associacions amb l'objectiu de reduir l'abisme existent en l'accés als medicaments entre els països rics i els països pobres (Michael Reich, 2002).

Una raó és que els grups tradicionals de la sanitat tenen recursos financers limitats i a voltes han de fer front a unes possibilitats estatals escasses o reduïdes. A més, les organitzacions privades

Però les empreses poden fer servir els seus esforços de beneficència per millorar la qualitat del seu entorn empresarial

amb ànim de lucre «han acabat reconeixent la importància dels objectius de la sanitat per als seus objectius immediats i a llarg termini, i han acabat acceptant una visió més ampla de la responsabilitat social com una part del mandat empresarial» (Michael Reich, 2002, p. 2). Segons Michael Reich, «amb una certa inquietud, tant els actors públics com els actors privats es veuen empesos els uns vers els altres per tal de satisfer objectius comuns o que se sobreposen» (Michael Reich, 2002, p. 2).

Aquest article sosté que, mentre que la filantropia estratègica i les associacions público-privades han produït alguns projectes molt exitosos, encara hem d'estudiar si aquestes col·laboracions plantegen nous reptes per a la societat i les empreses.

## PERILLS DES D'UNA PERSPECTIVA SOCIETAL

La filantropia estratègica i les associacions público-privades plantegen una pregunta fonamental per a la societat: en primer lloc, ¿la RSE és positiva per a la societat? ¿En segon lloc, qui hauria d'establir les prioritats?

*La RSE és positiva per a la societat?*

Les limitacions fiscals, unes institucions governamentals febles i inadequades, etc. són raons cabdals que expliquen per què les empreses i les ONG s'impliquen en la resolució de problemes socials com ara garantir un accés a l'atenció sanitària i l'educació. Els conceptes de filantropia estratègica i associacions público-privades dominen avui el pensament actual pel que fa als temes de la RSE en les ONG, les empreses, els governs i les institucions internacionals. Sense cap dubte, aquestes noves formes de col·laboració han dut a unes millores enormes. Des d'una perspectiva societal, evidentment és positiu que les empreses i la societat civil participin en la resolució de problemes que potser els governs no són capaços de tractar. Aquest és el cas del Mectizan Donation Program (Programa de Donacions de Mectizan) per tractar la ceguesa de riu (*river blindness*) (Michael Reich, 2002). El Mectizan Donation Program es considera sovint com una de les associacions que han funcionat millor fins ara; es tracta d'una associació creada conjuntament per Merck i la Task Force for Child Survival and Development, una ONG.<sup>6</sup> Tanmateix, el tema més important és el següent: ¿qui acaba determinant les prioritats generals?

*¿Límits a la RSE des d'una perspectiva societal: qui estableix les prioritats?*

Una assumpció bàsica d'aquest article és que els representants elegits democràticament són els que haurien d'establir les prioritats generals de les iniciatives de les associacions público-privades

i de la filantropia estratègica. ¿De quina altra manera podem garantir que les prioritats reflecteixin les prioritats de l'electorat? Segons Robert Reich, si una societat vol que les decisions empresarials reflecteixin alguna cosa més que un simple càlcul d'allò que és millor per als accionistes i tanmateix sent un cert malestar per atorgar als càrrecs empresarials un poder discrecional sobre com equilibrar els interessos només té dues opcions. La primera és imposar procediments reglamentaris mitjançant els quals els interessats (*stakeholders*) que no són inversors puguin participar directament en les decisions empresarials. Podem trobar-ne alguns exemples en els convenis col·lectius, les lleis de cogestió que requereixen representants dels treballadors en els consells directius, els comitès d'empresa, etc. Tanmateix, qualsevol sistema de representació tendeix a allargar i complicar la presa de decisions. A més, segons la teoria de l'agència, els representants dels interessats només reflectiran de forma imperfecta els interessos dels seus electors.

La segona opció és confiar en el govern per definir les responsabilitats d'una empresa envers la societat (Robert Reich, 1998). En resum, els governs haurien de fer «la tasca principal de definir què hem d'esperar dels consells empresarials i dels executius –a més de la seva responsabilitat bàsica de maximitzar els beneficis dels accionistes–» (Robert Reich, 1998, p. 15). És important que els governs estableixin prioritats generals per tal d'evitar que les associacions desviïn recursos de les accions públiques de maneres que afavoreixen les empreses privades. Sens dubte, les empreses privades per si mateixes no haurien de controlar l'agenda. A més, atès que les empreses tendeixen a triar casos que encaixen amb els seus objectius estratègics generals, els governs han de lluitar per establir prioritats que garanteixin que es satisfan les necessitats socials més importants, les quals potser no tenen un patrocinador empresarial. Per exemple, proporcionar el finançament adient a les escoles hauria de ser una responsabilitat del govern. Apple Computers fa donació de computadores als Estats Units i Dream Works SKG crea programes de formació per a estudiants amb rendes baixes a Los Angeles. Per bé que aquests projectes poden resultar útils en si mateixos, també impliquen el perill que els governs acabin confiant més en les subvencions privades i no assumeixin la responsabilitat de proporcionar un finançament adient a l'escolarització. Així doncs, Gro Harlem Brundtland, exdirector general de l'Organització Mundial de la Salut ha advertit que les associacions público-privades no haurien de substituir la xarxa de la seguretat social (conferència sobre les associacions público-privades a Cambridge, Massachusetts, a la Kennedy School of Government, 4 de mars de 2004).

Les organitzacions internacionals també haurien de fer un paper cabdal en l'establiment dels objectius generals. Tanmateix, alguns experts han expressat la seva greu preocupació pel que fa als impactes reals i potencials d'associacions en el sistema de les Nacions Unides (UN) (Buse i Gill citats a Michael Reich, 2002). Els preocupa el fet que les associacions «encara fragmentaran més la cooperació internacional en la sanitat i soscavaran els objectius de les Nacions Unides pel

Mentre que la filantropia estratègica i les associacions público-privades han produït alguns projectes molt exitosos, encara hem d'estudiar si aquestes col·laboracions plantegen nous reptes per a la societat i les empreses

que fa a la cooperació i la igualtat entre els estats» (Buse i Gill, citats a Michael Reich, 2002, p. 13). Buse i Gill també sostenen que els organismes especialitzats de les Nacions Unides, tot centrant-se en assumptes «relativament limitats» («*relatively narrow*») més que no pas en problemes més difícils,<sup>7</sup> podrien tenir un impacte negatiu en les desigualtats mundials.

En definitiva, la filantropia estratègica i les associacions público-privades poden proporcionar uns beneficis importants, però els governs tenen la principal responsabilitat en l'establiment de les prioritats més importants; les organitzacions internacionals també haurien de tenir-hi un paper.

PERILLS DES D'UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Tot seguit, aquest article aborda els possibles problemes per a les empreses quan aquestes s'impliquen en associacions público-privades o emprenen iniciatives de filantropia estratègica. En primer lloc, ¿la RSE és positiva per a les empreses? En segon lloc, ¿quins són els límits de la RSE? Dit amb altres paraules, ¿fins on podem esperar raonablement que les empreses arribin per tal de satisfer allò que sembla ser una sèrie sempre creixent de peticions per part dels interessats?

¿La RSE és positiva per a les empreses?

Al cap i a la fi, ¿les iniciatives de la RSE tenen realment un impacte positiu? L'evidència és poc convincent malgrat que la major part dels estudis sobre aquesta qüestió indiquen una correlació posi-

¿La RSE és positiva per a la societat? ¿Qui hauria d'establir les prioritats?

tiva. Margolis i Walsh han avaluat la recerca sobre la relació entre el rendiment social de les empreses i el seu rendiment econòmic. La mostra de la recerca inclou una investigació empírica de 95 estudis publicats des del 1972. Si es considera com una variable independent, hom pot veure que el rendiment social empresarial manté una relació positiva amb el rendiment

econòmic en 42 estudis (53%); en 19 estudis (24%) no es troba cap relació; es troba una relació negativa en 4 estudis (5%) i una relació mixta en 15 estudis (19%).<sup>8</sup>

Els límits a la RSE: el cost de respondre a les demandes creixents

Les empreses es confronten a un fort increment de les expectatives socials pel que fa al seu paper. Cada cop més, es considera que les empreses han de respondre no només davant dels accionistes sinó també dels empleats i dels proveïdors, així com de la societat en general (Ruggie, 2002). Les empreses que operen a l'estranger han de sospesar els avantatges d'una mà d'obra amb uns costos inferiors o uns *inputs* de costos inferiors per part de proveïdors abusius en comparació amb els problemes ocasionats per una publicitat negativa, protestes dels consumidors, etc. (Spar, 2000). Una raó fonamental d'aquestes noves demandes és que el món empresarial ha demostrat tenir un abast i una capacitat mundials mentre que les institucions internacionals són

massa febles per poder emplenar aquest espai. A més, els escàndols de comptabilitat recents com ara els d'Enron, WorldCom i Parmalat han trencat la confiança de la qual les empreses gaudien en els pròspers anys noranta.

Tanmateix, les empreses estan descobrint cada cop més que, com més esforços fan, més se'ls demana. Un estudi preliminar de les empreses daneses ha demostrat que en el període comprès entre els anys 1999 i 2004 es va percebre que les empreses estaven menys disposades a emprendre iniciatives de RSE. Així doncs, malgrat el fet que les empreses han ampliat constantment les seves iniciatives de RSE, durant aquest període la seva imatge com a empreses responsables s'ha anat deteriorant.<sup>9</sup> Les empreses poden acabar pensant que prendre una posició pel que fa a la RSE pot perjudicar-les, com li ha succeït recentment a Starbucks. Starbucks havia posat en marxa iniciatives socialment responsables com ara la prevenció de la violència i programes d'assistència a les víctimes de la violència, i també havia donat suport a petites empreses agrícoles de producció de cafè. Un resultat positiu per a Starbucks és que sembla que el seu moviment de personal és inferior a l'habitual pel que fa a la indústria de l'alimentació al

detall. Tanmateix, el mars de 2002, Ronnie Cummins, director de la US Organic Consumers Association va declarar al *Financial Times* que la seva organització havia triat Starbucks pel que feia a temes relacionats amb la responsabilitat social perquè «són l'única gran empresa de cafè en el món que pretén ser socialment responsable». (Randall Frost a la pàgina web: <http://www.aworldconnected.com/article.php/524.html>). A més, la Coca-Cola va anunciar l'any 2002 que donaria 5 milions de dòlars USA als seus empleats de les fàbriques de Coca-Cola a Sud-àfrica per augmentar la consciència respecte al VIH/SIDA. Tanmateix, malgrat les seves promeses, la Coca-Cola es va trobar amb protestes a Johannesburg perquè l'empresa no estava fent tot el necessari per limitar la propagació del VIH/SIDA a Sud-àfrica.

De forma raonable, ¿què es pot demanar a les empreses? Per exemple, ¿quin nivell de recursos es pot demanar que les empreses dediquin a la supervisió (*monitoring*)? El nivell de la tasca de supervisió pot ser molt alt. Per exemple, l'empresa Nike té més de 800 proveïdors contractats que donen feina a més de 600.000 persones en 50 països (Craig Smith, 2003, p. 70). A més, supervisar és car i requereix molt de temps. Tan sols en una fàbrica a El Salvador, The Gap gasta 10.000 dòlars USA per any en contractar supervisors independents (Kapstein, 2001). No hi ha dubte que les agències comptables es deleixen per oferir els seus serveis. Les altres quatre grans agències comptables poden ser les úniques guanyadores segures.

Els problemes relacionats amb la sanitat plantegen altres preguntes sobre el nivell en el qual les empreses haurien de contribuir. ¿Fins a quin punt les empreses farmacèutiques com ara GlaxiSmithKline haurien d'ajudar a la distribució i l'administració dels medicaments ateses les deficiències d'infraestructura en mercats molt menys desenvolupats? A més, ¿GlaxiSmithKline hauria de veure's implicada en problemes d'atenció sanitària que no estan relacionats amb la teràpia mèdica com ara la disponibilitat d'aigua neta? ¿Quina quantitat hauria d'invertir l'empresa

Des d'una perspectiva societal, evidentment és positiu que les empreses i la societat civil participin en la resolució de problemes que potser els governs no són capaços de tractar

en investigació i desenvolupament per desenvolupar medicines per a les malalties tropicals si hom espera que els productes potencials generin pèrdues?

*Límits a la RSE: ¿Com es pot garantir un control fiable?*

¿De quina manera podem garantir que les normes de supervisió són fiables? Certament, no totes les pràctiques de control satisfan aquest requisit. Per exemple, Dara O'Rourke, actualment professora a Berkeley, va concloure que les pràctiques de supervisió d'Ernst i Young d'un sub-contractista de Nike al Vietnam eren molt defectuoses (O'Rourke, 1997). Aquests defectes van plantejar preguntes serioses pel que feia a la legitimitat i la competència de les agències comptables com a supervisors independents dels problemes relacionats amb el treball i el medi ambient. En primer lloc, alguna forma de divulgació pública és molt important per tal de

Els governs haurien de fer «la tasca principal de definir què hem d'esperar dels consells empresarials i dels executius –a més de la seva responsabilitat bàsica de maximitzar els beneficis dels accionistes»

garantir la qualitat de l'auditoria. La divulgació pública explicaria les condicions actuals en les fàbriques i augmentaria la creença del públic pel que fa al fet que l'empresa està fent un esforç per millorar de bona fe. En segon lloc, una millor alternativa a les agències comptables seria «uns supervisors locals, realment independents, que parlen la llengua, poden fer visites inesperades i gaudir de la confiança de la... mà d'obra» (*The New York Times*, agost de 1997, citat a O'Rourke, 1997, p. 11).

Cada cop més, les ONG i les empreses multinacionals col·laboren per incrementar la transparència empresarial referent als drets humans i les pràctiques laborals i mediambientals. Tanmateix, aquestes noves maneres de presentar la informació plantegen la qüestió de com hauríem de fer per comparar les pràctiques i el rendiment d'una empresa a l'altra. Veiem una sèrie de certificats i procediments d'auditoria en nom del balanç triple o triple compte de resultats i la comptabilitat de la sostenibilitat (*sustainability accounting*), que va més enllà de la comptabilitat de fons per incloure els resultats socials i mediambientals. També fan falta uns millors inventaris de bones pràctiques i criteris per a la comparació del rendiment (*benchmarking performance*), atès que sovint els mitjans de comunicació són sensacionalistes pel que fa al mal comportament empresarial o repeteixen les acusacions dels activistes. ¿Quins són els criteris per al mesurament i l'èxit (Henderson, 2002)? En resum, ¿de quina manera podem garantir uns punts de referència clars i consistents per a la responsabilitat empresarial?

En conclusió, malgrat que l'argument empresarial pel que fa a la RSE no està clar, les empreses han de posar atenció a com gestionen la RSE com un element d'avaluació del risc perquè el públic inversor hauria de saber que està fent una empresa per gestionar els riscos atès que els riscos poden afectar el valor de les accions. Tanmateix, les despeses relacionades amb la presentació de la informació estan creixent i cada cop més sentim parlar del cansament de presentar informes (*reporting fatigue*). El problema al qual ens enfrontem és que no està clar ni quins estàndards són els estàndards correctes ni com hauríem de comparar la pràctica amb els resultats.

## EXEMPLES DE LES MILLORS PRÀCTIQUES

Aquí només presentem un intent preliminar de definir en grans línies els reptes per a les empreses i la societat derivats de les associacions público-privades o les iniciatives de filantropia estratègica. Manca un treball sistemàtic sobre els costos i els beneficis de les noves regulacions formals i informals pel que fa a la RSE per a les empreses i la societat, de les noves formes de col·laboració entre les empreses, els governs i la societat civil, i de les noves demandes a les empreses.<sup>10</sup> Tot seguit, descrivim breument un quants exemples dels millors casos d'associació público-privada (o iniciatives de filantropia estratègica) per donar una idea general sobre com es podrien evitar alguns problemes potencials i indicar uns quants problemes que tenen una certa importància –preocupació fins i tot en els millors casos–. Discutirem sobre les tres empreses següents: 1) Danish Crown, una cooperativa danesa d'escorxadors de porcs que ha iniciat un programa d'ocupació que funciona molt bé; 2) Novo Nordisk, una empresa farmacèutica que comença una associació público-privada per lluitar contra malalties cròniques com ara la diabetis; i 3) la implicació de Shell en una sèrie d'associacions internacionals público-privades.

Les organitzacions internacionals també haurien de fer un paper cabdal en l'establiment dels objectius generals

*Danish Crown: Projecte «Sense mans no hi ha galetes»*

Danish Crown és una cooperativa d'escorxadors de porcs amb uns 23.000 treballadors arreu del món. L'any 2003, Danish Crown va rebre un premi de la Danish National Network of Business Leaders (Xarxa Nacional Danesa de Dirigents Empresarials) a la petita població danesa de Grindsted.<sup>11</sup> El Premi de la Xarxa guardona les iniciatives de RSE més destacades i mira de donar-les a conèixer al públic com una inspiració per a d'altres empreses. La Danish Crown de Grindsted va guanyar el premi per la seva integració exitosa de persones aturades des de fa molt de temps en un lloc de treball de veritat. El govern danès considera que la participació de l'empresari és cabdal quan es tracta de lluitar contra l'atur i l'exclusió social, atès que la formació del sector privat amb un subsidi salarial proporcionalment funciona millor que la formació del sector públic o l'ocupació subvencionada del sector públic. Les empreses daneses tenen uns alts índexs de participació en les polítiques socials actives i en el mercat laboral, atès que els llocs de treball protegits i els programes de formació a Dinamarca estan disponibles tant per als propis treballadors de les empreses com per a les persones aturades des de fa molt de temps (Martin, 2001, p. 62). Típicament, el sector públic paga el salari inicial durant 26 setmanes i a voltes fins a un any. Les associacions creades entre els governs locals i els empresaris són important «perquè les polítiques socials actives confien molt en la formació del sector privat i en l'ocupació subvencionada per a la seva implementació» (Martin, 2001, p. 63).

Danish Crown va iniciar aquest projecte en col·laboració amb les autoritats locals, l'oficina local d'ocupació, el centre de formació d'adults i el centre local de formació lingüística. L'empresa es

va interessar en el projecte perquè necessitava treballadors. La seva ubicació en un lloc en certa manera llunyà a Dinamarca feia difícil que Danish Crown pogués atraure nous treballadors. Entre els participants en el projecte hi havia persones en una situació molt difícil, incloent persones amb problemes de delinqüència, problemes mentals o problemes amb l'alcohol o altres drogodependències. Alguns havien rebut ajuda social durant més de 15 anys. La municipalitat va decidir de llogar una oficina a la planta mateixa per tenir-hi una treballadora social i pagar-li el sou. La treballadora social és l'encarregada d'organitzar el programa que, a més de tècniques de tallat i d'anatomia, inclou aspectes com ara la higiene personal i la interacció personal, un exercici regular i formació lingüística. Atès que un grup de participants ha tingut problemes de delinqüència i potser molts problemes econòmics, al començament, la treballadora social convoca una reunió amb el departament de la policia local i els bancs més importants per tal d'ajudar els participants a resoldre els problemes pendents abans de començar la feina.

Es requereix que els participants vinguin a la feina cada dia; en cas contrari, la treballadora social els va a buscar a casa. Si una persona falta dues vegades, la treballadora social pot interrompre el pagament del subsidi de la seguretat social danesa. La treballadora social anomena

aquest enfocament «sense mans no hi ha galetes» («*no hands, no cookies*»). «Es tracta de relacionar-se amb la gent amb respecte que és quelcom que, nosaltres, com a treballadors socials, hem oblidat des de fa massa anys» (entrevista amb Danish Crown el 5 de juliol de 2004). El resultat final és que un 70% de les persones que passen per aquest programa reben una oferta de treball normal de Danish Crown. Altres persones troben altres feines en altres empreses, tornen als estudis o troben una feina flexible. L'índex de fracàs és aproximadament d'un 12%.

En resum, el projecte és una col·laboració que funciona entre el govern local, la planta de l'empresa i actors complementaris com ara els bancs i la policia. El projecte està finançat

de forma pública i encaixa bé amb la prioritat general del govern de garantir una ocupació a les persones sense feina des de fa molt de temps. L'empresa necessita realment treballadors i no ha de pagar per la seva formació sinó que està lliure de, si vol, escollir aquelles persones que voldria contractar després que el programa finalitzi. Els objectius de l'empresa i els objectius socials són consistents. Tanmateix, l'empresa no s'hauria embrancat en aquesta nova estratègia d'ocupació si el govern danès no hagués proporcionat fons per cobrir les primeres 26 setmanes de feina i de formació a Danish Crown. Perquè Danish Crown es pogués implicar en el projecte, l'empresa necessitava subvencions del govern.

#### Novo Nordisk

Novo Nordisk és una empresa de productes farmacèutics especialitzada en el tractament de la diabetis que té 19.000 treballadors. El desembre de 2003, Novo Nordisk va endegar un procés de tres anys per desenvolupar recomanacions per a un nou enfocament global d'ampli abast per prevenir

i controlar malalties cròniques com ara la diabetis, les malalties cardiovasculars, l'obesitat, la hipertensió i alguns càncers. Per tal de posar en marxa aquest procés, Novo Nordisk va iniciar una col·laboració amb la Universitat d'Oxford i l'Organització Mundial de la Salut. També es van convidar pensadors de la sanitat mundial, activistes i responsables en la presa de decisions en aquest camp perquè participessin en les reunions. Així doncs, Novo Nordisk dóna cabuda a les prioritats de l'OMS però ho fa en un fòrum obert amb altres participants interessats. A més, Novo Nordisk aplica el triple balanç o triple compte de resultats (*Triple Bottom Line*) com el seu enfocament empresarial «a través del qual podem vincular objectius estratègics a consideracions mediambientals, socials i bioètiques» (*Novo Nordisk Sustainability Report*, 2003, p. 5). Aquest enfocament és consistent amb les recomanacions de Porter pel que fa a la filantropia estratègica.

L'empresa auditora Deloitte emet una declaració de garantia independent. A més, SustainAbility informa sobre els indicadors clau, allò que SustainAbility ha definit mitjançant les consultes amb les parts interessades i els indicadors de resultats establerts per la Global Reporting Initiative, la UN Global Compact, etc. Així doncs, es garanteix un control independent. Novo Nordisk també aplica mesures voluntàries addicionals. La gestió del risc és cabdal. Segons Novo Nordisk, «[L]a crisi de la sanitat pública en els mercats emergents representa una amenaça molt seriosa a la globalització. Això sobre tot significa un repte perquè els governs actuïn molt més. Però en aquest context, els inversors necessiten tenir la seguretat que els propietaris de les empreses [Novo Nordisk] estan tractant la crisi de forma proactiva per tal de protegir els valors dels accionistes a llarg termini» (*Novo Nordisk Sustainability Report*, 2003). Novo Nordisk afirma que s'està allunyant de l'atenció al malalt i està agafant una visió més progressista de l'atenció sanitària. Novo Nordisk es descriu a si mateixa com una empresa d'atenció sanitària (*Novo Nordisk Sustainability Report*, 2003, pp. 4-9). Novo Nordisk afirma que vol «que els consumidors capacitats facin quelcom per tal de formar coalicions que siguin prou fortes per poder fer front als reptes sanitaris i socials enormes a tots els sectors i a tota la geografia» (*Novo Nordisk Sustainability Report*, 2003, p. 9). Tanmateix, la pregunta difícil roman: ¿Li pertoca a Novo Nordisk afavorir la implicació del consumidor en l'atenció sanitària? A més, l'esforç informatiu és molt acurat. ¿El seu cost paga la pena?

#### Shell

La Shell és una de les empreses energètiques més grans del món, amb uns guanys anuals l'any 2002 de 9,2 mil milions (*billions*) de dòlars USA. Les experiències de Brent Spar i Nigèria han contribuït fortament a què Shell hagi cercat noves estratègies en la línia de la filantropia estratègica i les associacions público-privades. Un dels indicadors de resultats socials de Shell inclou la implicació de Shell en associacions público-privades. Un exemple d'això és l'aug-

Les empreses han de posar atenció a com gestionen la RSE com un element d'avaluació del risc perquè el públic inversor hauria de saber que està fent una empresa per gestionar els riscos atès que els riscos poden afectar el valor de les accions

ment de la conscienciació pel que fa al VIH/SIDA. Shell ha endegat associacions juntament amb organitzacions sanitàries internacionals i el Banc Mundial. Aquestes associacions potser no es construeixen sobre les forces competitives de la Shell en la línia defensada per Porter i Kramer, però certament la crisi del VIH/SIDA és un problema enorme a molts països on la Shell esta operant. Segons l'*Informe Anual de la Shell de l'any 2002 (Shell 2002 Annual Report)*, la Shell tracta el problema del VIH/SIDA a través d'associacions, «a tota l'Àfrica subsahariana, la Shell té programes de prevenció i atenció a la SIDA per als nostres empleats i les seves famílies, i fem servir els concessionaris per incrementar la consciència pública...». Durant l'any 2002, la Shell de Costa d'Ivori va crear un centre d'informació del VIH/SIDA a Yamoussoukro, en col·laboració amb Population Services International i ONG locals. El centre forma persones perquè visitin escoles locals i promoguin la prevenció del VIH/SIDA i el sexe segur entre la gent jove. La Shell està «implicada en un nombre creixent d'associacions público-privades internacionals entre empreses, donants individuals, governs i organismes internacionals com ara les Nacions Unides i el Banc Mundial. Aquestes iniciatives no substitueixen la necessitat de l'ajuda directa dels governs i organismes de les Nacions Unides, com tampoc el món de les ONG. Per comptes d'això, tenen com a objectiu augmentar la contribució que les empreses multinacionals fan al desenvolupament local a través de les seves activitats empresarials» (*Shell 2002*, p. 40).

De forma prou sorprenent, no sabem massa fins a quin punt les demandes creixents d'iniciatives de responsabilitat social empresarial estan afectant les empreses i les societats

L'exercici de control de l'informe anual és sens dubte un exercici enorme i costós. La informació de Shell és molt completa i abasta la informació econòmica, social i mediambiental. A més, Shell ha creat la pàgina web «*Tell Shell*» («Digues-ho a la Shell») que convida a fer comentaris crítics. Tanmateix, l'informe de la Shell sovint arriba al públic com un catàleg de la World Wildlife Foundation que descriu l'interès de la Shell en les reserves naturals i la vida salvatge. ¿No està exagerant la Shell amb el risc de perdre certa credibilitat? ¿Quant costa tot això? ¿Com sabem que els indicadors que la Shell fa servir són els «correctes»? ¿Té la Shell una altra opció?

CONCLUSIONS

Aquest article ha abordat dues qüestions molt amplies. En primer lloc, actualment, ¿de quina manera les empreses perceben els seus interessos empresarials i les iniciatives benèfiques i filantròpiques? En segon lloc, ¿fins a quin punt una versió actual de la «beneficència» empresarial podria crear nous reptes per a la societat i les empreses? Centrant-se en la filantropia estratègica i les associacions público-privades com a exemples de la filantropia actual, l'article sosté que, des d'una perspectiva social, aquestes noves formes de col·laboració público-privada plantegen problemes pel que fa a qui hauria d'establir les prioritats. L'article posa de relleu que s'ha de demanar als governs (ajudats per les organitzacions internacionals) que assumeixin la responsabilitat

principal en l'establiment de les prioritats. S'hauria d'ajudar els governs febles en aquesta tasca. Tampoc està clar quins punts de referència i quins estàndards són més adients. Des d'una perspectiva empresarial, augmenten les inquietuds pel que fa al cost i el temps emprat en el control. A més, no està clar què és el que hom pot esperar raonablement de les empreses com a proveïdors socials. Les iniciatives filantròpiques estratègiques, les associacions público-privades, etc. són respostes a una sèrie de factors que inclouen les limitacions fiscals als governs, els governs febles i les institucions internacionals, la internacionalització de la producció i les demandes subsegüents per a un control mediambiental o social que siguin transparents, etc. De forma prou sorprenent, no sabem massa fins a quin punt les demandes creixents d'iniciatives de responsabilitat social empresarial estan afectant les empreses i les societats. Per tant, cal fer una feina molt interessant i important per tal de determinar els beneficis i els límits de les iniciatives de la RSE.

Per tant, cal fer una feina molt interessant i important per tal de determinar els beneficis i els límits de les iniciatives de la RSE

#### BIBLIOGRAFIA

- CARROLL, ARCHIE B., «Corporate Social Responsibility». *Business and Society*, setembre de 1999, vol. 38, núm 3, pp. 268-296.
- CHANDLER, SIR GEOFFREY, «Corporate Social Responsibility: The International Aspects». Discurs inaugural, 25 de juny de 2004, en la conferència «Corporate Social Responsibility and the Role of the Lawyer». Conferència presentada conjuntament amb la International Bar Association i la International Association of Young Lawyers, Amsterdam, Holanda.
- DANISH CROWN, *Annual Report 2003*.
- HENDERSON, DAVID, *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*. Institute of Economic Affairs, Londres, Gran Bretanya, 2002.
- KAPSTEIN, ETHAN B., «The Corporate Ethics Crusade». *Foreign Affairs*, vol. 80, núm. 5, setembre/octubre de 2001, p. 105.
- MACGILLIVRAY, ALEX, SABAPATHY, JOHN I ZADEK, SIMON, «Responsible Competitiveness Index 2003: Aligning Corporate Responsibility and the Competitiveness of Nations». Copenhaguen, desembre de 2003.
- MARGOLIS, JOSHUA DANIEL I WALSH, JAMES PATRICK, *People and Profits – The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. 2000, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Nova Jersey, USA.
- MARTIN, CATHIE JO, «It Takes Two to Tango – Corporate Decisions to Join Social Partnerships». A Carsten Kjaergaard i Sven-Åge Westphalen, *From Collective Bargaining to Social Partnerships: New Roles of the Social Partners in Europe*. The Copenhagen Centre for Corporate Social Responsibility, Copenhaguen, 2001.
- NOVO NORDISK, *Annual Report*, 2003.
- PORTER, MICHAEL E. I KRAMER, MARK R., «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy». A *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review Paperback, 2003, pp. 27-64.
- REICH, ROBERT B., «The New Meaning of Corporate Social Responsibility». *California Management Review*, vol. 40, núm. 2, hivern de 1998.
- REICH, MICHAEL R., «Introduction: Public-Private Partnerships for Public Health». A Michael R. Reich (ed.), *Public-Private Partnerships for Public Health*. Harvard University Press, abril de 2002.
- O'ROURKE, DARA, «Smoke from a Hired Gun: A Critique of Nike's Labor and Environmental Auditing in Vietnam as Performed by Ernst and Young», informe publicat per la Transnational Resource and Action Center, San Francisco, 10 de novembre; disponible a Internet: [www.corpwatch.org/trac/nike/ernst/](http://www.corpwatch.org/trac/nike/ernst/).

RUGMAN, ALAN M. I VERBEKE, ALAIN, «Multinational Enterprises and Civil Society: A New Conceptual Framework». Article presentat a la conferència d'EGOS a la Copenhagen Business School, desembre de 2003.

SHELL, *Annual Report*, 2002.

SMITH, ADAM, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Vol. 1, Clarendon Press, Oxford, Regne Unit, 1976 (publicat per primer cop l'any 1776).

SMITH, ADAM, *The Theory of Moral Sentiments*. Liberty Fund, Indianapolis, Indiana, 1982 (publicat per primer cop l'any 1759).

SMITH, CRAIG, «The New Corporate Philanthropy». A *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review Paperback, 2003, pp. 157-188.

SMITH, CRAIG, «Corporate Social Responsibility: Whether or How». *California Management Review*, vol. 45, núm. 4, estiu de 2003, pp. 52-76.

SPAR, DEBORAH, «Creating Corporate Social Responsibility». Número especial a The New Economy. *Blueprint: Ideas for a New Century* (estiu de 2000), pp. 62-65.

STIGLITZ, JOSEPH, *Globalisation and its Discontents*, Norton, Nova York, 2002.

Richard Tomkins, «When Caring is a Good Investment». *Financial Times*, Inside Track, p. 15, 4 d'octubre de 2001.

NOTES

1. Adam Smith també va escriure l'obra *The Theory of Moral Sentiments (La Teoria dels Sentiments Morals)* (1759) en la qual subratllava que una consideració adient envers els altres constituïa la base de qualsevol societat civilitzada. El llibre comença així: «Per molt egoïsta que se suposi que és l'home, en la seva naturalesa hi ha òbviament alguns principis que fan que s'interessi pel destí dels altres i fan que llur felicitat li sigui necessària, malgrat que d'això no obtingui altra cosa més que el plaer mateix de veure-ho».
2. La RSE es refereix a les obligacions de les empreses envers la societat o, més específicament, de les persones interessades (*stakeholders*) de les empreses que són les que es veuen afectades per les polítiques i les pràctiques empresarials (Craig Smith, 2003, p. 53).
3. Per més informació sobre la filantropia empresarial tradicional, vegeu, per exemple, l'obra de Chester Barnard (1938), *The Function of the Executive*, i la de Theodore Kreps (1940), *Measurement of the Social Performance of Business*.
4. Un grup empresarial (*cluster*) es defineix com «una concentració geogràfica d'empreses interconnectades, proveïdors, indústries relacionades i institucions especialitzades en un camp específic com ara el dels cotxes d'alt rendiment (*high-performance cars*) a Alemanya o del *software* a l'Índia».
5. El Copenhagen Centre for Corporate Social Responsibility i AccountAbility han mirat d'ampliar més aquest argument tot analitzant més aviat la competitivitat nacional que la competitivitat empresarial, i han estudiat la seva adhesió a la responsabilitat empresarial (Gillivray, Sabapathy i Zadek, 2003).
6. Segons Michael Reich, en els anys 1980, Merck va desenvolupar un medicament, el Mectizan, que podia tractar la ceguesa de riu (Michael Reich, 2002). Atès que els usuaris potencials del medicament eren les persones més pobres del món, ningú no va imaginar que el medicament pogués produir beneficis. Els costos de desenvolupament també serien molt cars. Merck confiava en la seva tradició relacionada amb els valors tot posant l'accent sobre la salut del consumidor com la millor manera d'aconseguir beneficis. El resultat va ser notable. Merck va recollir un guany inesperat en l'àmbit de les relacions públiques i, el que és més important, l'Organització Mundial de la Salut va anunciar subsegüentment que la ceguesa de riu es trobava en la breu llista de malalties oficialment eradicades. A conseqüència de l'èxit de Merck, hi va haver una intensa pressió equivalent sobre altres empreses farmacèutiques. Des d'aleshores, Pfizer ha anunciat un projecte de 60 milions de dòlars per eliminar el tracoma, una malaltia de la vista. I SmithKline Beecham ha estat d'acord en regalar el seu medicament per curar la filariasi limfàtica (Michael Reich, 2002).
7. Altres han argumentat que el sistema de les Nacions Unides està inherentment fragmentat i és competitiu entre els seus diversos organismes especialitzats, i requereix associacions público-privades per emplenar els buits que el sistema de les Nacions Unides no cobreix i per poder iniciar projectes que és difícil que les Nacions Unides puguin mantenir de forma efectiva (Michael Reich, 2002, p. 14).

8. Es tracta el rendiment social empresarial com una variable independent, pronosticada o casualment precedida pel rendiment econòmic en 19 de 95 estudis. En aquests estudis, la major part dels resultats (68%) indiquen una relació positiva entre el rendiment econòmic empresarial i el rendiment social empresarial. La conclusió a la que sovint arriben aquests estudis és que les empreses que tenen molts beneficis econòmics tenen la capacitat de poder dedicar recursos a les iniciatives socials (Margolis i Walsh, 2000, p. 10).
9. Delia Ionascu *et al.*, recerca preliminar de l'estudi sobre imatge del The Copenhagen Centre, «Why Do Enterprises Engage in Corporate Socially Responsible Practices» (article presentat a la Tercera Conferència EABiS celebrada a Gant els dies 26-27 de setembre de 2004). L'estudi es basa en l'avaluació de la imatge feta per 929 executius de 360 empreses pel que fa a la innovació, la força econòmica, la credibilitat, la gestió, les iniciatives de responsabilitat social, etc. L'avaluació de la imatge va ser dirigida pel diari danès *Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin*, un empresa de consultoria, Right, Kjaer & Kjerulf, i l'Institutet for Opinionsanalyse (Institut Danès d'Anàlisi d'Opinió). En el període comprés entre els anys 1999-2004, Ionescu *et al.* van trobar una correlació negativa entre l'any i la percepció de les iniciatives de RSE de 0,168, la qual cosa indica que, amb el pas del temps, la percepció de la imatge de RSE de les empreses ha disminuït.
10. El setembre de 2004, The Copenhagen Centre for Corporate Social Responsibility va iniciar un estudi pilot per estudiar aquests temes més a fons. A més, The Copenhagen Centre va organitzar el 2 de setembre de 2004 una conferència sobre els límits de la RSE.
11. La Xarxa aconsella el ministre danès de Treball pel que fa als temes relacionats amb la RSE. Moltes de les empreses daneses més grans estan representades a la Xarxa.

Jette Steen Knudsen és directora del Copenhagen Centre for Corporate Social Responsibility.

Traducció: Beatriu Krayenbühl Gusi.