

INDICADORS DE RESPONSABILITAT SOCIAL PER SORTIR DE LA CRISI

MONTSERRAT LLOBET ABIZANDA

Economista i Doctorant de Sociologia a la UAB

Investigadora en Responsabilitat Social de les Organitzacions

mlobet5@xtec.cat

Aquest article ha estat elaborat arran de la investigació sobre *Indicadors de Responsabilitat Social de les Organitzacions*, dirigida per:

ARCADI OLIVERES BOADELLA, Departament d'Economia Aplicada de la Universitat Autònoma de Barcelona.

ANTONIO MARTÍN ARTILES, Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.

PERE NOTÓ BRULLÉS, Departament de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra.

I amb el suport econòmic de:

**ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA
FUNDACIÓ JAUME BOFILL
FUNDACIÓ CAIXA SABADELL
ASSOCIACIÓ CATALANA DE COMPTABILITAT Y DIRECCIÓ**

SUMARI

1	<i>D'ON VENIM, ON SOM I ON VOLEM ANAR</i>	3
2	<i>OBJECTIU: LA QUALITAT DE VIDA</i>	5
3	<i>ELS STAKEHOLDERS</i>	8
4	<i>ELS INDICADORS DE RS DE L'ÀMBIT DEL TREBALL</i>	9
5	<i>BIBLIOGRAFIA</i>	20
6	<i>ALTRA DOCUMENTACIÓ</i>	21

1 D'ON VENIM, ON SOM I ON VOLEM ANAR

Malgrat que la crisi actual es va originar arran de les hipoteques “subprime”, l’acumulació de disfuncionaments en el nostre sistema d’organització social i econòmic està fent que la crisi sigui més profunda del que s’havia previst en un començament. Des de les institucions públiques i privades amb veritable poder de decisió s’ha pensat que amb la fórmula de reactivar el consum seria suficient per sortir de la crisi, com si tinguéssim un cotxe que s’ha quedat sense benzina i emplenar el dipòsit fos suficient per a que tot el sistema es tornés a posar en marxa. Però es tracta d’una crisi sistèmica o de model, en la que ens hem de plantejar cap a on volem anar i si és convenient agafar el cotxe. És a dir, quin destí escollim i com organitzem el viatge per arribar-hi.

En primer lloc serà útil observar d’on venim: En l’etapa pre-industrial el concepte de referència era *la felicitat* dels individus i a la industrial ha estat *el benestar*. En l’etapa post-industrial l’objectiu a assolir és la *qualitat de vida* (Alguacil: 2000: 66-71), concepte consolidat a principis dels anys 70 en resposta als efectes perversos de la desigualtat social, la pobresa, la desocupació, l’alienació de les persones en els processos de decisió, la impersonalitat dels espais i dels models productius, i l’homogeneïtzació dels hàbits i de la cultura que reforcen els estils de vida unidimensionals, d’individualització i d’impersonalitat, que han generat la pèrdua de referents socials de pertinença i d’identificació.

Quadre 1: Contextualització diacrònica del concepte *qualitat de vida*

FELICITAT pre-industrial	BENESTAR industrial	QUALITAT DE VIDA post-industrial
Espiritualitat	Materialitat	Reconeixement dels bens materials i immaterials
Subjectivitat	Objectivitat	Subjectivitat + Objectivitat
Microsocial-Local	Macrosocial-Global	Local+global=Glocal
Autonomia de l’ètica	Autonomia de l’economia	Autonomia de la política

En Julio Alguacil (2000:68) defineix *la qualitat de vida*, des de la meua modesta opinió, d’aquesta manera tan encertada: *La qualitat de vida és la capacitat d’accés als recursos per part del subjecte, per a poder dominar i conduir conscièntment la seva pròpia vida.*

Si el referent de l'esfera individual és *la qualitat de vida*, en l'esfera col·lectiva el concepte de referència, que ja s'ha consolidat, és el de *la responsabilitat social de les organitzacions*, ja siguin empreses, administracions públiques o entitats no lucratives, per què totes elles formen part del nostre sistema d'organització social i econòmic. Ara bé, malgrat l'existència de definicions de responsabilitat social molt referenciades, no existeix una concepció unànime, i aquest constitueix el principal problema a l'hora d'abordar aquesta qüestió.

Podem estar d'acord en què el destí del nostre viatge s'anomena *la responsabilitat social de les organitzacions*, però si no sabem en quin punt del mapa ubicar-lo difícilment hi arribarem. En aquest sentit resulta imprescindible definir el concepte i les seves coordenades en el mapa, cosa a que el treball de recerca *Indicadors de Responsabilitat Social dels Organitzacions*¹ hi dedica el segon capítol.

La meua proposta de definició recull l'objectiu individual de *la qualitat de vida* en l'objectiu col·lectiu de garantir la continuïtat de l'organització a través del desenvolupament de les seves activitats, de la següent manera: *La responsabilitat social de tota organització està en funció de l'impacte que aquesta exerceix en la qualitat de vida de totes les persones que hi interaccionen, o que estan afectades pel desenvolupament de les seves activitats* (Llobet, 2008).

De la definició de RSO proposada es desprèn que aquesta té dues dimensions. D'una banda *la qualitat de vida* que al seu torn té tres dimensions (qualitat ambiental, benestar i identitat cultural) i que constitueixen components de la RSO, i per una altra *les persones* que interaccionen amb l'organització o que estan afectades per la seva activitat.

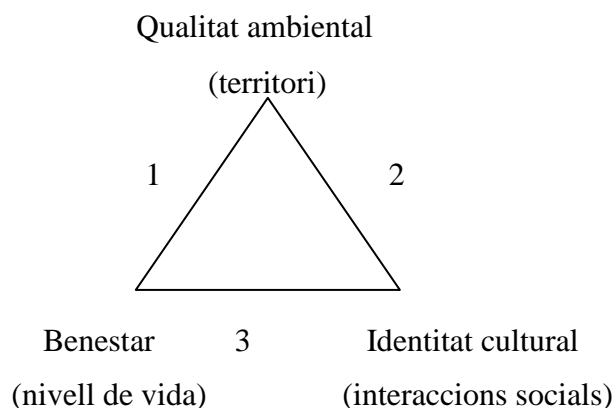
¹ Aquest treball de recerca es pot consultar a la web del Dipòsit de Recerca de Catalunya - RECERCAT www.recercat.net, introduint el nom de l'autora: Montserrat Llobet Abizanda.

2 OBJECTIU: LA QUALITAT DE VIDA

En Julio Alguacil (2000:74) ens diu al *qualitat de vida* es genera per un complet espectre de les dimensions de l'experiència humana que es correspon totalment amb la satisfacció òptima de les necessitats humanes, i que per aquest afer cal anar a cercar allà on el que és subjectiu s'objectivitza, on el que és objectiu es relativitza, en definitiva, allà on es fonen el que és subjectiu i el que és objectiu.

Aquest complex exercici de recerca, estableix les condicions necessàries que s'han de donar per tal que s'obtinguin nivells alts de satisfacció humana. Es tracta de les tres dimensions (trilogia) de la *qualitat de vida*:

Figura 1: **Delimitació del concepte de qualitat de vida**²



Quadre 2: **Principals dimensions presents en la qualitat de vida**³

Qualitat ambiental (Àrea territorial –escala-)	Benestar (condicions objectivades)	Identitat cultural (vincles i interaccions socials)
Habitatge Barri o residència Ciutat o territori	Ocupació Salut Educació	Temps de lleure Participació Xarxes socials

El recorregut per la idea de *qualitat de vida* es prossegueix des del concepte de model urbà en un doble vessant: el marc conceptual en el que es desimbolt el nostre sistema

² Alguacil, 2000:74.

³ He resumit algunes expressions d'aquest quadre per tal de fer-lo més assequible. (Alguacil, 2000:74).

social i una crítica al metropolitanisme per tornar al model clàssic de ciutat⁴. En aquest sentit, proposa el desenvolupament local basat en el model del barri-ciutat (Alguacil, 2000:161-180), que recupera el sentit originari de la ciutat com a “*síntesi dels valors humans on es feien compatibles i complementaris la norma y la llibertat, la individualitat i la comunitat, la identitat i la diversitat, és a dir, on es produeix una organització destinada fonamentalment a maximitzar la interacció i la integració social...*”. Així doncs, el barri-ciutat es caracteritza per tenir dimensions humanes. Estaríem parlant de comunitats d’entre 20.000 i 50.000 habitants on el 70% dels **habitants visquin, treballin i consumeixin dins de l’espai comunitari**⁵.

Per comparar aquesta estructura social ideal de barri-ciutat amb l’actual, podríem dir que originàriament les ciutats oferien una vida complexa i senzilla. Complexa per què les persones realitzaven alhora tasques molt variades relacionades amb el treball, la compra-venda dels béns i serveis necessaris per satisfer les seves necessitats i l’atenció a la família; i senzilla per què totes aquestes activitats es desenvolupaven en un mateix espai físic i amb naturalitat, amb un ritme d’acord amb els cicles de la natura, ni més ràpid ni més lent. En canvi les ciutats actuals ofereixen una vida complicada i simple. Complicada perquè normalment ens veiem obligats a desplaçar-nos per anar a treballar i per consumir, i trobem a faltar més temps per tenir cura de la família i participar en la vida de la comunitat; i simple per què hem separat i dividit les tasques que realitzem perdent la riquesa d’autorealització que aporta la complexitat.

La tendència actual en l’organització social del territori és la de simplificar (uniformitzar) separant el llocs on es desenvolupen les diferents funcions socials, doncs cada cop més es treballa en els polígons industrials, es consumeix en les grans àrees comercials i centres de negoci, i es resideix en ciutats dormitori. En canvi la complexitat de desenvolupar

⁴ “La ciutat sempre ha estat el «lloc», és a dir l’espai físic construït des de i per a la dimensió social d’allò que és social, lloc de la trobada i del intercanvi per al desenvolupament de les activitats humanes. La ciutat ha estat i és el suport que millor ha estat capaç de donar satisfacció a les necessitats de l’home, permetent el desenvolupament de les capacitats humanes, per mitjà de l’accés directe a la innovació, el coneixement i la diversitat, i per tant, l’accés immediat als «altres», a allò que és diferent. La ciutat significa densitat, però això no obté ple sentit sinó ho acompanyem de la idea de proximitat;...” (Alguacil, 2000:84).

⁵ Aquesta estructura social basada en el territori té dos aspectes que cal comentar. Un és el de la dimensió, que si és inferior als 20.000 habitants pot perdre les característiques de ciutat diversa i densa, i si sobrepassa el límit superior disminueix la interacció entre els individus. L’altre aspecte és el de les activitats que es desenvolupen en l’espai comunitari, doncs el fet que es realitzin en un mateix espai fa que incrementin les interaccions entre els mateixos individus. (Alguacil, 2000:164)

diferents funcions en un mateix espai territorial és el que proporciona major qualitat de vida i això es manifesta en la diversitat dins d'un mateix espai.

Si bé, seguint els postulats d'en Julio Alguacil, fins ara s'ha posat molt d'èmfasi en el model de ciutat que pot proporcionar un alt nivell de qualitat de vida, el principi de viure, treballar i consumir en una mateixa comunitat, també és aplicable a les zones rurals amb una densitat de població inferior, doncs evita l'existència de les residències dormitori amb un grau molt baix de vida social i l'impacte mediambiental de l'urbanització dispersa en el territori, de les vies de comunicació, del transport privat pels desplaçaments laborals i pel consum de productes.

Autors com Peter F. Drucker (2000:258) amb afirmacions com "*Fa cent anys, la gent no viatjava tant, però parlaven més els uns amb els altres sobre la naturalesa de l'ésser humà i sobre la vida.*" ja observen que l'organització social postmoderna té uns inconvenients que ens afecten de manera molt important, però no acabem d'observar el problema en totes les seves dimensions.

Per tal que la responsabilitat social avanci és imprescindible que una àmplia majoria de la població comparteixi el mateix concepte de qualitat de vida. En aquest sentit cal desmuntar idees com que la qualitat de vida millora en tenir l'habitatge en una urbanització i desplaçar-se cada dia per anar a treballar, estudiar, comprar o portar la mainada a l'escola. O la idea que per passar unes vacances amb qualitat de vida, cal tenir un habitatge a la muntanya o a la platja, inhabitat durant les tres quartes parts de l'any.

Si les empreses, les administracions, les organitzacions sindicals i els treballadors no accepten que els desplaçaments d'una població a una altra per anar a treballar i consumir cada dia són inútils i, a més, generen descohesió social tant a nivell familiar com veïnal, aleshores la societat està abocada a cercar substitutius per a la millora de la qualitat de vida, als que solament hi podran accedir les persones amb un poder adquisitiu més alt i a costa del medi ambient.

La idea que la qualitat de vida significa tenir un alt poder adquisitiu, és el que fa pensar que no la podem mantenir i al mateix temps preservar el medi ambient. La qualitat de vida és perfectament compatible amb l'entorn natural, de fet sense la natura no podem tenir

qualitat de vida, doncs més o menys sovint, depenent de cadascú i del seu estil de vida, necessitem anar a la platja, al camp, al desert o a la muntanya a cercar aquest contacte amb la natura que ens reconforta. Potser la dificultat més gran és donar per fet que la tecnologia pot solucionar tots els problemes de la societat i del medi ambient, quan el que aquesta permet és anar posant pedaços. Un exemple el tenim amb la medicina⁶, la qual permet guarir moltes malalties, però la vellesa és implacable i, per més pedaços que li posem, la mort arriba a tothom perquè formem part de la natura, i això la tecnologia no ho pot canviar.

3 ELS STAKEHOLDERS

Les persones que interaccionen amb l'organització o que estan afectades per la seva activitat, són el que anomenem *stakeholders* i es poden classificar en grups socials segons el tipus de relació que mantenen amb l'organització: treball; clients, usuaris i beneficiaris; proveïdors; afectats (Llobet, 2008). Aquests grups socials constitueixen la resta de components de la RSO i s'han anomenat àmbits de la RSO.

El treball és l'àmbit en el que una organització té major incidència, doncs són les persones que hi treballen les que tenen més interacció amb aquesta (pot arribar a ser superior a 8 hores diàries en els dies laborables), en comparació amb els seus clients, usuaris, beneficiaris, proveïdors i altres agents socials, que pot ser molt variable. És per aquesta raó que la llista de partprenents està encapçalada per l'àmbit del treball.

Els clients, usuaris i beneficiaris són els segons de la llista per què són aquests els que reben el producte de l'organització i, per tant, donen sentit a la seva l'existència; en tercer lloc hi ha els proveïdors que també mantenen una interacció directa amb l'organització; i al final de la llista hi ha els grups socials afectats, en referència a aquelles persones que no estan incloses en cap dels àmbits anteriors i que l'afectació que reben de les activitats de l'organització es produeix de manera indirecta, encara que pugui ser de molta importància.

⁶ Els parts naturals en lloc dels quirúrgics i els tractaments psicològics en lloc dels psiquiàtrics, són exemples de com la medicina està intentant retrobar-se amb la natura.

Hi ha grups socials que s'han inclòs dintre d'algun d'aquests quatre, però que la *Teoria dels stakeholders* sovint els tracta per separat per les seves especials característiques. És el cas dels directius, les administracions públiques, els accionistes o socis, els mitjans de comunicació i els competidors.

		QUALITAT DE VIDA		
		Qualitat ambiental	Benestar	Identitat cultural
ÀMBITS	Treball	Indicadors de l'àmbit del treball		
	Clients, usuaris o beneficiaris			
	Proveïments			
	Afectats			

Quadre 3: **Dimensions, components i indicadors de la qualitat de vida**⁷

4 ELS INDICADORS DE RS DE L'ÀMBIT DEL TREBALL

S'ha començat a identificar els indicadors de l'àmbit del treball per què, tal i com ja s'ha dit, *el treball* és l'àmbit de la RS en que normalment una organització té més incidència⁸. Per altra banda, la RSO és la contribució de les organitzacions a la conformació d'una societat millor, i si el treball “*embruteix i explota a les persones, produint frustració, irritació i ressentiment tindrem una societat de persones ressentides i alienades; si pel contrari tenim capacitat d'organitzar i desenvolupar les condicions per tal que en el treball les persones desenvolupin el millor d'elles mateixes, creixin, puguin contribuir amb les seves millors habilitats, destreses, competències i puguin millorar la seva autoestima contribuint a la seva atorgamentació, haurem aconseguit una societat més humana*” (González, Peiró i Bravo, 1996).

⁷ Llobet, 2008.

⁸ “*El treball és una faceta important de la vida de les persones, no solament per què una gran part del temps el dediquem a activitats laborals, sinó per què gràcies a ell la persona obté una sèrie de compensacions econòmiques, materials, psicològiques i socials, i aconsegueix desenvolupar la seva pròpia identitat i rols a la societat, contribuint a la creació de bens i serveis*” (González, Peiró i Bravo, 1996).

Val a dir que malgrat la *qualitat de vida* i, per tant, *la responsabilitat social* s'ha de cercar allà on es fonen el que és subjectiu i el que és objectiu, de moment solament s'han cercat indicadors objectius, és a dir, que únicament recullen dades dels fets (no opinions) que evidencien comportaments de major o menor RS de l'organització en l'àmbit del treball.

Hi ha qui podria considerar que centrar-se únicament en indicadors objectius és una fita insuficient, però tenint en compte que els indicadors que s'hi aproximen més són els de les guies per l'elaboració dels informes de sostenibilitat, voler anar més enllà d'informar sobre diferents aspectes i construir un sistema de pocs indicadors però significatius per mesurar el nivell de RS d'una organització, pot ser un gran avenç.

Arribats en aquest punt, estariem obtenint les coordenades del nostre destí, pel que fa a l'àmbit del treball. En el quadre 4 es recullen els indicadors objectius de l'àmbit del treball, identificats fins al moment actual i classificats segons les dimensions de la qualitat de vida.

Qualitat ambiental	Territori	Indicador d'escala territorial Indicador de qualitat del desplaçament Indicador de diversitat funcional en l'entorn del /centre de treball.
Benestar	Ocupació	Indicador d'estabilitat Indicador de sobre ocupació Indicador de solidaritat retributiva Indicador de flexibilitat
	Salut	Indicadors de salut laboral: accidentalitat, absentisme, baixes, alta rotació del personal, etc.
	Formació	Indicador de formació laboral
Identitat Cultural	Participació	Indicador de participació deliberativa Indicador de participació representativa
	Xarxes socials	Indicador de cohesió social Indicador d'igualtat d'oportunitats Indicador d'arrelament cultural

Quadre 4: **Indicadors objectius de RSO de l'àmbit del treball**⁹

⁹ Llobet, 2008.

Ara bé, de quina manera aquests indicadors són útils per sortir de la crisi? Si les dimensions de la qualitat de vida estan íntimament relacionades, els indicadors no són elements de mesura aïllats sinó que formen un sistema amb una lògica global que premia la interacció entre els individus, el benestar individual i l'estalvi de recursos. Robert Axelrod i estudis¹⁰ que s'han derivat de la seva recerca sobre l'evolució de la cooperació, demostren que l'escassetat de recursos afavoreix la interacció social, així els períodes de crisi facilitarien la cooperació entre la ciutadania.

En el desenvolupament de la cooperació una part dels indicadors de RS poden ser una **guia per** aquelles **organitzacions en general** que volen superar la crisi amb responsabilitat, és a dir, sense acollir-se a la sortida dolorosa però fàcil de desaparèixer. I també una **guia per les administracions en particular** que vulguin impulsar polítiques públiques que enforteixin la democràcia i l'economia, qüestió que es tracta al final de l'article de forma global per a tots els indicadors.

4.1 INDICADORS DE QUALITAT AMBIENTAL

Aquests tres indicadors tenen en compte si la localització del centre de treball coincideix amb la del barri-ciutat de residència, en cas de no coincidir, si l'impacte ambiental del desplaçament és major o menor, i si el centre de treball està localitzat en un nucli urbà.

Indicador d'escala territorial: Mesura la distància que el personal ha de recórrer des del seu habitatge fins al centre de treball, tenint en compte la conveniència que el percentatge de personal de l'organització que treballa en la mateixa comunitat territorial on viu no sigui inferior al 70% .

Indicador de qualitat del desplaçament: Reflecteix si el desplaçament es realitza amb un mitjà de transport motoritzat i si aquest és públic o privat.

Indicador de diversitat funcional en l'entorn del centre de treball: Valora la diversitat de funcions socials que es desenvolupen en la zona on se situa el centre de treball. S'hauria de tenir en compte si l'organització pertany al sector primari.

¹⁰ Estudis sobre el dilema del presoner aplicats amb simulació a través de programes informàtics.

Aquests tres indicadors mesuren externalitats ambientals i socials que normalment no es reflecteixen en la comptabilitat, pel que la repercussió d'aquests costos sobre l'organització és indirecta a través d'un menor rendiment en el treball a causa del cansament i l'estrès generat per les dificultats de conciliació de la vida laboral i personal.

Pel que fa als costos en temps i transport del desplaçament des de l'habitatge fins el centre de treball, en general, corren a càrrec del personal, malgrat que els accidents "in itinere" es consideren laborals i que algunes organitzacions complementen la nòmina del seu personal amb imports per cobrir parcial o totalment les despeses de desplaçament. Respecte a la conciliació de la vida laboral i personal, de vegades les organitzacions faciliten serveis com el d'escola bressol per infants entre 0 i 3 anys.

Per millorar substancialment aquests indicadors, les organitzacions s'haurien de replantejar dues qüestions: els llocs de residència del personal respecte del seu centre de treball, i la localització del propi centre.

Pel que fa als llocs de residència del personal, les organitzacions que disposen de diferents centres de treball ho tenen més fàcil, doncs podem oferir a les persones canviar a un centre més proper a la seva residència. Aquest podria ser el cas de les entitats financeres, de les cadenes de supermercats o de les administracions locals. Per altra banda, la proximitat podria ser un dels aspectes a tenir en compte en els processos de selecció de nou personal. Tot plegat tractaria d'aconseguir l'augment de la productivitat de l'organització.

Respecte a canviar la localització del centre de treball, el preu del sòl, dels immobles i de les instal·lacions superaria amb escreix el possible estalvi de les organitzacions que assumeixen costos com els de desplaçament o d'acollida d'infants, pel que justament en moments de crisi es fa difícil pensar en aquesta possibilitat que sempre s'ha de plantejar a llarg termini.

4.2 INDICADORS DE BENESTAR

De la mateixa manera que les dimensions de la qualitat de vida estan en funció i en interacció entre elles, les condicions objectivades del benestar (ocupació, salut i formació) també prenen sentit quan es relacionen les unes amb les altres.

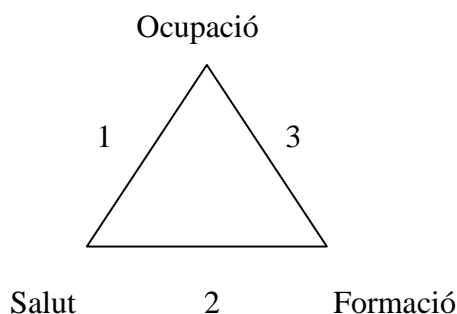


Figura 4: **Condicions objectivades del benestar**¹¹

1. Ocupació – salut: “Mesura de l’excessiva prolongació de la jornada laboral. Accidentalitat en el treball, condicions de risc i habitabilitat en el treball. Grau de satisfacció en el treball”.

2. Salut – Formació: “Grau de desconeixement, desinformació i inconsciència dels riscos i perills sobre la salut. Comportaments, actituds i conductes no saludables”.

3. Formació – Ocupació: “Grau d’inadaptació i inadequació de la formació a la vida laboral. Existència de temps, espais, mitjans i recursos per a la formació a l’empresa. Eficàcia de la formació”.

Malgrat que les interrelacions entre les condicions objectivades del benestar fan que els indicadors estiguin molt sovint a cavall entre unes condicions i les altres, s’ha considerat més adequat classificar-los per components i no segons aquest sistema de relacions.

Els **indicadors de qualitat de l’ocupació** es centren en les característiques del lloc de treball des d’un punt de vista individual, agafant cas per cas el nivell d’estabilitat, el

¹¹ Elaboració pròpia a partir del treball de Julio Alguacil (2000:74).

temps de treball, el sou i la flexibilitat. En definitiva, es tracta de recollir informació sobre els aspectes bàsics que contempla qualsevol contracte de treball.

Indicador d'estabilitat: El compromís de l'organització amb el personal es pot amidar en funció de la durada prevista del contracte laboral. Es poden distingir uns nivells d'estabilitat en el treball de més a menys entre funcionariat, empresariat, contractació indefinida i contractació temporal.

Indicador de sobre ocupació: Atès que la jornada màxima legal és actualment de 40 hores setmanals, aquesta mesura és el punt de referència a partir del com es pot valorar la sobre ocupació. Així les hores extraordinàries, remunerades o no, indiquen sobre ocupació.

Indicador de solidaritat retributiva¹²: Si una diferència de sous desproporcionada entre les diferents categories professionals és font d'injustícia, llavors es podria establir una forqueta de remuneracions segons la qual els salaris dels directius no puguin superar en "x" vegades els salaris d'inferior categoria (Ormaechea, 1991). En aquest cas seria convenient utilitzar el preu brut de l'hora treballada, incloent tots els conceptes de la nòmina i calculant a partir de la remuneració total anual. També es podria tenir en compte l'equitat diferencial entre les remuneracions, això és, que el sou es correspongui amb el nivell de complexitat del lloc de treball i que de les diferències no siguin tan grans com per a irritar al personal menys afavorit ni tan petites com per a restar motivació a qui aspiri a pujar de categoria professional (Schvarstein, 2003:66).

Indicador de flexibilitat: Inclouria la flexibilitat horària i altres aspectes de flexibilitat, com treballar des del domicili o el treball per objectius, que facilitin la conciliació de la vida laboral i personal (Ministeri de Treball i Assumptes Socials, 2002 i 2007; Canadian Policy Research Networks, 2008; Commission of the European Communities, 2001). Podria contemplar el percentatge de personal que pot gaudir d'aquesta flexibilitat.

Aquests quatre indicadors sobre la qualitat de l'ocupació ens informen del nivell de compromís de l'organització amb el seu personal. Així, quan més estable sigui el personal, menys abusos hi hagi en quan al còmput total d'hores treballades, quan hi hagi major solidaritat retributiva entre les diferents categories professionals i es permeti una

¹² Aquest terme és el qual utilitza la Corporació Cooperativa de Mondragón (MCC).

flexibilitat horària que ajudi a conciliar la vida laboral i personal, aleshores es podrà dir que la propietat de l'organització s'identifica amb les necessitats del personal. La identificació pot ser total quan coincideix que les persones que treballen en l'organització són alhora les propietàries d'aquesta, la qual cosa té multitud d'avantatges:

1. Evita les deslocalitzacions, per què els socis/es i alhora treballadors/es no decidiran autoacomiadar-se per què obtenir un benefici marginal superior en un altre país, no compensaria la pèrdua del lloc de treball.
2. Els socis/es-treballadors/es es poden sobreocupar fins a un límit, és a dir, sense posar en risc la seva salut.
3. Els socis/es-treballadors/es fixen un sostre màxim en els sous dels directius per evitar diferències que no es puguin justificar. Per comparar podem prendre per exemple el cas de la banca, on les diferències han arribat a ser indecents, i més després que el govern els donés ajuts, amb els diners dels contribuents, arran de la crisi financera i malgrat tot continuen incrementant els seus beneficis.
4. En època de crisi, quan la propietat i el treball coincideix en les mateixes persones, la flexibilitat pot ser màxima. Prenem per exemple el cas de les cooperatives de Mondragón, que durant la crisi dels anys 80 no van acomiadar ningú i es van repartir la poca feina que hi havia i les retribucions, fins que l'activitat econòmica es va recuperar.
5. La coincidència de propietat i treball fa que es cerquin sortides imaginatives a la crisi (desenvolupament de nous productes; obertura a nous mercats; estalvi de costos amb la recerca i desenvolupament de nous sistemes de producció, distribució o venda, etc.), mentre que en d'altres organitzacions és fàcil que s'esculli la via dels acomiadaments o, fins i tot, del tancament.

Indicadors de salut laboral: Tots els aspectes considerats en l'àmbit del treball com els desplaçaments, la discriminació arbitrària, la inestabilitat, la sobre ocupació, la formació deficient en riscos laborals, la impossibilitat de participació, un ambient de treball hostil, un ritme de treball frenètic, la inadaptació a la tecnologia utilitzada o una crisi d'identitat amb l'organització, poden afectar a la salut del personal i desembocar en accidents, malalties professionals o absentisme. Atès que observar causes tan diverses és molt

difícil, pot resultar més efectiu estudiar les conseqüències que generen: accidentalitat, baixes per malaltia, absentisme o un alt nivell de rotació del personal.

Uns mals resultats en els indicadors de salut laboral posen en evidència que l'organització no es preocupa gaire per garantir la salut del seu personal i això té repercussions directes i indirectes en l'economia de l'organització, ja sigui per costos que s'han d'afrontar per la pèrdua total o parcial de personal, com pel seu baix rendiment, a més del temps dedicat a la formació de les noves contractacions, especialment quan hi ha una alta rotació de personal. Així doncs, reduir despeses en època de crisi que puguin perjudicar a la salut laboral pot generar un efecte rebot que encara debiliti més a l'organització.

Indicador de formació laboral: Tenint en compte que la formació que es rep pot ser molt variada en quan a temes, recursos, adequació, professorat, etc. es fa difícil trobar un sistema unificat per valorar de manera objectiva la formació rebuda. Malgrat tot, la importància de l'activitat formativa per al desenvolupament personal i professional obliga, com a mínim, a tenir en compte el temps que es dedica a la formació. Per altra banda, es pot analitzar l'equilibri entre la distribució de la formació específica i genèrica: l'específica està orientada a millorar la desimboltura en el lloc de treball, el que proporciona una visió especialitzada que permet aprofundir en aspectes concrets, però està molt limitada per què no proporciona una visió global de l'organització; la genèrica és formació vàlida per a altres llocs de treball i altres organitzacions proporcionant una perspectiva àmplia, el que permet obtenir elements útils per la democràcia deliberativa actuant, en aquest cas, com una necessitat sinèrgica ja que afavoreix una altra necessitat com és la participació. També pot ser interessant tenir en compte si la formació es realitza dintre o fora de l'horari laboral i si forma part del pla de formació de l'organització o es tracta de cursos standard per organitzacions de tota classe, com és el cas dels cursos de la Fundació Tripartita per a la Formació en l'Ocupació (antic FORCEM¹³).

Si alguna cosa és necessària en època de crisi, per tal de superar-la, és la creativitat. I la formació és una bona eina per aconseguir que la creativitat flueixi i es concreti en els projectes de futur de l'organització. Per tant, un programa adequat de formació del personal, no és una despesa sinó una inversió.

¹³ Fundació per a la formació continua (1992-2004).

4.3 INDICADORS D'IDENTITAT CULTURAL

Els indicadors d'identitat cultural es poden classificar en dos grups, el de participació del personal en les decisions de l'organització i el de xarxes socials o vincles relacionals entre el personal de la pròpia organització o amb l'entorn social d'aquesta.

Els **indicadors de participació**¹⁴ s'han resumit en dos, atenent a dues fases de l'acció participativa. En primer lloc la deliberació on el personal pot expressar els seus punts de vista i les seves reflexions, i en segon lloc l'elecció de les persones que dirigiran l'organització. Si les votacions electorals es realitzen en base a les reflexions expressades en la fase deliberativa, les persones escollides haurien de ser les més encertades per ocupar els càrrecs directius. Ara bé, hi ha organitzacions on no existeix la possibilitat de participar en eleccions.

Indicador de participació deliberativa: L'aspecte més important a valorar de la participació deliberativa és el temps dedicat a debatre sobre els problemes, reptes i projectes de l'organització, pel que la unitat de mesura pot ser les hores anuals que cada treballador/a dedica a aquest tipus de trobada. Tenint en compte que la grandària de les organitzacions limita de manera important la participació també serà necessari contemplar el nombre de persones convocades a deliberar. Finalment, pot ser interessant diferenciar entre si les reunions són informatives¹⁵, consultives¹⁶ o delegades¹⁷ (Martín Artiles, 1999: 86-87 i Schvarstein, 2003: 178).

Indicador de participació representativa: Si no existeixen mecanismes d'elecció dels òrgans de govern de l'organització que permetin la participació del personal llavors aquest indicador és necessàriament zero. Si en canvi existeixen dits mecanismes, la participació representativa dependrà del percentatge de persones que hagin votat en les últimes eleccions. En el cas que el vot fos obligatori la participació seriosa major i aquest

¹⁴ Arran de la lectura de l'escrit d'Andri Stahel (2006), inicialment havia identificat un tercer indicador de participació anomenat d'escala organitzativa, que tenia en compte el nombre de persones que treballen a l'organització per observar si quan és elevat dificulta la participació. Però de la conversa amb en Jordi Garcia arran del seu article publicat en el n.24 de Nexa (2009) va resultar que aquesta informació ja la recull l'indicador de solidaritat retributiva, atès que els nivells salarials marquen també la dimensió de l'organització, i per altra banda, l'indicador de participació deliberativa ja pot informar del grau de participació.

¹⁵ Informativa: Si la trobada és únicament per a comunicar canvis en l'organització, incidències que s'han detectat, solucions que s'han adoptat, decisions que es han pres, etc.

¹⁶ Consultiva: Quan es vol conèixer l'opinió del personal respecte a problemàtiques a resoldre.

¹⁷ Delegada: Trobades de reflexió i debat per a analitzar situacions, buscar sortides i escollir la millor opció.

indicador donaria una visió distorsionada del nivell d'implicació del personal en l'organització. Si un dels lemes de la democràcia és la llibertat, llavors l'obligatorietat de votar la deprecia, la qual cosa ha de quedar reflectit en l'indicador.

Davant d'una situació de crisi, la participació deliberativa és imprescindible per desenvolupar la creativitat que ha d'obrir les portes per sortir del mal pas. Pel que fa a la participació representativa, l'elecció de la direcció facilita el relleu per part de persones amb noves idees i fórmules diferents que poden ser molt útils per encarar els reptes als què s'enfronta l'organització.

Els **indicadors** que fan referència a les **xarxes socials** tenen en compte les relacions socials internes i externes tant des del punt de vista de la col·laboració i la cooperació, com des de la integració social interpersonal i la integració cultural.

Indicador de cohesió social: L'elaboració d'un sociograma pot ser útil per a valorar la cohesió social des del punt de vista intern de l'organització, i des del punt de vista extern es podria tenir en compte si l'organització forma part d'associacions sectorials, patronals, culturals, etc.

Indicador d'igualtat d'oportunitats: Si una organització socialment responsable està integrada en el seu entorn social, llavors la diversitat social de l'entorn (gènere, discapacitat, orientació sexual, edat, religió, identitat cultural, raça, etc.) ha de ser similar a la de la pròpia organització, i el nivell d'igualtat en la composició del personal sorgiria de la comparança entre la diversitat interna i externa. Respecte a la igualtat d'oportunitats en l'ascens de categoria professional, es fa difícil valorar-la sobre la base de tots els aspectes de diversitat, pel que tenint en compte que el gènere és l'aspecte de promoció professional al que històricament s'ha donat més importància aquest podria ser l'únic ítem a valorar.

Indicador d'arrelament cultural: Un alt nivell de participació i de cohesió social interna i externa enforteix l'arrelament cultural, però hi ha un aspecte rellevant de la identitat cultural que no ha quedat reflectit en cap dels indicadors anteriors, es tracta de la llengua utilitzada en les relacions socials. Així una major coincidència entre la llengua utilitzada en les relacions socials i la llengua pròpia del territori on l'organització té el seu centre de treball indicarà un arrelament cultural més fort.

Els indicadors sobre aspectes de les xarxes socials ens informen del capital social de què disposa l'organització. Capital tan necessari en temps de crisi per detectar noves oportunitats i establir complicitats per trobar recolzament davant les adversitats.

Finalment tots els indicadors comentats poden servir a les administracions públiques com a guia per orientar les seves polítiques públiques cap a l'objectiu de *la qualitat de vida* de la ciutadania. De fet, les administracions tenen la responsabilitat d'impulsar polítiques per reduir les emissions de CO₂, promoure la qualitat de vida laboral en general i més concretament el poder treballar prop del lloc de residència, l'estabilitat, el respecte de la jornada màxima, l'equitat en la distribució dels sous, la conciliació de la vida laboral i personal, la salut laboral, una formació adequada, la participació deliberativa i representativa, la cohesió social, la igualtat d'oportunitats i l'arrelament cultural.

Hi ha **dues polítiques públiques** que, en aquest sentit, val la pena ressaltar:

- A) Les organitzacions que tenen molts centres de treball repartits pel territori com Administracions Públiques, entitats financeres, supermercats, companyies d'assegurances, empreses de telecomunicacions, etc., són grans empreses que sovint ja preveuen el **trasllat** d'algunes persones **a un centre de treball més proper al seu domicili**. Però “sol·licitar” sempre comporta un risc i, en canvi, “oferir” és una oportunitat de que ambdues parts hi surtin guanyant. Un precedent d'ofertament, que ja s'ha consolidat, és el programa de l'Obra Social de “La Caixa”, el qual promou el voluntariat des de l'empresa, de la següent manera: *“L'acció social interessa la majoria dels ciutadans per què tots vivim a prop de persones amb dificultats a qui ens agradaria ajudar. (...) L'acció social amb els empleats (...) ajuda a millorar el capital humà, sobretot la seva satisfacció personal, les seves habilitats o el seu coneixement de l'entorn socioeconòmic de l'empresa.”* A partir d'aquesta experiència les administracions públiques podrien impulsar **un pacte per a la responsabilitat social** del que en participés la pròpia administració, empreses, patronals, sindicats i altres entitats no lucratives
- B) Una eina que permetria anar fent passos per canviar del model de benestar al model de *la qualitat de vida*, és **la introducció dels indicadors en la contractació pública**, que al nostre país està al voltant del 16% del PIB, la qual cosa li dóna un potencial molt gran.

5 BIBLIOGRAFIA

ALGUACIL, JULIO (2000). “*Calidad de vida y praxis urbana: nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia social de Madrid*”, CIS / Siglo XXI, Madrid.

AXELROD, ROBERT (1986). “*La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*”, Alianza Editorial, Madrid.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001). *Employment and social policies: a framework for investing in quality*. Brussels, COM(2001) 313 final.

DRUCKER, PETER F. (2000). “*La gestió en temps de grans canvis*”, Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.

GARCIA JANÉ, JORDI (2009). “*Com aprofundir la participació en les cooperatives de treball*”, Revista nexa, 24:13-21.

MARTÍN ARTILES, ANTONIO (1999) “Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral” a Miguélez, Faustino i Prieto, Carlos (dir. i coord.) *Las relaciones de empleo en España*. Siglo XXI de España Editores, Madrid.

ORMAECHEA, JM (1991). “*La experiencia Cooperativa de Mondragón*”, Mondragón Corporación Cooperativa.

GONZÁLEZ, PILAR; PEIRÓ, JOSÉ MARIA Y BRAVO, MARIA JESÚS (1996). “Calidad de vida laboral” a Peiró, José Maria i Prieto, Fernando (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Editorial Síntesis, Madrid.

SCHVARSTEIN, LEONARDO (2003). “*La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*”. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires.

STAHEL, ANDRI W. (2006). *Economías locales en Catalunya*. Papers d’Innovació Social N. 88. EcoConcern-Innovació Social, Barcelona.

6 ALTRA DOCUMENTACIÓ

CANADIAN POLICY RESEARCH NETWORKS (2008). *Job Quality Indicators*.
www.cprn.org

LLOBET ABIZANDA, MONTSERRAT (2008). “Indicadors de Responsabilitat Social de les Organitzacions” RECERCAT – Dipòsit de la Recerca de Catalunya:
www.recercat.net

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, Subdirección General de Estadísticas Sociales i Laborales (2002 i 2007). *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)*. <http://www.mtas.es/Estadisticas/ecvt/welcome.htm>