

INFORME

**INDICADORS DE RESPONSABILITAT SOCIAL  
DE LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES:**

**EL CAS DE LES UNIVERSITATS**

**24 de març de 2007**

AMB EL SUPORT D'UN AJUT DE 1.500 €  
PER A  
**TREBALLS DE RECERCA SOBRE ADMINISTRACIÓ PÚBLICA 2006**  
DE  
**L'ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA**

**SUMARI**

<b>1</b>	<b><i>PRESENTACIÓ</i></b>	<b>3</b>
1.1	Justificació	3
1.2	Àmbit de recerca a que s'adscriu el treball	6
1.3	Pla de treball	7
1.4	Resum	8
1.5	Hipòtesi de treball	10
1.6	Objectius	11
<b>2</b>	<b><i>EL CONCEPTE DE RESPONSABILITAT SOCIAL</i></b>	<b>12</b>
2.1	Origen i evolució del concepte	12
2.2	El concepte en sí	15
2.3	De la responsabilitat social al compromís social del món universitari	16
2.4	El compromís de la pròpia activitat universitària	19
2.5	La missió de la universitat	24
2.6	El compromís social i la legislació	26
2.7	De la competitivitat a la competència	27
2.8	L'acció social de les universitats	32
<b>3</b>	<b><i>CRITERIS BÀSICS DE RESPONSABILITAT SOCIAL DE LES UNIVERSITATS</i></b>	<b>34</b>
3.1	Els àmbits de la responsabilitat social	37
3.2	Les dimensions de la responsabilitat social	39
3.3	Els criteris de compromís social	42
<b>4</b>	<b><i>ELS INDICADORS DE RESPONSABILITAT SOCIAL</i></b>	<b>91</b>
4.1	Definició general dels indicadors	91
4.2	Disseny general dels indicadors	93
<b>5</b>	<b><i>CONCLUSIONS</i></b>	<b>96</b>
<b>6</b>	<b><i>BIBLIOGRAFIA</i></b>	<b>101</b>

## **1 PRESENTACIÓ**

### **1.1 Justificació**

La motivació d'escollir aquest tema de recerca es deu a la necessitat de disposar d'eines objectives de mesura de la responsabilitat social per tal que les administracions públiques puguin prendre decisions amb l'objectiu d'aprofundir en el seu compromís social.

Tal i com comenta en Ramón Jáuregui<sup>1</sup>, president de la Subcomissió del Congrés de Diputats per promoure la responsabilitat social de les empreses, la responsabilitat social de les empreses no és res més que honestedat, però encara és un tema conegut per una minoria de persones en la nostra societat, massa sovint es simplifica quedant reduït a màrqueting social i falten instruments de verificació.

Aprofundir en aquest comentari, permet explicar millor la necessitat de fer una recerca sobre indicadors de responsabilitat social:

En primer lloc és fàcil parlar d'honestedat i, en canvi, és molt difícil delimitar les actuacions honestes. Per això és necessari analitzar aquest concepte per tal d'identificar els criteris més importants que determinen l'honestedat.

En segon lloc, cal clarificar la frontera entre la responsabilitat social i el màrqueting social, doncs sovint es confonen una cosa i l'altra, i les organitzacions amb actuacions irresponsables utilitzen el màrqueting social per dissimular davant de la ciutadania.

---

<sup>1</sup> Comentari extret de la ponència de Ramón Jáuregui el dia 19 de maig de 2006, al Pati Maning de Barcelona, durant la presentació del projecte RESSORT: Empreses Territoris, treballant junts per la responsabilitat social. La Diputació de Barcelona lidera el projecte RESSORT - Promoció i acompanyament de la Responsabilitat Social de les PIME per a la millora de la qualitat d'ocupació en el territori, el qual està emmarcat en la Iniciativa Comunitària Equal del Fons Social Europeu que lluita contra les discriminacions de tota mena al mercat de treball.

Per últim, els instruments de verificació dels que es disposa són insuficients per què són poc efectius a l'hora de diferenciar les organitzacions més responsables socialment de les que no ho són tant.

També cal justificar per què buscar indicadors de responsabilitat social de les administracions públiques i no d'altres tipus d'organitzacions. De fet, els organismes públics van més enllà de la responsabilitat social per què, al ser serveis públics, han assumit un compromís social a través del pacte amb la ciutadania per millorar les condicions de vida de totes les persones de la comunitat social a la que representen. Ara bé, donat que l'administració pública es relaciona amb un gran nombre d'organitzacions, d'un ampli ventall de sectors d'activitat i amb les formes jurídiques més variades, dedicant, a més, un pressupost que constitueix una part significativa del volum total de l'activitat econòmica, és important disposar d'una eina que permeti potenciar les relacions amb aquelles organitzacions més responsables socialment.

Estem parlant d'una xifra de negoci gens menyspreable, entre un 20 i un 25% del PIB de l'Estat espanyol, pel què disposar d'uns bons indicadors de responsabilitat social significaria tenir una eina amb un gran potencial de transformació social cap a un desenvolupament més humà i sostenible. Per altra banda, els indicadors de responsabilitat social aplicats a la pròpia administració pública permetrien aprofundir, a més, en el seu compromís social i en l'orientació de les polítiques econòmiques i socials de forma més eficient i en benefici de la qualitat de vida de tota la ciutadania.

Si l'administració pública ha de disposar d'una eina per potenciar les seves relacions amb les organitzacions més responsables socialment, cal que aquesta es pugui aplicar a qualsevol tipus d'organització, independentment de la forma jurídica que tingui i del sector d'activitat al que pertanyi. Així,

els indicadors de responsabilitat social han de ser aplicables a qualsevol tipus d'organització, ja sigui pública com privada, i han de servir, tant per avaluar la responsabilitat social de la pròpia activitat, com la de les organitzacions amb que s'interactua.

El llibre verd de la Unió Europea<sup>2</sup> apunta dos aspectes que donen rellevància a la necessitat de disposar d'indicadors de responsabilitat social. El primer, fa referència a les polítiques empresarials responsables que contribueixen a minimitzar els riscos anticipant i preveient crisis que poden danyar la reputació i provocar caigudes espectaculars del valor de les accions. I el segon, es refereix a promoure que els estats membres adoptin disposicions legals que obliguin als fons de pensions a comunicar si tenen en compte els factors socials i mediambientals en les seves decisions d'inversió. Aquests apunts són difícilment aplicables si no hi ha uns indicadors objectius en que les empreses i institucions públiques es puguin basar, amb el risc afegit que es beneficiï a organitzacions que no ho mereixen i es perjudiqui a organitzacions que, per contra, s'haurien de premiar.

Ara bé, els indicadors de responsabilitat social no solament han de útils a les administracions públiques, sinó que tal com diu l'IPES<sup>3</sup> és necessària la participació de tots els actors socials<sup>4</sup> (governos, empreses i societat civil) per ampliar el concepte a la corresponsabilitat social de les organitzacions i de la societat. En aquest sentit, cal que tots aquests actors comparteixin els mateixos criteris respecte del que significa la qualitat de vida, per tal de construir uns indicadors de responsabilitat social que serveixin de guia a tothom.

---

<sup>2</sup> Comisión Europea. Libro Verde: "Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, 2001.

<sup>3</sup> Albareda, Laura i Balaguer, Maria del Rosario. "Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable en España-2003". IPES-ESADE 2004, p. 38

<sup>4</sup> "La responsabilitat social de les empreses té implicacions importants per a tots els agents econòmics i socials, així com per a les autoritats públiques, que han de tenir en compte les pràctiques socialment responsables de les empreses en la seva pròpia acció. Diferents estats membres han reconegut la seva importància i han adoptat diverses mesures per fomentar-la." Extret de l'informe del "Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable en España-2003". IPES-ESADE 2004, p. 38, en referència al contingut del Llibre verd de la Unió Europea.

## **1.2 Àmbit de recerca a que s'adscriu el treball**

Aquest treball s'adscriu principalment a l'àmbit de recerca (3.1.a), que tracta sobre adaptacions organitzatives, doncs cercar nous indicadors de responsabilitat social de les administracions públiques implica repensar les relacions que aquestes mantenen amb els altres actors socials.

Tal i com s'explica a l'apartat sobre els criteris bàsics de la responsabilitat social, l'administració pública es relaciona amb la societat de 4 maneres, el que dóna lloc a identificar 4 grups socials: proveïdors (externalització i reinternalització), ciutadans-societat civil organitzada, món global (l'agencialització i la gerencialització), i personal (relacions agent-principal: contractes de relació).

El segon àmbit de recerca (3.1.b), que tracta sobre les modificacions de la política de recursos humans a les administracions públiques, serà un dels aspectes que es tocarà, però de manera molt general, encara que pot suggerir modificacions en la selecció i formació de personal, en la gestió per competències, en l'avaluació dels recursos humans, en el rol del directiu públic i en la mobilitat entre administracions.

### 1.3 Pla de treball

El Pla de treball presentat el dia 24 d'octubre de 2006 ha patit modificacions en dos sentits:

- S'ha optat per realitzar un estudi de cas, el de les universitats públiques, en lloc de tractar les administracions públiques en general.
- S'ha substituït l'avaluació dels criteris i dels indicadors, per les meves pròpies reflexions al voltant de la responsabilitat social de les universitats públiques, tenint en compte els comentaris d'un grup de persones<sup>5</sup>, en aquest cas de la UAB, en el qual hi han estat representats els següents col·lectius: PDI, PAS, estudiants i Consell Social.

Aquestes modificacions en el Pla de treball han estat motivades per les expectatives frustrades d'aconseguir, de manera simultània, el finançament complementari al de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, de part de la Fundació Jaume Bofill, doncs aquest finançament no es va concretar fins els darrers dies del mes de desembre de 2006.

El retard en l'obtenció d'aquests ingressos va implicar haver de realitzar altres activitats de recerca més allunyades d'aquesta visió general de l'administració pública i que, per altra banda, han permès aprofundir en el cas específic de les universitats.

Malgrat aquestes modificacions s'ha mantingut la hipòtesi de treball inicial i solament s'ha reduït parcialment l'ambició dels objectius proposats inicialment. Finalment s'ha inclòs l'apartat de "la responsabilitat social a la pràctica" dins del "concepte de responsabilitat social".

---

<sup>5</sup> Aquest grup de persones es va crear per tal de fer un autodiagnosi de la Responsabilitat i el Compromís social de la UAB en el marc del projecte RESSORT - Promoció i acompanyament de la Responsabilitat Social de les PIME per a la millora de la qualitat d'ocupació en el territori, que és un EQUAL liderat per la Diputació de Barcelona.

## **1.4 Resum**

Fins fa poc es parlava únicament de la responsabilitat social de les empreses (RSE) arran de les actuacions irresponsables, especialment de les empreses transnacionals, denunciades per les ONG. Però en el moment en que les administracions públiques s'han posat a promoure la responsabilitat social (RS), s'ha considerat que s'ha de predicar amb l'exemple i es comença a parlar de la responsabilitat social de les administracions (RSA). Al mateix temps les entitats no lucratives es van incorporant a la RS a través de la coherència entre les finalitats i l'esdevenir diari de les organitzacions socials (RSONL).

Existeix el tòpic que tant l'administració pública com les entitats no lucratives són responsables per què la seva finalitat és social, mentre que es considera que les empreses són necessàriament irresponsables pel fet que el seu objectiu és obtenir beneficis econòmics. La realitat és que ni les administracions públiques ni les organitzacions socials són del tot responsables, ni que les empreses són del tot irresponsables.

En el present treball es parteix d'una visió general de la responsabilitat social de tot tipus d'organització per estudiar el cas de les universitats públiques.

S'arriba al concepte de responsabilitat social de les universitats fent una revisió històrica de l'origen del concepte fins a l'actualitat i traslladant-lo després al món universitari, desenvolupant aspectes com la diferència entre la responsabilitat i el compromís social, la missió de la universitat d'acord amb el concepte, la relació entre el compromís social i la legislació, el paper de la competitivitat i la diferència entre l'acció social i la responsabilitat social.



Els criteris de responsabilitat social de les universitats s'articulen en dos eixos: els àmbits i les dimensions. Els àmbits es refereixen als col·lectius de persones que s'identifiquen en funció del tipus de relació que mantenen amb les universitats: treball, estudis, societat i proveïdors. Les dimensions es refereixen als tres aspectes transversals als diferents àmbits: la pròpia activitat, la democràcia i la territorialitat.

A continuació s'identifiquen els criteris de responsabilitat social de cada àmbit, tenint en compte les tres dimensions. Aquest és l'apartat més extens de tot el treball, doncs a partir d'una definició de cada criteri es comença a justificar la seva importància i s'introdueixen una colla de qüestions per reflexionar sobre el disseny dels indicadors.

Els indicadors de responsabilitat social s'aborden d'una forma preliminar a través de les definicions i les característiques generals que haurien de complir. I finalment és a les conclusions on es plantegen les intuïcions sobre aquests indicadors, intentant donar resposta a les qüestions plantejades a l'apartat de criteris.

## 1.5 Hipòtesi de treball

Donat que una de les principals qüestions a resoldre per promoure la responsabilitat social és el seu diagnòstic, pel fet que els instruments existents són insuficients per obtenir una mesura objectiva, la hipòtesi de treball es centra justament en el fet que és possible construir un grup d'indicadors bàsics que ens donin la informació clau de la responsabilitat social d'una organització.

Així doncs, s'utilitzarà com a referent d'aquesta recerca, la *Teoria de les necessitats humanes* de Len Doyal i Ian Gough<sup>6</sup>, els quals van contrastar les seves hipòtesis sobre les necessitats humanes, tractant d'entendre els fonaments de la crisi de l'Estat del Benestar durant el anys vuitanta. La seva conclusió va ser que les necessitats humanes són finites, universals, identificables i sinèrgiques. És a dir, que les necessitats són les mateixes per a tots els éssers humans en qualsevol context i moment històric.

Aleshores, si les necessitats humanes són finites i universals, la tesi d'aquest treball de recerca és que es poden trobar uns criteris finits i universals, traduïbles en indicadors objectius de la responsabilitat social de les organitzacions.

---

<sup>6</sup> Es poden classificar les necessitats en dos grups: **1) Les necessitats bàsiques** són la salut física i l'autonomia d'acció o d'urgència. Ambdues són universals, encara que els satisfactors, o procediment per satisfer-les, varien segons les cultures. El seu nivell òptim ve definit per la seva capacitat d'evitar danys greus que es consideren una limitació fonamental i prolongada de la participació social. El compliment d'aquest nivell òptim porta a un procés de segon ordre emanat d'aquestes necessitats bàsiques, el que denominen els autors com "Autonomia Crítica", entesa com llibertat d'acció i llibertat política (participació crítica de la forma de vida escollida). **2) Les necessitats intermèdies** són satisfactors, però satisfactors de caràcter universal que es conceben com aquelles qualitats dels béns, serveis i relacions que afavoreixen la salut física i l'autonomia humanes en totes les cultures. S'estableixen onze necessitats intermèdies que han d'aconseguir un nivell òptim per a satisfer adequadament les necessitats bàsiques: Alimentació adequada i aigua potable, habitatge que reuneixi les característiques adequades, ambient de treball lliure de riscos, mitjà físic sense riscos, atenció sanitària apropiada, seguretat a la infància, relacions primàries significatives, seguretat física, seguretat econòmica, control de naixements, embaràs i part segurs, ensenyament bàsic. Doyal, L.; Gough, I. "Teoria de las necesidades humanas". Icaria/FUHEM, Madrid 1994.

## **1.6 Objectius**

Els objectius del treball de recerca que es presenten a continuació, s'han fixat com a fites que han de permetre contrastar la hipòtesi plantejada:

- Clarificació i distinció dels conceptes: responsabilitat social i acció social.
- Observar les diferents maneres com s'ha aplicat la responsabilitat social arreu del món.
- Fer una primera aproximació als criteris bàsics de la responsabilitat social de les organitzacions.
- Reflexionar sobre els indicadors que podrien descriure millor els criteris bàsics de la responsabilitat social.

## 2 EL CONCEPTE DE RESPONSABILITAT SOCIAL

### 2.1 Origen i evolució del concepte

Es consideren els inicis de la RS portada a la pràctica, les accions socials<sup>7</sup> de molts empresaris del segle XIX juntament amb les organitzacions benèfiques o caritatives, davant de les penoses condicions de vida de la classe treballadora i d'un Estat molt feble en matèria de regulació social.

Justament va ser als Estats Units i sobretot a partir dels anys 30, on l'actuació de l'Estat en el camp social era pràcticament inexistent, que els empresaris van anar desenvolupant accions socials cada cop més rellevants.<sup>8</sup>

El 1953, amb la publicació del llibre *Social Responsibilities of the Businessman*<sup>9</sup> es formalitza el concepte de Responsabilitat Social de l'Empresa (RSE) i es desenvolupa com a disciplina. Així s'inicia l'**etapa filosòfica**<sup>10</sup> en la que es debat sobre la definició del concepte i finalment es conclou que "la RSE fa referència a l'obligació ètica o moral, voluntàriament assumida per l'empresa com institució, cap a la societat en el seu conjunt, com una forma de reconèixer i satisfer les seves demandes o de reparar els danys que se'n puguin derivar de l'activitat empresarial."

---

<sup>7</sup> Massa sovint es confon l'acció social amb la responsabilitat social. Si bé l'acció social consisteix en destinar recursos econòmics a fons perdut per finançar activitats socials, i aquestes accions s'inclouen dins del balanç social de les organitzacions, la responsabilitat social més important consisteix en prendre decisions sobre les activitats que desenvolupa l'organització tenint en compte que el seu impacte no vulneri els drets bàsics de cap grup social. Les accions socials es converteixen en màrqueting social quan les organitzacions les utilitzen per incrementar les seves vendes millorant la seva imatge davant de la societat.

<sup>8</sup> Gabinet d'Estudis Socials/GES. "Responsabilitat social de les empreses". Barcelona 2003.

<sup>9</sup> Bowen, Howard. "Social Responsibilities of de Businessman". 1953.

<sup>10</sup> Marta de la Cuesta explica en el seu llibre les diferents etapes per les que ha passat l'evolució cronològica de la RSE fins als nostres dies. Marta de la Cuesta, Mamen Valor y Sergio Sanmartín. "Inversiones éticas en empresas socialmente responsables". Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid 2002.

Durant la dècada dels 70 es desenvolupa l'**etapa pràctica** de la RSE, doncs es realitzen estudis empírics que generen propostes de concreció de les responsabilitats socials de l'empresa, mesures de la RSE, percepció de la RSE, etc.

Als anys 80 s'obre l'**etapa estratègica** en que es desenvolupen la Teoria dels stakeholders<sup>11</sup>, els codis ètics i el balanç social<sup>12</sup> com a mitjà per interioritzar i comunicar la RSE. També es fan estudis empírics que intenten establir la relació entre responsabilitat social i resultats financers.

**A partir dels anys 90** la RSE es va incorporar al màrqueting de relacions<sup>13</sup> parcel·lant els diferents aspectes de la RSE (codis ètics, inversions responsables, certificacions de qualitat, bones pràctiques auditories socials<sup>14</sup> ...), es creen càtedres de *Business Ethics* (BE) a gairebé totes les escoles de negocis i es creen institucions tant privades com públiques per promoure la RSE.

La RSE ha viscut la seva més gran expansió a partir de la dècada dels 90 quan es va incorporar al màrqueting de relacions i les empreses multinacionals americanes van desenvolupar polítiques de comunicació amb els seus stakeholders per contrarestar les denúncies de les ONG. És a partir

---

<sup>11</sup> A l'àmbit de la RSE s'entén per stakeholder qualsevol persona, col·lectiu o mitjà físic al que s'afecti o pugui ser afectat per les activitats d'una empresa. Per exemple, els treballadors, els accionistes, els consumidors, els proveïdors, les comunitats locals on està establerta l'empresa, els grups de pressió o les organitzacions no governamental. Albareda, Laura. "Observatorio de los fondos de inversión éticos ecológicos i solidarios en España 2001." Instituto Persona Empresa i Sociedad de ESADE. Barcelona 2002.

<sup>12</sup> El balanç social és un sistema de diagnòstic sobre la situació social i econòmica de la empresa, que quantifica les seves dades socials, tal com el balanç financer quantifica l'estat de la gestió econòmica de la mateixa (Antonio Gil Fisa. "NTP305: Tipos de indicadores para el balance social de la empresa." Centro Nacional de Condiciones de Trabajo). El balanç social també es considera el mitjà per interioritzar i comunicar la RSE (Gabinet d'Estudis Socials. "Responsabilitat social de les empreses." Barcelona 2003.).

<sup>13</sup> Una de les noves teories de gestió empresarial.

<sup>14</sup> L'auditoria social és un procés que permet a una organització avaluar la seva eficàcia social i el seu comportament ètic en relació als seus objectius, de manera que pugui millorar els seus resultats socials i solidaris, i passar comptes amb totes les persones compromeses amb la seva activitat (New Economics Foundation (Simon Zadek and Peter Raymard) and Institute for Social Ethical Accountability (Claudia Gonelli)).

d'aleshores quan es comença a parlar de Responsabilitat Social Corporativa (RSC).

Els atacs que reben les grans empreses dels seus stakeholders provenen de l'acumulació de poder que ostenten i que els permet dominar els mercats beneficiant-se de les economies d'escala, fixant preus a proveïdors i clients, i influint políticament sobre els governs i les altres empreses en benefici propi.

Les PIME, per la seva banda, s'han vist abocades a la dinàmica del sistema d'economia de mercat dominat per les grans empreses<sup>15</sup>. Competeixen en mercats oligopolístics i sobreviuen en aquelles llacunes del mercat que les grans empreses "desprecien" o a les que no troben la manera d'accedir. En aquestes condicions, les PIME tenen una capacitat limitada de fer visible la seva acció social.

A l'etapa que s'inicia amb **el nou segle** s'està incorporant la RS a l'àmbit de l'administració pública i de les entitats del tercer sector. En són testimonis el projecte RESSORT<sup>16</sup> i la jornada "La Responsabilitat Social de les Administracions Públiques".

El RESSORT (2004-2007), liderat per la Diputació de Barcelona, a més de convidar a participar en el projecte a diferents organitzacions patronals i sindicals, ha volgut incorporar com a socis del projecte a diversos Ajuntaments de la província de Barcelona, a la Universitat Autònoma de Barcelona, a SURT, i la mateixa Diputació de Barcelona hi participa com un soci més. Tot i que aquest projecte es centra en la promoció de la responsabilitat social entre les PIME, s'ha constatat que per treballar en la línia d'aconseguir territoris socialment responsables, cal que no solament

---

<sup>15</sup> Domènech, A. "El eclipse de la fraternidad." Barcelona, Crítica 2004.

<sup>16</sup> El projecte RESSORT- Promoció i acompanyament de la Responsabilitat Social de les PIME per a la millora de la qualitat d'ocupació en el territori- està emmarcat en la Iniciativa Comunitària Equal del Fons Social Europeu que lluita contra les discriminacions de tota mena al mercat de treball.

les empreses sinó també el sector públic i el tercer sector treballin junts per la responsabilitat social.

La jornada "La Responsabilitat Social de les Administracions Públiques", organitzada per Responsabilitat Global i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, que va tenir lloc el 12 de juliol de 2006, va plantejar quin ha de ser el paper de l'Administració Pública: observar, regular, incentivar, desenvolupar polítiques per la pròpia administració? També es pregunta com es concreta la responsabilitat social a les Administracions Locals.

## 2.2 El concepte en sí

Encara que no existeix una definició o concepció unànime sobre què s'entén per Responsabilitat Social de les Empreses<sup>17</sup>, la definició més compartida en l'àmbit europeu és la que indica la Comissió Europea en el seu Llibre Verd<sup>18</sup>:

*"la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i ecològiques en les seves activitats comercials i en les relacions amb els seus interlocutors."*

Per tal de concretar millor el contingut d'aquesta definició es pot dir que la RSE no és cap de les següents coses<sup>19</sup>:

- No és només per les grans empreses.
- No és fer grans obres socials.
- No és un mitjà de comunicació amb la societat.
- No és una manera de millorar la imatge.
- No és un sistema per encobrir accions irresponsables.

---

<sup>17</sup> El Gabinet d'Estudis Socials explica les diferents concepcions de la responsabilitat social de les empreses, en el seu informe "Responsabilitat social de les empreses". Barcelona 2003.

<sup>18</sup> Comisión Europea. Libro Verde: "Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, 2001.

<sup>19</sup> Lozano, Josep Maria. "Ètica i empresa". Barcelona, Proa 1997.

### **2.3 De la responsabilitat social al compromís social del món universitari**

Tenint en compte que les universitats públiques de tot el món han rebut crítiques per considerar que han abandonat la seva missió fonamental de cerca del coneixement per obeir als interessos comercials, no és estrany que el món universitari, i en general des del sector públic, hagi defugit utilitzar el terme responsabilitat social, provinent del sector mercantil, i es senti més còmode parlant de compromís social.

El terme compromís social ha estat escollit en el marc dels fòrums de debat que s'han creat per millorar l'educació superior al món, però no seria estrany que s'estengui a altres àmbits del sector públic que han rebut crítiques en el mateix sentit, com és el cas de les administracions locals, la sanitat, els transports, l'energia, etc.

L'origen de la discrepància respecte el terme està en el debat de quin paper ha de jugar l'Administració Pública en el món universitari. En Joaquim Tres, Director Executiu de la GUNI<sup>20</sup>, ho explica de la següent manera:

*"Alguns creuen que el menor paper de l'Estat repercuteix de forma negativa en la qualitat de l'educació superior i en el compromís social de les universitats. Altres consideren que la creixent importància del Mercat és una excel·lent oportunitat per augmentar l'oferta i diversificar les opcions per tal de millorar el compromís social a través de l'esforç de la responsabilitat. (...) L'Estat no ha estat capaç de mantenir un ritme econòmic d'acord amb el creixement de les matriculacions. (...) No obstant, sembla haver cada cop més consens en que per aconseguir una grau adequat de finançament de l'educació superior, tots els agents han de col·laborar en una iniciativa de cofinançament<sup>21</sup>. (...) cada cop resulta més complex diferenciar entre les institucions públiques i privades..."*

---

<sup>20</sup> GUNI: Global University Network for Innovation.

<sup>21</sup> El cofinançament implica la distribució dels costos del sistema universitari entre els agents implicats: 1) L'Administració Pública diu que per mantenir el sistema ha d'apujar els impostos. 2) Els pares dels alumnes que tinguin capacitat econòmica per pagar els estudis als seus fills. 3) Els alumnes que es paguen els estudis per mitjà de préstecs garantits pel govern. 4) Les empreses que volen tenir personal altament qualificat. A les conclusions de la Segona Conferència Internacional de Barcelona sobre



Per altra banda, parlar de compromís social és quelcom més que parlar de responsabilitat social. Doncs, quan diem que algú és responsable vol dir que aquest algú ha d'assumir les conseqüències de les pròpies decisions i actuacions. Ara bé, el compromís social implica que abans d'assumir les responsabilitats aquest algú ha declarat o comunicat que posarà tot el seu esforç, coneixement i capacitat per assolir els objectius socials amb els que es compromet.

Així hem d'entendre que el compromís social de la universitat pública va més enllà de la responsabilitat social, justament pel fet de ser pública, i això vol dir treballar pel conjunt de la ciutadania. En aquest sentit la universitat privada no està obligada a declarar o comunicar el seu compromís social, de manera que es pot quedar, si així ho desitja, amb el compliment de la seva responsabilitat social.

*La Declaració de Glion -La universitat del mil·lenni-<sup>22</sup>*, diu que les contribucions de la universitat a la societat formen part d'un acord social no escrit, pel qual, a canvi de la disposició eficaç i responsable dels serveis de docència, coneixement, informació dels ciutadans, habilitació de professionals i experts, certificació i acreditació individuals, el públic recolza la universitat contribuint a les seves finances, acceptant el seu judici professional i la certificació d'estudis, i concedint autonomia institucional i llibertat dels estudiants. A més, dins d'aquest acord recíproc, la universitat té la obligació recíproca de concedir beques imparcials, de proporcionar la més alta capacitat i integritat professional, de cultivar el coneixement avançat i l'estimació dels estudiants per l'aprenentatge, i la sensibilitat cap a la necessitat de realitzar un gran servei a la societat.

---

Educació i de la Segona Trobada de Premis Nobel a Barcelona, s'observa que les polítiques de distribució de costos poden funcionar en alguns països però que són menys efectives en d'altres, pel que cal establir un diàleg i un consens entre la societat civil, els estudiants i els empresaris respecte el finançament de l'educació superior.

<sup>22</sup> Del 13 al 17 de maig de 1998, es van reunir a Glion (Suïssa), deu europeus i deu americans d'universitats europees i americanes que després de debatre el paper de la universitat a l'actualitat, van delegar en H.T. Franco Rhodes, president honorari de la universitat de Cornell, la redacció de la Declaració de Glion.

La mateixa Declaració de Glion afirma que la universitat té una responsabilitat social i una obligació pública, diferenciant d'aquesta manera una i altra cosa.

El fet que la finalitat de les administracions públiques sigui la de defensar els interessos generals, que no escullin el seu camp d'actuació sinó que vingui marcat per les necessitats socials i que el seu objectiu no sigui l'obtenció de beneficis econòmics, segons en Joan Subirats<sup>23</sup>, fa que es doni per suposat que aquestes són socialment responsables i que, per tant, estan compromeses amb la societat per millorar les condicions de vida dels ciutadans.

Així, no ens ha d'estranyar que a la primera pàgina dels web de les administracions públiques, incloses les universitats, no hi aparegui cap referència expressa al seu compromís social. Ara bé, si mirem una mica més en els web, podrem trobar una bona colla d'activitats que en l'àmbit de la responsabilitat social s'anomenen bones pràctiques i que formen part del compromís social de les institucions.

Hi ha altres aspectes de les administracions públiques que històricament estaven en el terreny intrínsec i que de manera gradual s'han anat manifestant més explícitament. Un exemple pot ser el cas de les comunicacions a la ciutadania que abans solament es feien a través dels diaris oficials i que ara moltes d'elles figuren als web de les diferents institucions públiques.

---

<sup>23</sup> D'aquí a final de pàgina es fa referència a comentaris extrets de la seva ponència el dia 19 de maig de 2006, al Pati Maning de Barcelona, durant la presentació del projecte RESSORT: Empreses Territoris, treballant junts per la responsabilitat social.

## **2.4 El compromís de la pròpia activitat universitària**

El compromís social de les universitats públiques és el d'aportar benestar social i econòmic al conjunt de la societat, des del seu camp d'actuació que és la docència i la recerca.

Podem agafar d'exemple la Universitat Autònoma de Barcelona i comprovar com els seus estatuts ja reflecteixen aquest compromís social respecte la docència de grau superior, la recerca i el benestar social i econòmic. Concretament, a l'article 4 s'indiquen les seves finalitats:

Exercir la docència de grau superior, tant pel que fa al coneixement i a la cultura com pel que fa a la formació especialitzada i la preparació per a l'exercici professional, amb un esperit de recerca constant de la qualitat i l'excel·lència.

Participar en la creació de coneixements científics, tècnics i professionals mitjançant la dedicació a la recerca i la posterior transferència dels resultats obtinguts a la societat.

Cerca la plena integració de l'activitat de docència i de recerca en l'àmbit internacional i, en particular, en els espais europeus d'educació superior i de la recerca.

Fomentar l'avaluació de la qualitat en la docència, la recerca i la gestió, d'acord amb criteris, objectius i metodologies equiparables als estàndards internacionals.

Participar en la millora i en el desenvolupament del sistema educatiu.

Afavorir, estimular i acollir l'activitat intel·lectual i artística en tots els àmbits de la cultura i del coneixement.

Fomentar el pensament crític, l'esperit emprenedor i la cultura de la llibertat i el pluralisme, així com l'educació en els valors cívics i socials propis d'una societat democràtica.

Difondre la cultura a través d'activitats d'extensió universitària i de formació permanent al llarg de la vida de les persones.

Participar en el progrés i en el desenvolupament generals de la societat catalana i en la conservació i enriquiment del seu patrimoni intel·lectual, cultural, natural i científic i en el seu desenvolupament econòmic i benestar social.

Es pot dir que la Universitat Autònoma de Barcelona concreta el seu compromís social en aquests 9 punts, el contingut dels quals està en total sintonia amb la definició del començament.

Actualment la responsabilitat social universitària o el compromís social de les universitats és un tema que està en el debat de molts fòrums internacionals que tracten sobre la qualitat de l'educació superior i el paper de la universitat en el món actual.

L'any 1998 es va fer la Declaració de Glion a partir del treball d'un grup de deu europeus i deu americans acadèmics, que es van reunir en aquesta ciutat de Suïssa per reflexionar sobre el paper de la universitat en el nou mil·lenni. Van constatar que ens enfrontem al desconcert entre la promesa dels avenços tecnològics i l'amenaça dels problemes socials i que el futur de la humanitat depèn de la generació de coneixement i de la forma com aquest coneixement s'utilitzi. En aquest sentit, les universitats del món exerceixen un paper crucial dins de la gran xarxa per a la satisfacció de les necessitats de les comunitats, formada per les escoles, les associacions professionals, les organitzacions no governamentals, la indústria, els negocis, els instituts de recerca, els hospitals, els governs i les

organitzacions internacionals, doncs són els principals agents de la recerca, els motors del desenvolupament econòmic, els guardians i els transmissors del patrimoni cultural, els mentors de cada nova generació de principiants en cada professió, els creditors de la capacitat i de les habilitats, i els agents de la comprensió personal i de la transformació social.

La Rectora de la Universidad Católica de Temuco, Mónica Jiménez de la Jara, qui lidera el projecte "Universidad: Construye País"<sup>24</sup> comparteix la mateixa idea de la Declaració de Glion: *"La missió pròpia de las instituciones d'educació superior consisteix en crear coneixement i formar científics, humanistes, professionals i tècnics orientats a satisfer les necessitats de desenvolupament del país, raó per la qual els temes com la pobresa, la desintegració social, el desconeixement de la diversitat, el desenvolupament del capital social i el desenvolupament sostenible, entre d'altres, haurien d'estar en el centre de les seves preocupacions."*<sup>25</sup>

i es lamenta de que: *"les universitats xilenes no tenen la Responsabilitat Social incorporada estructuralment en el desenvolupament de les seves funcions docents d'investigació i de recerca, ni forma part de la seva cultura organitzativa. Això es reflecteix en que els currículums i les metodologies docents no incorporen la Responsabilitat Social com a element distintiu. La investigació i la recerca no utilitzen com a criteri prioritari per escollir els seus temes i metodologies la Responsabilitat Social del seu quefer. La gestió de la universitat (sistemes de finançament, administració dels seus recursos humans financers i materials, sistemes de selecció i manteniment dels seus estudiants, entre d'altres) no es regeix, tampoc, per valors d'aquesta índole."* Ara bé, *"La responsabilitat social no ens exigeix de l'excel·lència, al contrari, una universitat socialment responsable ha de ser excel·lent, ha d'aconseguir els més alts estàndards en l'acreditació de la seva gestió i dels seus programes i carreres."*

En altres fòrums de debat també es comparteix la mateixa idea de compromís social de la universitat. Per exemple en la presentació del Congrés Universitat i Societat Civil, celebrat a Sevilla el mes de març de 2006, es manifesta que la universitat s'ha d'orientar cap al servei a la

---

<sup>24</sup> [www.construyepais.cl](http://www.construyepais.cl)

<sup>25</sup> Intervenció de la Sra. Rectora, Mónica Jiménez de la Jara en l'audiència pública de transmissió de la rectoria de la Universidad Católica de Temuco, la qual lidera el projecte Construye País.

societat, i en Josep Ferrer Llop, ex-rector de la UPC i ex-president de la Global University Network for Innovation (GUNI), també es refereix al compromís social de la universitat en aquest mateix sentit: *"el punt clau és que la Universitat deixi de pensar solament en termes acadèmics i que incorpori també els resultats socials de la seva activitat acadèmica com a forma per a determinar estratègies, objectius i avaluació de resultats. (...) La universitat no ha de ser solament una institució acadèmica sinó també un agent dinamitzador socioeconòmic, per tant, hem de sentir-nos responsables de crear i difondre coneixement, però també corresponsables del desenvolupament de país i de benestar de la ciutadania."* I d'entre els diferents aspectes que conformen el compromís social de la universitat destaca: el desenvolupament de tecnologies d'interès social, la territorialitat i la participació en els debats d'interès ciutadà. A més, afegeix que *"en els països en desenvolupament és encara més necessari que la universitat estigui plenament vinculada amb el seu progrés, en lloc de ser un ens aïllat del context que, mitjançant una sèrie de xarxes internacionals, actua com si estigués en un país desenvolupat."*<sup>26</sup> A més, l'article titulat Universitat i desenvolupament econòmic, publicat per la GUNI el 1 de novembre de 2004, s'afirma que el desenvolupament d'un territori té tant a veure amb els recursos per generar transferència a les empreses com amb l'enfocament de l'ensenyament (currículum dels estudiants d'acord amb les necessitats del teixit econòmic del territori) i s'il·lustra amb uns quants exemples. Per altra banda, vetllar per la inserció dels estudiants en el món del treball també és contribuir al desenvolupament econòmic.

De tot això es desprèn que el major compromís social d'una organització és el que es deriva de la seva pròpia activitat. Això vol dir que a més d'oferir productes adequats a les necessitats a satisfer<sup>27</sup> i garantir la pervivència de l'organització en el temps, cal que no generi externalitats negatives a les persones, organitzacions i entorn natural amb que s'interacciona.

---

<sup>26</sup> Butlletí n.7 GUNI.

<sup>27</sup> La Teoria de les Necessitats Humanes diu que les necessitats són finites, universals, identificables i sinèrgiques. És a dir que són les mateixes per a tots els éssers humans en qualsevol context i moment històric (subsistència, protecció, afecte, enteniment, participació, oci, creació, identitat i llibertat). L'únic que varia en funció de paràmetres culturals i ambientals, són els satisfactors que procuren la satisfacció de necessitats. Els satisfactors violadors i o destructors són aquells que per satisfer una necessitat malmeten el medi ambient o produeixen altres efectes negatius. En canvi els satisfactors sinèrgics són aquells que generen externalitats positives.

Així doncs, les universitats públiques han de proporcionar als alumnes una formació adequada per tal que aquests es puguin desenvolupar com a treballadors i com a ciutadans<sup>28</sup>, han de transferir tecnologia a la societat per tal de millorar les condicions de vida de les persones i la sostenibilitat<sup>29</sup>, i tot això ho han de fer garantint la seva viabilitat econòmica, és a dir, trobant els recursos econòmics necessaris per tal que l'activitat docent i de recerca es pugui desenvolupar indefinidament<sup>30</sup>.

Ara bé, el compromís social de les universitats públiques va més enllà, doncs cal que en el desenvolupament de la seva activitat pròpia no generi externalitats negatives ni a les persones contractades, ni als estudiants, ni a la societat, ni al medi ambient, i ni tampoc als actors socials i medi ambient amb que interaccionen els seus proveïdors.

---

<sup>28</sup> En el document final de la II Trobada de Premis Nobel a Barcelona es diu que és especialment rellevant que la universitat mantingui un diàleg permanent amb els docents dels altres nivells educatius i contribueixi a assegurar una alta qualitat del conjunt del procés educatiu. I que l'educació superior ha de contribuir a transformar als estudiants en ciutadans, a tenir en compte punts de vista i de referència ètics i desenvolupar la capacitat de participar en una quotidiana labor de la construcció de la pau i el desenvolupament. A més, si d'acord amb l'Article 26 de la Declaració Universal dels Drets Humans, solament el mèrit s'ha de tenir en compte com a criteri per accedir a l'educació superior, el mèrit dels professors i investigadors ha de ser l'element fonamental per garantir la qualitat de l'ensenyament i de la investigació a la universitat.

<sup>29</sup> A les conclusions de la II Conferència Internacional de Barcelona sobre Educació i de la II Trobada de Premis Nobel a Barcelona, es considera que els nous proveïdors de serveis d'educació superior tenen una orientació comercial, en comparació als proveïdors privats tradicionals, amb una qualitat deficient i que no contempla assumir una responsabilitat social. Doncs tracten l'educació superior com un bé de consum, el que la converteix en un instrument que serveix a interessos individuals i elitistes, perjudicant a la creació de coneixement i donant lloc únicament al desenvolupament de coneixement "amb ànim de lucre" (GUNI 2005). Per altra banda, en el document final d'aquesta trobada publicat pel Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004, es destaca que les institucions d'ensenyament superior tenen la funció social de generar i divulgar el coneixement necessari per resoldre els problemes de la societat. I que els seus beneficis socials han de cobrir els desafiaments en tots els àmbits possibles de la vida humana: el social, el cultural, el tecnològic, l'econòmic i el polític.

<sup>30</sup> En el document final de la II Trobada de Premis Nobel a Barcelona es destaca que l'educació superior és un servei a la societat, que no ha de ser necessàriament un sector estatal i que pot rebre aportacions privades, però que s'ha de gestionar amb autonomia política (dels estats) i financera (de les empreses).

## 2.5 La missió de la universitat

Segons la definició exposada a l'apartat anterior, la missió de la universitat és la d'aportar benestar social i econòmic al conjunt de la societat, des del seu camp d'actuació que és la docència i la recerca. Ara bé, històricament s'ha considerat que la primera missió de la universitat és la docència i més tard s'hi va afegir la recerca. Això ha fet que amb el temps s'hagi començat a parlar de la "tercera missió" de la universitat, de tal forma que aquest terme ha anat guanyant popularitat<sup>31</sup> a mesura que, per una banda, el món del coneixement s'ha anat allunyant de la realitat social i, per tant, s'ha despreocupat, en molts casos, dels problemes que pateix la societat. I per l'altra, s'ha aguditzat el problema del finançament de les universitats públiques.

Així, la tercera missió s'ha associat al compromís social de la universitat referint-se a totes les activitats de les universitats que es poden aplicar directament a les necessitats de benestar social i als objectius econòmics tant públics com privats. Aquesta definició genèrica de la tercera missió es pot concretar quan es comprova que s'utilitza de tres maneres que implícitament se centren en aspectes diferents del compromís de les universitats en activitats extra-acadèmiques: La tercera missió (1) com a corrent d'ingressos addicionals (recerca aplicada, consultoria, dotacions privades, disseny de cursos "ad hoc", aportacions d'exalumnes, etc.), (2) com a comercialització tecnològica (increment d'"spin-off" o empreses derivades de les activitats de recerca i de patents) i (3) com a extensió comunitària (insisteix en el compromís amb l'entorn més immediat i amb els col·lectius més desafavorits). Aquesta tercera manera s'acosta més al concepte de compromís social que es defensa en aquest document, però amb la diferència important que la tercera missió, és considerada la primera

---

<sup>31</sup> Jordi Molas-Gallart, Senior Fellow a l'SPRU (Science and Technology Policy Research) de la University of Sussex (Anglaterra - Regne Unit).

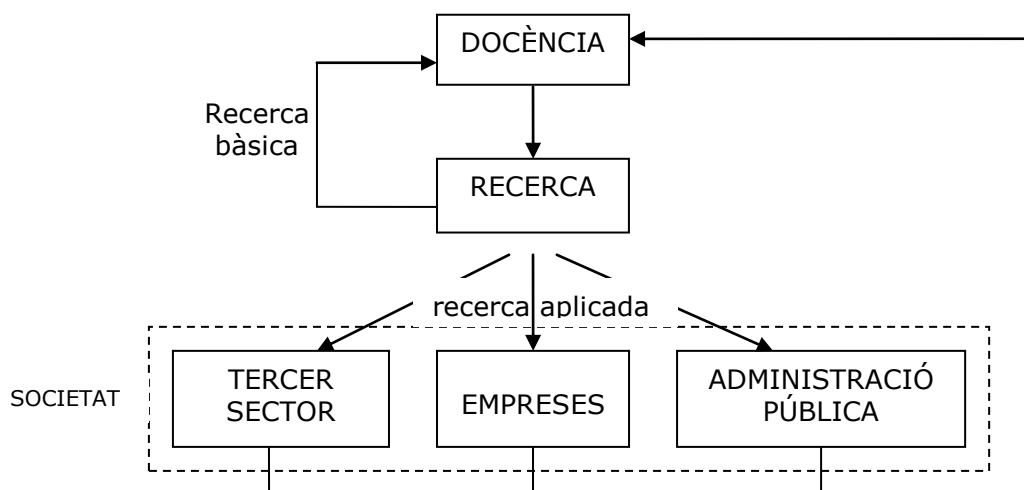


i única missió de la universitat, per la majoria dels fòrums universitaris que hem pogut localitzar.

Analitzant el plantejament de les tres missions de la universitat, ens podem adonar que separa tres tipus d'activitats (docència, recerca i relació amb l'entorn) que en realitat formen un sistema que es retroalimenta: La docència proporciona els coneixements que permeten la recerca, i la recerca proporciona nous coneixements útils per la docència i per la societat (empreses, administració pública i tercer sector).

El debat entre recerca bàsica i aplicada no porta enlloc, doncs cadascuna té la seva raó de ser: la recerca bàsica alimenta l'activitat docent i la recerca aplicada, i la recerca aplicada transfereix el coneixement a la societat, ja sigui a través de les entitats del tercer sector, de les empreses o de les administracions públiques. Pot ser per això darrerament es parla de recerca en la frontera, doncs no queda clar on acaba la recerca bàsica i comença la recerca aplicada.

A la següent il·lustració es pot visualitzar l'estructura del sistema descrit i les relacions entre els seus elements:



A la declaració de Glion<sup>32</sup> s'incideix en la necessitat de desconcentrar les disciplines tradicionals per tal que el coneixement de cadascuna penetri de forma transversal en les altres disciplines, el que permetria fertilitzar la recerca bàsica. També posa èmfasi en la necessitat que la recerca bàsica (el mestratge acadèmic) es tradueixi en recerca aplicada penetrant principalment en totes les àrees de la gran preocupació pública.

## **2.6 El compromís social i la legislació**

A partir d'aquesta definició de compromís social, es pot dir que la legislació ja regula algunes d'aquestes qüestions. En el cas de les universitats públiques hi ha una normativa molt més àmplia que l'aplicable a les organitzacions privades, però no regula totes les externalitats negatives que generen, de tal manera que cal assumir el compromís social per incorporar normes internes de funcionament, independentment que en el futur esdevinguin legislació.

La legislació en general té per objectiu protegir als actors socials i al medi ambient, de tal manera que obliga a les organitzacions a assumir uns compromisos socials. Ara bé, no es pot dir que el compliment de la legislació no formi part del compromís social d'una organització, doncs si no la compleix està faltant al seu compromís.

Les obligacions legals són diferents en funció de la tipologia de cada organització, doncs per exemple la legislació aplicable a una universitat pública és més extensa que l'aplicable a una universitat privada, això no obstant el compromís social hauria de ser el mateix i, per tant, les

---

<sup>32</sup> Del 13 al 17 de maig de 1998, es van reunir a Glion (Suïssa), deu europeus i deu americans d'universitats europees i americanes que després de debatre el paper de la universitat a l'actualitat, van delegar en H.T. Franco Rhodes, president honorari de la universitat de Cornell, la redacció de la Declaració de Glion.

obligacions legals de la universitat pública haurien de ser un referent pel compromís social de les universitats privades. De la mateixa manera les obligacions legals de les administracions públiques haurien de ser un referent pel compromís social del sector públic en general i de les organitzacions privades, independentment de la seva activitat i forma jurídica.

## **2.7 De la competitivitat a la competència**

El primer objectiu de tota organització ha de ser la viabilitat econòmica que li permeti portar a terme la seva missió de manera indefinida en el temps. Aleshores ens preguntem com pot el compromís social ajudar-la en aquest sentit. És a dir, a proporcionar-li els recursos econòmics per garantir el seu funcionament en el futur.

Si, com hem dit, la missió de la universitat és la d'aportar benestar social i econòmic al conjunt de la societat, des del seu camp d'actuació que és la docència i la recerca, aleshores cal que sigui el màxim de competent possible en la seva missió per tal que la societat estigui disposada a aportar-hi els recursos econòmics que necessita.

Una organització competent és capaç de dur a terme la seva missió de la millor manera possible, i és això el que li assegura els recursos econòmics per a la seva viabilitat.

Avui en dia es parla més de competitivitat que no pas de competència i massa sovint s'assimilen aquests conceptes que, en realitat, tenen significats molt diferents. La competència és la capacitat per dur a terme correctament una tasca o missió, mentre la competitivitat es refereix a la

rivalitat per aconseguir els objectius que faran possible el compliment de la missió.

Així, mentre la competència pot anar de la mà amb la cooperació, la competitivitat no pot ser mai cooperativa doncs es refereix a aconseguir un objectiu sigui com sigui, és a dir, encara que l'ètica es deixi de banda. Per tant,  **cercar la competitivitat és incompatible amb la responsabilitat social i, encara més incompatible amb el compromís social.**

Hi ha qui diu que l'ètica és un concepte molt relatiu, per què cadascun de nosaltres en té una idea diferent i si pretenem que una organització actuï de manera socialment responsable no ens posarem mai d'acord amb el que això significa. La clau d'aquest entrellat està en la paraula social, la qual ens indica que actuar de manera socialment responsable vol dir que l'organització desenvolupi activitats que li permetin obtenir els recursos econòmics que necessita sense vulnerar els drets bàsics<sup>33</sup> de cap grup social.

Així doncs, la responsabilitat social i, per tant, la competència s'ha d'aplicar tant de manera interna com externa. L'aplicació interna de la competència en una organització es refereix a la capacitat dels seus directius i treballadors per desenvolupar de forma eficient la tasca de la que s'hagin responsabilitzat. L'aplicació externa de la competència es referiria a oferir béns i serveis que satisfacin les necessitats humanes de la forma més eficient.

Estar clar que utilitzar l'estratègia de la competitivitat pot proporcionar majors recursos econòmics a una organització que la de la competència, doncs utilitza aquelles llacunes en la legislació per treure'n profit. Però ser competent pot proporcionar els recursos suficients per mantenir-se de manera honorable, doncs les organitzacions viables a llarg termini són les que ofereixen béns i serveis adequats per satisfer les necessitats de forma

---

<sup>33</sup> Em refereixo als drets bàsics amb els mateixos criteris en què Len Doyal i Ian Goughn defineixen les necessitats humanes bàsiques en el seu llibre "La teoría de las necesidades humanas".

eficient. Es podria donar el cas que una organització privada, tot i oferir productes adequats i eficients no pugui sobreviure, ara bé, si un servei públic com l'educació no és viable s'han de buscar les causes en la seva competència, no en la seva competitivitat.

Respecte la competitivitat cal dir que és l'estratègia guanyadora de les interaccions de suma zero, doncs en aquestes una part guanya i l'altre o les altres parts perden. En canvi en la nostra vida quotidiana la major part de les interaccions són de suma no zero. És a dir, que hi pot sortir-hi guanyant més d'una part<sup>34</sup>.

En aquest sentit és il·lustratiu el treball de Robert Axelrod sobre l'anàlisi del "dilema del presoner" a través de la simulació<sup>35</sup>. El dilema sorgeix justament en una interacció de suma no zero en què dues parts han d'escollir entre cooperar i defraudar i el dilema entre cooperar i defraudar es manté sempre que la comparació entre els guanys obtinguts en funció de la decisió que prengui cada part sigui la següent:

$$DC > CC > DD > CD$$

El guany més alt que pot aconseguir una part és que l'altra cooperi mentre ella defrauda. Si cooperen, totes dues guanyen menys però el resultat global és més gran. Si defrauden totes dues, aleshores els guanys són reduïts. Finalment el pitjor que pot passar és confiar que l'altre cooperi i finalment ens defraudi deixant-nos sense guanys.

---

<sup>34</sup> En el dilema del presoner les interaccions es produeixen entre dues persones, no entre un grup de persones amb les seves variades combinacions. Si bé a la realitat també es produeixen interaccions entre organitzacions o entre una persona i una organització, etc. el tipus d'interacció més comú és la que s'estableix entre dues persones

<sup>35</sup> Axelrod, Robert. "La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos." Alianza Editorial, Madrid 1986.

L'estructura del dilema del presoner s'expressa normalment de forma numèrica. La matriu de guanys que exposa R. Axelrod és la següent:

	Cooperar	Defraudar
Cooperar	3,3	0,5
Defraudar	5,0	1,1

Segons aquests resultats és preferible no cooperar, independentment del que faci l'altra part. Ho podem comprovar calculant l'esperança matemàtica d'una i altra opció. Els escenaris són les decisions que prengui l'altra part (cooperar o defraudar) i la probabilitat de cada escenari és del 50%. El càlcul numèric és el següent:

$$E(\text{cooperar}) = 0,5(3) + 0,5(0) = 1,5$$

$$E(\text{defraudar}) = 0,5(5) + 0,5(1) = 3$$

Observem que l'esperança de guanys defraudant és el doble que l'esperança de guanys cooperant. Ara bé, el dilema es planteja per què, si l'altra part coopera es pot guanyar molt més que si no coopera cap de les dues parts. Així, quan el nombre d'interaccions és indefinit, pot sorgir la cooperació, doncs al no saber quan es produirà la darrera interacció hi haurà interès a cooperar temporalment per tal d'obtenir més guanys. És a dir, si els jugadors es tornen a trobar, recordaran la o les interaccions anteriors amb el mateix jugador i en funció d'això decidiran cooperar o defraudar.

Les simulacions realitzades per R. Axelrod demostren que la cooperació pot néixer a partir de petits grups d'individus que fonamentin la seva cooperació en el principi de reciprocitat amb membres del mateix grup encara que siguin eventuals. Que l'estratègia de la reciprocitat pot desenvolupar-se amb èxit envoltada d'altres estratègies i que la reciprocitat un cop

establerta es pot defensar sola d'altres estratègies menys cooperatives. A més, demostra que la cooperació es pot donar encara que no hi hagi cap causa moral o altruista que la provoqui.

Amb tot això es vol dir que utilitzar estratègies competitives no permet millorar la competència de l'organització en el compliment de la seva missió, al contrari l'absència de reciprocitat oculta els errors i així s'entorpeix el camí cap a l'excel·lència a la que ha d'aspirar tota organització compromesa amb la responsabilitat social.

Distingir competitivitat i competència és molt fàcil a nivell teòric, doncs associem cada terme a definicions ben diferenciades. En canvi a nivell pràctic pot ser difícil per què competir es pot fer des de la competència i també des de la competitivitat i finalment és una qüestió d'actitud davant la vida que es pot manifestar a partir de les relacions personals i que pot no estar basada en una voluntat conscient, sinó en inseguretat, pors i angoixes incomprensibles a primer cop de vista.

Utilitzar el terme competitivitat no implica que sempre que es pren una decisió es faci en perjudici d'altres doncs, per sort, en totes les organitzacions es prenen decisions de forma cooperativa. De la mateixa manera, quan s'utilitza el terme disminuït, o altres termes més desafortunats, no implica necessàriament que s'estan prenent decisions en contra d'un grup social format per persones que pateixen alguna discapacitat. Però hi ha l'acord unànim de que és important tenir cura del llenguatge per tal d'afavorir que es respectin els drets de tothom.

Quan es parla de competitivitat no es fa referència a cap grup social sinó al conjunt de les persones. Pot ser per això ningú se sent discriminat quan s'utilitza aquest terme, doncs d'entrada sembla que tothom té unes condicions de partida equivalents, però la realitat és que no és així.

Principalment el poder econòmic fa que les condicions inicials siguin diferents i, per tant, si es treballa de forma competitiva hi ha qui guanya i qui perd, podent guanyar tothom.

Així doncs és important que en el nostre llenguatge canviem la paraula competitivitat per la de competència, de la mateixa manera que estem canviant la de col·lectius desfavorits per la de col·lectius amb risc d'exclusió social, o també canviem la de discriminació positiva per la d'accions positives.

## **2.8 L'acció social de les universitats**

En primer lloc caldrà diferenciar el compromís social de l'acció social. Si s'ha dit que el major compromís social fa referència a no generar externalitats negatives als actors socials ni al medi ambient amb el que s'interacciona, aleshores l'acció social serien aquelles accions positives cap als actors socials i cap al medi ambient que no formen part de l'activitat pròpia de l'organització.

Així en el cas de les universitats públiques, proporcionar unes bones condicions de treball al personal forma part imprescindible del seu compromís social, mentre que els ajuts culturals o comercials pel personal forma part d'un aspecte complementari del seu compromís social, que té un valor però que no és exigible des d'un punt de vista ètic.

Ara bé, el fet que l'activitat pròpia de la universitat, l'educació, sigui un dret humà, fa que sovint sigui difícil diferenciar si una activitat és acció social o forma part de la seva activitat pròpia. En aquests casos, que sovintegen més en l'àmbit de la societat, solament es pot sortir de dubtes aprofundint



en les implicacions de cada activitat i observant si afecten a l'activitat pròpia de la universitat, és a dir, a l'educació o la recerca.

D'aquesta manera les accions socials de la universitat pública estan emmarcades en una consideració del compromís social més àmplia. És a dir, assumeix el compromís social més enllà de les conseqüències que de forma directa pugui generar el desenvolupament de la seva activitat pròpia, i vol contribuir a la millora de les condicions de vida de les persones i del medi ambient.

### **3 CRITERIS BÀSICS DE RESPONSABILITAT SOCIAL DE LES UNIVERSITATS**

Per adoptar els criteris de responsabilitat social de les universitats, s'ha pres com a punt de partida la definició general de la responsabilitat social per a qualsevol tipus d'organització.

Encara que no existeix una definició o concepció unànime sobre què s'entén per responsabilitat social de les organitzacions<sup>36</sup>, hi ha una definició en l'àmbit europeu que és la més compartida i que, tot i fer referència a la responsabilitat social de les empreses, s'ha generalitzat a tot tipus d'organització. Es tracta de la definició que la Comissió Europea indica en el seu Llibre Verd<sup>37</sup>: *"La responsabilitat social és la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i ecològiques en les seves activitats comercials i en les relacions amb els seus interlocutors."*

Amb la intenció de clarificar aquesta definició, se'n proposa una altra de més senzilla, per tal de centrar l'atenció en el significat del concepte de responsabilitat social i ometre allò que fa referència a la seva aplicació. Així doncs, en la següent definició queda més explícit el que s'entén per preocupacions socials i ecològiques, i qui són els interlocutors, i s'ha omès el terme "integració voluntària".

**La responsabilitat social de tota organització és centra en la qualitat de vida de totes les persones que hi interaccionen, o que estan afectades per la seva activitat, i en la sostenibilitat ambiental.**

---

<sup>36</sup> Aquest comentari respecte la definició de la responsabilitat social de les organitzacions (RSO) és del Gabinet d'Estudis Socials, que explica les diferents concepcions de la responsabilitat social de les empreses, en el seu informe "Responsabilitat social de les empreses". Barcelona 2003. En aquests moments ja s'està generalitzant l'ús del terme responsabilitat social de les organitzacions (RSO) i per aquesta raó s'ha substituït "empreses" per "organitzacions", tenint en compte que el comentari és cara vigent.

<sup>37</sup> Comisión Europea. Libro Verde: "Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, 2001.

El concepte de **qualitat de vida** s'utilitza molt sovint però poques vegades es para atenció en el seu significat. En Julio Alguacil s'ha dedicat a estudiar en profunditat el concepte de qualitat de vida i ha arribat a la conclusió que sorgeix com l'objecte i l'objectiu perseguit per les necessitats humanes. A partir d'aquí es basa en la *Teoria de les necessitats humanes* de Len Doyal i Ian Gough<sup>38</sup> i en les tres dimensions de la qualitat de vida (física, social i emocional)<sup>39</sup> per construir-lo:

***"La qualitat de vida és la capacitat d'accés als recursos per part del subjecte, per a poder dominar i conduir conscientment la seva pròpia vida."***<sup>40</sup>

En el primer apartat d'aquest informe es diu que les contribucions de la universitat a la societat formen part d'un acord social no escrit. En el cas de les universitats públiques aquest acord social està escrit en els seus estatuts i, per tant, amb aquesta declaració pública es passa de la responsabilitat social al compromís social.

Agafant altre cop l'exemple de la Universitat Autònoma de Barcelona, en tots els apartats de l'article 4 dels seus estatuts es manifesta la voluntat de treballar per millorar la qualitat de vida de les persones. Això es pot

---

<sup>38</sup> Es poden classificar les necessitats humanes en dos grups: **1) Les necessitats bàsiques** són la salut física i l'autonomia d'acció o d'urgència. Ambdues són universals, encara que els satisfactors, o procediment per satisfer-les, varien segons les cultures. El seu nivell òptim ve definit per la seva capacitat d'evitar danys greus que es consideren una limitació fonamental i prolongada de la participació social. El compliment d'aquest nivell òptim porta a un procés de segon ordre emanat d'aquestes necessitats bàsiques, el que denominen els autors com "Autonomia Crítica", entesa com llibertat d'acció i llibertat política (participació crítica de la forma de vida escollida). **2) Les necessitats intermèdies** són satisfactors, però satisfactors de caràcter universal que es conceben com aquelles qualitats dels béns, serveis i relacions que afavoreixen la salut física i l'autonomia humanes en totes les cultures. S'estableixen onze necessitats intermèdies que han d'aconseguir un nivell òptim per a satisfer adequadament les necessitats bàsiques: Alimentació adequada i aigua potable, habitatge que reuneixi les característiques adequades, ambient de treball lliure de riscos, mitjà físic sense riscos, atenció sanitària apropiada, seguretat a la infància, relacions primàries significatives, seguretat física, seguretat econòmica, control de naixements, embaràs i part segurs, ensenyament bàsic. Doyal, L.; Gough, I. *"Teoria de las necesidades humanas"*. Icaria/FUHEM, Madrid 1994.

<sup>39</sup> Hutchinson 1979.

<sup>40</sup> Alguacil, J. (2000): *"Calidad de vida y praxis urbana: nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia social de Madrid"*. CIS / Siglo XXI, Madrid. p. 68.

visualitzar fàcilment agafant dels estatuts, les expressions que hi tenen a veure, i col·locant-les en el quadre de dimensions de la qualitat de vida dissenyat per Julio Alguacil (entre parèntesi s'indica l'apartat de l'article 4 on surten):

<b>Qualitat ambiental</b>  Habitatge  barri  metròpoli - regió -planeta	<b>Benestar</b>  producció-reproducció (treball professional i domèstic)  Salut  educació - formació	<b>Identitat cultural</b>  temps personal (lliure)  relacions – xarxes socials  participació - apropiació
Integració en els espais europeus d'educació superior i de la recerca (c).  Participar en el desenvolupament econòmic i del benestar de la societat catalana (i).	Formació especialitzada (a). Preparació per a l'exercici professional (a). Qualitat i excel·lència en la docència (a). Transferència de coneixement a la societat (b). Fomentar l'avaluació de la qualitat en la docència, la recerca i la gestió (d). Fomentar l'educació en els valors cívics i socials propis d'una societat democràtica (g).	Participar en la millora i en el desenvolupament del sistema educatiu (e). Afavorir, estimular i acollir l'activitat intel·lectual i artística (f). Fomentar el pensament crític, l'esperit emprenedor i la cultura de la llibertat i el pluralisme (g). Difondre la cultura a través d'activitats d'extensió comunitària i de formació permanent al llarg de la vida de les persones (h). Participar en la conservació i enriquiment del patrimoni intel·lectual, cultural, natural i científic de la societat catalana (i).

En aquest quadre es poden comparar els aspectes bàsics que conformen la qualitat de vida de les persones, detallats a l'encapçalament, amb les finalitats que la UAB explicita a l'article 4 dels seus estatuts, detallats a sota. D'aquesta comparació es pot extreure que hi ha alguns aspectes de la qualitat de vida que no estan reflectits en els estatuts de la UAB, mentre d'altres hi estan molt desenvolupats.

Cal tenir present que hi poden haver aspectes de la qualitat de vida que la UAB treballi, i en canvi, no estiguin recollits en la seva finalitat, i que també

hi poden haver finalitats que no s'hagin desenvolupat a la pràctica. Amb això és vol indicar que d'aquí no es pot fer una valoració del compromís social de la universitat i que l'objectiu d'aquest quadre és únicament constatar que la UAB incorpora aspectes bàsics de la qualitat de vida de les persones de manera natural en els seus estatuts.

Per tal d'estructurar els criteris aplicables a l'anàlisi del compromís social, es parteix de la definició de responsabilitat social. En aquest sentit, es poden determinar els **àmbits** de responsabilitat social, concretant quines són les persones que interaccionen o estan afectades per les universitats. I També es poden determinar les **dimensions** de la responsabilitat social, atenent als aspectes transversals de la qualitat de vida de les persones.

### 3.1 Els àmbits de la responsabilitat social

En la definició de la responsabilitat social queda clar que quan es parla de la qualitat de vida, es fa referència a totes les **persones que interaccionen amb l'organització o que estan afectades**<sup>41</sup> per la seva activitat, el que es coneix com *stakeholders* o grups socials d'interès. Aquests grups socials poden variar d'una organització a una altra, però els tipus de relacions que mantenen són molt determinades: treball, segons el tipus d'activitat, amb la societat local i global, i amb els proveïdors.

---

<sup>41</sup> En aquesta definició hi destaca el paper dels interlocutors, també anomenats stakeholders o grups d'interès, que la Laura Albareda defineix de la següent manera: "A l'àmbit de la RSE s'entén per stakeholder qualsevol persona, col·lectiu o mitjà físic al que s'afecti o pugui ser afectat per les activitats d'una empresa. Per exemple, els treballadors, els accionistes, els consumidors, els proveïdors, les comunitats locals on està establerta l'empresa, els grups de pressió o les organitzacions no governamentals" Albareda, Laura. "Observatorio de los fondos de inversión éticos ecológicos y solidarios en España 2001." Instituto Persona Empresa y Sociedad de ESADE. Barcelona 2002

Així els grups socials es relacionen amb una organització de 4 maneres:

1. Els treballadors signen un contracte amb l'organització, pel qual cedeixen la seva força de treball a canvi d'una contraprestació econòmica.
2. Els beneficiaris, clients o usuaris, reben una o altra denominació en funció, per exemple, de si els productes (béns o serveis) de l'organització s'adrecen a la ciutadania, als compradors o a persones que utilitzen els productes sense adquirir-los.
3. En un món globalitzat, la societat comprèn la població de tot el món que, ja sigui per la globalització dels mercats, per l'existència dels organismes internacionals, com per l'impacte al medi ambient a nivell global està afectada en major o menor mesura per les decisions que prenen cadascuna de les organitzacions que existeixen al món.
4. Avui en dia és difícil trobar organitzacions que sigui autosuficients, doncs la progressiva divisió del treball i, per tant, l'especialització dins d'una mateixa organització ha donat lloc a la divisió del treball entre organitzacions que s'han especialitzat en activitats cada cop més concretes. Així doncs, per desenvolupar qualsevol activitat és necessari disposar de subministraments, matèries primeres i serveis proporcionats per d'altres organitzacions, per la qual cosa quan s'adquireixen els seus productes s'està afectant als grups socials amb els que es relacionen aquests proveïdors. Aleshores es pot dir que cal ser tant responsables amb els grups socials amb els que una organització es relaciona de manera directa, com amb els que ho fa de manera indirecta a través dels seus proveïdors.

Aquests tipus de relacions que els grups socials tenen amb l'organització donen lloc als diferents àmbits de la responsabilitat social: treball, activitat, societat i proveïments.

A les universitats hi ha 5 àmbits específics, però tenint en compte el tipus de relació àmbit-universitat, es poden observar 4 àmbits generals, que donen lloc als 4 grups socials diferenciats dels que es parla en el paràgraf anterior.

ÀMBITS ESPECÍFICS	ÀMBITS GENERALS	GRUPS SOCIALS
Personal Docent i Investigador (PDI) Personal d'Administració i Serveis (PAS)	treball	treballadors
Estudiants	estudis	alumnes
Societat	social	societat
Proveïdors	proveïments	proveïdors

### 3.2 Les dimensions de la responsabilitat social

La qualitat de vida de les persones té dos aspectes transversals als àmbits de la responsabilitat social, que són la democràcia i la territorialitat. Ambdues estan afectades pel desenvolupament de l'activitat pròpia de cada organització i juntament amb l'acció social constitueixen **quatre dimensions de la responsabilitat social**:

**L'activitat pròpia** de les universitats, tal i com ja s'ha dit a l'apartat sobre el compromís social, és la docència i la recerca.

**La democràcia** determina la manera com cada universitat es relaciona amb les persones.

**La territorialitat** determina la manera com cada universitat es relaciona amb l'entorn social i ambiental.

**L'acció social** està formada per aquelles activitats no relacionades amb l'activitat pròpia de l'organització, i a les quals s'hi destinen els

excedents (econòmics i humans) de què es disposen un cop s'ha donat cobertura a l'activitat pròpia.

De l'activitat pròpia i de l'acció social ja se n'ha parlat extensament, en canvi és necessari parlar de la democràcia i de la territorialitat.

**La democràcia** és un aspecte transversal als àmbits de la responsabilitat social i, per tant, als aspectes de la qualitat de vida de les persones (qualitat ambiental, benestar, identitat cultural) per què ens dona major qualitat de vida com en més espais la gaudim: família, treball i comunitat.

El compromís social de les organitzacions, incideix directament en la participació del personal en la gestió, però afecta també a la família a través de la conciliació amb el treball, i a la comunitat en funció de les externalitats que generi la seva activitat.

Les universitats públiques, són institucions de dret públic que inspiren la seva activitat en el principi de la democràcia i per aquesta raó disposen d'instruments polítics a l'abast del seu personal, dels estudiants i de la societat per tal que aquests puguin incidir en el seu govern. En aquest sentit podem dir que les universitats públiques porten avantatge pel que fa al foment de la participació democràtica dels seus treballadors, usuaris (estudiants) i entorn (municipis, entitats, etc.), respecte de les empreses, les quals no solen incorporar instruments democràtics de participació en la seva gestió.

Ara bé, a les universitats, com en general a la societat, encara està pendent el pas de la democràcia representativa a la democràcia participativa, doncs encara que el poder de decisió el tingui la pròpia comunitat universitària a través d'un sistema democràtic, això no vol dir que estigui garantida la participació de tota la comunitat universitària en la presa de decisions.



**La territorialitat** també és un aspecte transversal als àmbits de la responsabilitat social i als aspectes de la qualitat de vida (qualitat ambiental, el benestar, la identitat cultural) per què ens proporciona un espai de relació social i uns recursos naturals per desenvolupar-nos tant en l'aspecte material com en el personal.

<b>Territori</b>	<b>Qualitat de vida</b>		
	<b>Qualitat ambiental</b>	<b>Benestar</b>	<b>Identitat cultural</b>
<b>Activitats humanes</b>			
<b>Residència</b>	Habitatge	Ocupació	Temps de lleure
<b>Treball</b>	Barri o residència	Salut	Participació en la vida comunitària
<b>Consum</b>	Ciutat o territori	Educació	Xarxes socials

Els habitatges (família), els barris o poblacions (veïns, ajuntament), les empreses (companys/es de treball), els centres de salut (atenció primària i hospitalària), els centres educatius (educació primària, secundària i superior), els llocs de trobada en el temps de lleure (natura, locals socials) necessiten d'un espai físic i d'uns recursos materials per desenvolupar les seves activitats.

Per altra banda, hi ha 3 activitats bàsiques (residència, treball i consum) que les persones duem a terme per satisfer les nostres necessitats i que determinen la nostra qualitat de vida. Quan aquestes tres activitats les realitzem en un mateix territori, és a dir vivim, treballem i consumim en un mateix espai comunitari aleshores tant la qualitat de vida de les persones com la qualitat mediambiental en surten beneficiades de la següent manera:

- La coincidència entre la comunitat on es viu, on es treballa i on es consumeix<sup>42</sup> estalvia temps de transport a favor de la dedicació a la família i a les relacions de veïnatge, i estalvia en energia i en la construcció d'infraestructures de transport de persones i mercaderies en favor del medi ambient..
- Quan aquestes necessitats humanes es satisfan en un mateix lloc aleshores incrementa el nombre d'interaccions<sup>43</sup> entre les persones del territori, el que proporciona una major cohesió social.

### **3.3 Els criteris de compromís social**

Els criteris de compromís social, venen donats per la responsabilitat social que cada organització té amb la qualitat de vida de les persones dels seus grups d'interès i s'estructuren a través de les quatre dimensions de la responsabilitat social.

Ara bé, no s'inclou la dimensió de l'acció social per què suposa un compromís social voluntari, que no està relacionat amb els efectes que la pròpia activitat genera sobre cada grup social. De tal manera que determinar criteris de compromís social sobre l'acció social implicaria que l'organització es responsabilitzés, sense límits, més enllà del que li pertoca, i aleshores els criteris serien infinits, per la qual cosa no es poden expressar.

Tot i no incloure els criteris per avaluar l'acció social, s'ha de tenir en compte que té més valor la dedicació de recursos destinats a beneficiar a la societat en general, per exemple a través d'estudis sobre problemes socials o mediambientals, que la dedicació dels mateixos recursos a prestar serveis a grups socials determinats, per exemple serveis d'atenció domiciliària.

---

<sup>42</sup> Alguacil, Julio.

<sup>43</sup> Axelrod, Robert. "La evolución de la cooperación".

	<b>Activitat pròpia</b>	<b>Democràcia</b>	<b>Territorialitat</b>
<b>Àmbit del treball</b>	El tracte humà al personal L'escala humana La igualtat d'oportunitats La salut L'estabilitat en el treball El sistema retributiu	La participació en la presa de decisions	Les xarxes socials i la sostenibilitat
<b>Àmbit dels estudis</b>	Accés als estudis Qualitat de la formació Preparació del professorat L'escala humana La salut	La participació en la presa de decisions	Les xarxes socials i la sostenibilitat
<b>Àmbit de la societat</b>	Benestar social i econòmic Adequació de la docència Adequació de la recerca Transferència de tecnologia Accés dels grups socials més allunyats	La participació en la presa de decisions	Les xarxes socials i la sostenibilitat
<b>Àmbit dels proveïments</b>	Impacte en els grups socials afectats.	-----	Les xarxes socials i la sostenibilitat

### 3.3.1 *Criteris de l'àmbit del treball*

#### **CAT1) El tracte humà al personal**

A l'actualitat s'ha anat generalitzant l'ús del terme "recursos humans" de forma tan natural que no ens hem parat a pensar què significa. El fet que el terme incorpori la paraula "recurs" indica que estem parlant d'una eina de treball, i el fet que vagi acompanyat de la paraula "humà" solament indica que aquest treball el realitza una persona, de manera que en el conjunt del terme el protagonisme el pren el recurs i no la part humana. Així doncs, l'expressió recursos humans és una més de les que hem d'anar apartant del nostre llenguatge juntament amb la de competitivitat, disminuït/da, etc.

No és casual que aquest terme s'hagi començat a introduir des de les grans empreses, on les persones abans que humanes són recursos, doncs la seva missió és realitzar tasques que, de moment, les màquines no poden realitzar. En aquest context les circumstàncies personals, les necessitats de realització personal o totes les capacitats dels treballadors i treballadores no són rellevants.

Es pot dir que les organitzacions socialment responsables són aquelles que valoren a les persones tenint en compte totes les seves capacitats i que un cop incorporades a l'organització es comprometen a mantenir la relació de treball acordant les condicions que permetin obtenir el màxim benefici a ambdues parts. Davant d'aquesta flexibilització en les relacions laborals poden sorgir crítiques per dues bandes:

La flexibilització porta a la negociació individualitzada i, per tant, a la precarització de les condicions de treball.

La flexibilització implica estar pendent dels desitjos i circumstàncies personals de cada treballador, a més d'adquirir un compromís independentment de que les seves capacitats variïn o sigui l'organització qui tingui altres necessitats amb el temps, el que suposaria un sobreesforç que l'organització no pot assumir en un entorn competitiu<sup>44</sup>.

En el cas de la primera crítica, la negociació individualitzada no ha d'estar necessàriament renyida amb la negociació col·lectiva i per tant es poden donar simultàniament. Lògicament la negociació individualitzada tractarà temes particulars de cada treballador i la col·lectiva aspectes comuns a tots els treballadors de l'organització<sup>45</sup>.

Pel que fa a la segona crítica, el sobreesforç que pugui suposar aquesta adaptació de l'organització a les circumstàncies de cada treballador estarien compensades amb un major rendiment gràcies a l'aprofitament de totes les seves potencialitats (experiència, coneixement, competència, i innovació), a més de generar dinàmiques adaptatives en cada moment que permeten a l'organització desenvolupar innovacions<sup>46</sup> per afrontar els canvis del mercat.

Les diferents guies que s'han elaborat en el marc del projecte RESSORT fan referència a aquest tracte humà al personal, cadascuna des de la seva perspectiva. La Guia per a la gestió de la diversitat explica:

---

<sup>44</sup> Es dóna per suposat que per sobreviure en l'entorn actual s'ha de ser competitiu i que és l'administració pública qui ha de disposar de programes d'inserció laboral adreçats a les persones excloses. La realitat demostra que els programes d'inserció tenen poc èxit, doncs no es pot encomanar aquesta tasca a una institució quan el camp d'interacció de la persona exclosa és molt més ampli. Si, de veritat, es vol lluitar contra l'exclusió social solament es pot fer substituint la competitivitat per la cooperació, per tal de crear una societat cada cop més acollidora de totes les persones, i aquí les organitzacions, siguin del tipus que siguin, tenen una tasca important a fer des de la responsabilitat social en el tracte amb el seu personal. Això no vol dir que les organitzacions s'hagin de sentir obligades a contractar persones que no siguin competents per desenvolupar la feina que se'ls encomani, sinó que cal canviar el criteri de contractació per aquell que seleccioni persones competents, encara que hagin de fer una inversió inicial per adaptar les tasques a les característiques i necessitats personals del treballador, com podria ser el cas d'un discapacitat. També vol dir que davant d'una reestructuració, la sortida no ha de ser la de l'acomiadament sinó de l'adaptació del personal a la nova situació, tenint en compte les capacitats de cadascú i proporcionant la formació necessària per desenvolupar les noves tasques de manera competent.

<sup>45</sup> El preu de l'hora per cada categoria professional, els riscos laborals, etc.

<sup>46</sup> Veure cas Irizar i Andri Stahel.

*"La creixent diversitat de la societat, està generant tendències, algunes d'elles ja consolidades, com per exemple l'envelliment de la població activa, la incorporació de la dona al mercat laboral, l'ampliació del ventall de models familiars, el creixent nivell instructiu i especialització de la població que entra al mercat laboral, l'arribada de mà d'obra d'origen, cultures i condicions socioeconòmiques diverses... Aquesta realitat canviant i dinàmica està provocant certes reflexions sobre si l'adaptabilitat de les empreses als nous contextos canvians és adequada i si l'àmbit de corresponsabilitat empresarial és l'adient, donada la composició, dinamisme, característiques i necessitats de la seva força de treball."*

La diversitat no és una característica exclusiva de l'àmbit laboral, doncs és el resultat del canvi social que es manifesta en tots els àmbits de la societat. Així doncs és il·lustratiu la definició de diversitat que es dona des de l'àmbit educatiu<sup>47</sup>:

*"La diversitat personal i cultural és consubstancial a l'ésser humà i contribueix al seu enriquiment: existeixen diferents formes de sentir, pensar, viure i convida. Aquesta diversitat enriqueix l'essencial similitud que tenen tots els éssers humans. (...) Les tendències uniformadores que neguen la diversitat i no contribueixen a la igualtat corresponen a models imposats pels grups dominants, incloses les actuacions androcèntriques i patriarcales."*

La Guia sobre la qualitat de les condicions laborals, també en aquest sentit, ens recorda un paràgraf del document de la Comissió Europea titulat *"La responsabilitat social de les empreses: una contribució empresarial al desenvolupament sostenible."*<sup>48</sup>:

*"Actualment, un dels desafiaments més importants als que s'enfronten les empreses és atraure a treballadors qualificats i aconseguir que romanguin al seu servei. En aquest context, les mesures pertinents podrien incloure l'aprenentatge permanent, la responsabilització dels treballadors, la millora de la informació de l'empresa, un major equilibri entre treball, família i oci, una major diversitat de recursos humans, la igualtat de retribucions i de perspectives professionals per a les dones, la participació en els beneficis o en l'accionariat de l'empresa i*

---

<sup>47</sup> Conclusions del Congrés Estatal "Construir l'escola des de la diversitat i per a la igualtat", celebrat els dies 26, 27 i 28 de gener de 2001 a Madrid.

<sup>48</sup> Comisión Europea. Libro Verde: "Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, 2001.

*la consideració de la capacitat d'inserció professional i la seguretat en el lloc de treball. El seguiment i la gestió activa dels treballadors de baixa per incapacitat laboral o accident es tradueix també en un estalvi de costos".*

Així doncs, per tal que el tracte amb el personal contractat sigui humà, cal que l'assignació del personal a cada lloc de treball es faci seguint els subcriteris de l'**escala humana**, la **igualtat d'oportunitats** i la **salut** en el lloc de treball, tenint en compte que totes tres varien al llarg del temps

He formulat aquests quatre aspectes de manera totalment intuïtiva i això vol dir que caldria contrastar-los amb el que diuen els autors especialistes, però em sembla un bon punt de partida que argumentaré a continuació.

### **CAT1.1) L'escala humana<sup>49</sup>**

---

<sup>49</sup> Andri Stahel (Ecoconcern)

**Definició:** *Tothom necessita rebre un tracte personal, però quan les organitzacions creixen és més difícil establir una relació propera amb cadascuna de les persones, i en els pitjors dels casos passen a ser un número.*

La negociació individualitzada i contínua de la que es parla, per tal que les persones siguin tractades com quelcom més que un recurs, es fa difícil d'aconseguir en estructures organitzatives massa grans, les quals afavoreixen l'alienació de l'individu. En aquest sentit, caldria tenir una idea de quina és l'**escala humana** d'una organització, és a dir, del nombre màxim aproximat de treballadors que ha de tenir una organització per evitar que es deshumanitzi<sup>50</sup>.

<b>CRITERI</b>	<b>CAT1.1) L'escala humana</b>
<b>TREBALL</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	En quins aspectes el nombre total de personal que treballa en una organització limita la gestió de la diversitat?
Q2	Quan una organització té diferents centres de treball, s'ha de tenir en compte el nombre de personal de cada centre o el nombre total?
Q3	El nombre total de personal afecta a la gestió de la diversitat en funció del nombre de persones que té assignades cada responsable de personal?
Q4	La gestió de la diversitat es fa més difícil quan en l'estructura piramidal de l'organització, el responsable de personal està més allunyat del nivell en el que es troben els treballadors i les treballadores?
Q5	Es pot pensar en algun sistema de mesura que permeti valorar en quins dels anteriors casos és possible fer una bona gestió de la diversitat?

### **CAT1.2) La igualtat d'oportunitats**

<sup>50</sup> Veure teories sobre organitzacions de grups humans.



**Definició:** *Garantir la igualtat d'oportunitats del personal en base a que l'únic criteri de selecció siguin els mèrits o capacitats i, en cap cas, la procedència d'un grup social (sexe, poder econòmics, religió, identitat cultural, raça, parentesc, amiguisme, etc.)*

La igualtat d'oportunitats és un subcriteri que cal mantenir en tot moment d'una relació laboral, ja sigui al començament, com davant de la possibilitat de millorar la categoria professional. Per desgràcia, solament es sol fer una valoració de les capacitats o mèrits dels i les aspirants i, per tant, de les aportacions que poden fer a l'organització, en els processos de selecció de nou personal, doncs un cop s'està dins es pot pujar de categoria professional, però és poc freqüent la revisió de les capacitats dels treballadors i les treballadores per valorar la conveniència d'un canvi d'ofici dins de la mateixa organització. A més, en general es valoren més els coneixements que les aptituds, quan tot plegat forma part de les capacitats i per tant del rendiment que cadascú pot aportar.

Vista així, la igualtat d'oportunitats és ben difícil d'objectivar, però es poden trobar indicadors força senzills, que no poden explicar la totalitat d'aquest subcriteri però al menys en poden donar una orientació. Per exemple es podria comparar el percentatge de persones amb algun tipus de discapacitat en el conjunt de la societat amb el percentatge de treballadors discapacitats d'una empresa. També es podria comparar el percentatge de persones amb càrregues familiars en el conjunt de la societat, amb el percentatge de treballadors que han aconseguit canvis en les condicions de treball per conciliar-lo amb la seva vida familiar. També es podria mesurar el percentatge de dones presents en cadascuna de les categories professionals de l'organització<sup>51</sup>.

<b>CRITERI</b>	<b>CAT1.2) La igualtat d'oportunitats</b>
----------------	---

<sup>51</sup> Estudi QUIT de la SONY a Terrassa.

TREBALL	QUESTIONS
Q1	<p>El personal de qualsevol organització ha de reflectir la mateixa diversitat de grups socials que la pròpia societat?</p> <p>Grups socials més significatius: dones, joves, majors de 45 anys, persones amb alguna discapacitat, homosexuals, extracomunitaris i d'ètnia gitana.</p>
Q2	<p>Cal que totes les organitzacions tinguin per escrit els criteris pels quals es garanteix la igualtat d'oportunitats per accedir a cada lloc de treball, detallant-ne els coneixements i les capacitats necessàries per desenvolupar les tasques de manera competent?</p>
Q3	<p>Es pot pensar en algun sistema de mesura que permeti valorar en quins dels anteriors casos es garanteix la igualtat d'oportunitats?</p>
Q4	<p>El percentatge de treballadors que s'hagin acollit a algun tipus de mesura de conciliació família-treball respecte del total del personal d'una organització, és un bon indicador de la seva gestió en la diversitat de gènere?</p>

### CAT1.3) La salut<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Doyal, L i Goughn, I. "La teoría de las necesidades humanas". Icaria, Barcelona 1994. p. 210-272.

**Definició:** *El treball incideix en la salut de la persona. Tenir en compte les seves capacitats i limitacions físiques i mentals, així com les seves motivacions per desenvolupar-se en el seu lloc de treball, és un factor de salut i permet que la persona pugui aportar el seu màxim a l'organització. A més, la Llei 31/1995 de Prevenció de Riscos Laborals estableix que és responsabilitat de l'empresari protegir als treballadors dels riscos laborals als que estiguin sotmesos.*

La guia de seguretat i salut elaborada en el marc del projecte RESSORT explica les característiques d'un entorn segur i saludable físicament i emocionalment:

*"La prevenció dels riscos laborals i la promoció d'un entorn saludable a l'empresa té una implicació directa amb l'assoliment de la qualitat dels productes i serveis, i és una part essencial d'una empresa socialment responsable.*

*Les persones, el seu desenvolupament professional i unes condicions de treball saludables i gratificants han de ser considerades com una de les finalitats de l'empresa i, per tant, haurien de formar part dels propis objectius estratègics. De fet, a la pràctica, les companyies més exitoses i longeves contempen els treballadors i treballadores com a principal grup d'interès juntament amb els clients.*

*Tradicionalment la seguretat i la salut dels treballadors i treballadores de les empreses s'ha limitat a la prevenció dels riscos laborals derivats dels processos de producció i prestació de serveis. També és cert que algunes empreses comencen a entendre que facultar a les persones per poder desenvolupar el seu màxim potencial en un entorn no només segur, sinó saludable físicament i emocionalment, es tradueix en una major productivitat, baixa rotació de personal, disminució de l'accidentabilitat i temps mitjà de baixes, major motivació i participació, etc.*

*Les estratègies de reducció de riscos poden perdre rellevància quan s'han millorat els resultats i els nivells de risc són baixos. Com a conseqüència, els riscos poden subestimar-se i tornar als nivells inicials fàcilment. En aquests casos la promoció de la salut i la seguretat o les iniciatives per crear llocs de treball d'alta qualitat són objectius positius que faciliten una millora contínua molt més eficaç."*

El moment de la incorporació al lloc de treball és el més important de cara a vetllar per la salut de les persones. Per això, la selecció de personal és

bàsica, doncs en funció dels aspectes que una i altra part hagin tingut en compte es marcarà la trajectòria professional de la persona dins de l'organització i en conseqüència la seva salut.

La salut és un aspecte bàsic a tenir en compte per tal de garantir que la persona pugui abocar a la feina totes les seves capacitats. Així doncs, la monotonia en el lloc de treball o la falta de motivació pot provocar malalties mentals, com la depressió o l'estrès, i malalties posturals per estar en la mateixa posició o realitzar sempre els mateixos moviments.

La motivació en el lloc de treball depèn de molts factors però n'hi ha que es poden considerar especialment rellevants. Seria el cas que el personal consideri que s'aprofiten totes les seves capacitats i, per tant, el resultat de la feina feta és de qualitat i útil a l'organització. També seria el cas que la persona estigui treballant en l'activitat per a la qual s'ha format. És a dir, que la feina que desenvolupa tingui relació amb els estudis cursats.

La formació és un factor de motivació de doble fulla. D'entrada és una oportunitat d'enriquiment personal i professional, ara bé, massa sovint es realitza formació per cobrir l'expedient i de vegades per aprofitar alguna subvenció, el que dona com a resultat la poca aplicació dels coneixements i habilitats adquirides.

Per altra banda, hi ha malalties no reconegudes com a professionals, pel fet que és difícil demostrar que estan causades per la feina, però que tampoc es pot descartar que el treballador o treballadora les hagi contret en el lloc de treball. L'activitat professional incideix en la vida personal de la mateixa manera que la vida personal influeix en la professional. La persona és única i la seva situació en un i altre terreny incideix en que aquesta quedi afectada pels riscos que l'envolten, essent impossible separar-ne les causes.

CRITERI	CAT1.3) La salut
TREBALL	QUESTIONS
Q1	És convenient separar la seguretat física (riscos d'accident) de la seguretat emocional (motivació) en el lloc de treball?
Q2	Si el desenvolupament professional de les persones i unes condicions de treball saludables i gratificants han de ser una de les finalitats de l'organització, de quines maneres es pot assolir aquest objectiu?
Q3	Quines condicions ha de complir la selecció de personal per garantir la seguretat i la salut del treballador o treballadora mentre romangui en una organització?
Q4	Els plans professionals de desenvolupament personal poden ajudar a garantir la salut dels treballadors i treballadores?
Q5	Que les persones treballin en allò per a que s'han format, és un indicador de salut en el treball?
Q6	El percentatge de jornades perdudes respecte del total de jornades, per causes de salut <sup>53</sup> , pot considerar-se un bon indicador de la salut en el treball d'una organització?
Q7	Hi ha altres indicadors d'aspectes de salut en el treball que no estiguin representats pels proposats?

## CAT2) L'estabilitat en el treball

**Definició:** *L'estabilitat en el treball proporciona la seguretat econòmica que permet mantenir i desenvolupar l'autonomia individual<sup>54</sup>.*

<sup>53</sup> Accident, malaltia, esgotament, etc.

Com més llarg és el període de contractació més estabilitat en el treball hi ha. En aquest sentit es pot dir que els treballadors que gaudeixen d'una major estabilitat en el treball són els funcionaris públics, a continuació aquells que tenen un contracte indefinit, seguint amb els que tinguin un contracte de més llarga durada fins als que el tinguin de més curta durada.

L'estabilitat en l'ocupació implica mantenir el lloc de treball dins d'una mateixa organització, i és font de seguretat o tranquil·litat, doncs el canvi constant genera incertesa i sobre esforç d'adaptació al nou lloc de treball en el millor dels casos, ja que en el pitjor suposa estar en situació d'atur, amb totes les implicacions de pèrdua d'ingressos que comporti en funció de cada cas.

Seguint la mateixa lògica utilitzada per definir l'estabilitat del treball per compte aliè, l'estabilitat del treball per compte propi consistiria en el compromís amb si mateix. És indiscutible que els empresaris, independentment de la mida del seu negoci, busquen l'estabilitat en el treball, encara que en aquest cas el treball en sí pugui anar canviant o fins i tot variar el negoci. En aquest cas, no es busca tant l'estabilitat del lloc de treball com l'estabilitat dels ingressos, doncs l'empresari ha d'anar adaptant la seva activitat en funció de les oportunitats que trobi al mercat o de la incidència sobre el mercat que pugui tenir.

En el cas particular de les empreses socials, el fet que hi hagi una coincidència entre empresari i treballador fa que la probabilitat de continuïtat sigui més alta. Així disminueix el risc de reducció de plantilla en èpoques de crisi i la deslocalització.

---

<sup>54</sup> La incertesa d'ingressos és destructiva, tant per a la creativitat com per a la capacitat d'autoexpressió, i pot desembocar en la pèrdua de control extern que pot culminar en malalties mentals o, fins i tot, la mort. Doyal, L i Goughn, I. "La teoría de las necesidades humanas". Icaria, Barcelona 1994. p. 264-267.

CRITERI	CAT2) L'estabilitat en el treball
TREBALL	QUESTIONS
Q1	Quan una persona s'incorpora de nou a una organització passa un període de temps fins que les dues parts valoren la conveniència de mantenir la relació laboral de manera indefinida. Al marge de la legislació vigent, quina durada raonable podria tenir aquest període?
Q2	És indiscutible que una organització no pot proporcionar la màxima estabilitat en el treball a la totalitat de la seva plantilla. Ara bé, es podria parlar d'un percentatge màxim de plantilla en situació temporal?
Q3	Donat que un dels aspectes importants per garantir l'estabilitat en el treball és l'existència de socis de treball, aquest fet és valorable des del punt de vista de la responsabilitat social d'una organització?
Q4	En què es fonamenta la consideració dels becaris/es del capítol VI com a estudiants, quan tenen responsabilitats laborals?
Q5	Els professors associats, tenen una relació laboral amb la universitat o són autònoms?
Q6	Quin tipus d'indicador ens podria donar informació sobre l'estabilitat en el treball que aporta una organització?

### CAT3) El sistema retributiu

**Definició:** Una diferència de sous desproporcionada entre les diferents categories professionals és font d'injustícia social.

El sistema retributiu pot ser una font de discriminació o una eina de reconeixement de la contribució de cada treballador al conjunt de l'organització. Així una diferència de sous desproporcionada entre les diferents categories professionals és font d'injustícia, doncs deixa que sigui el mercat qui decideixi els preus dels sous, independentment de l'esforç i les capacitats que requereixi el desenvolupament de cada professió.

La solidaritat retributiva és un mecanisme que utilitzen algunes organitzacions per evitar la injustícia en la diferència de sous. Consisteix en establir una forquilla de remuneracions segons la qual els salaris dels directius no poden superar en "x" vegades els salaris d'inferior categoria dins de la mateixa empresa. D'aquesta manera hi haurà major solidaritat retributiva quan més estreta sigui la forquilla, és a dir, quan menys diferències hi hagi entre els sous dels que cobren més i dels que cobren menys.

L'esforç està directament relacionat amb el temps de dedicació a la feina, doncs el temps passa per tothom independentment de la grup social al que es pertany. Si dediquem el temps a una activitat no el podem dedicar a una altra i aquesta és una realitat que tots els humans compartim.

<b>CRITERI</b>	<b>CAT3) El sistema retributiu</b>
<b>TREBALL</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	Per determinar la forquilla de remuneracions d'una organització, és convenient utilitzar el preu brut de l'hora treballada, incloent tots els conceptes del salari <sup>55</sup> ?

#### **CAT4) La participació en la presa de decisions**

**Definició :** *La democràcia<sup>56</sup> significa la participació en el domini de la vida política o del govern i l'autonomia humana comporta l'oportunitat de*

<sup>55</sup> En tots els conceptes de salari també s'inclou la participació en beneficis, els incentius, el salari en espècie, etc., a excepció dels plusos de perillositat, que no tenen a veure amb el temps present doncs pretenen compensar riscos que poden hipotecar el futur dels treballadors o treballadores.



*participar en les activitats de significació social, de tal manera que privar a una persona de les possibilitats de participació social satisfactòria és privar-la de la seva condició humana*<sup>57</sup>.

La democràcia és un tema pendent en el món de l'empresa<sup>58</sup> del que no se n'escapen la resta d'organitzacions, ja siguin públiques com entitats sense ànim de lucre.

La història de les organitzacions va lligada a la família, que era la forma primitiva de l'empresa actual. Família prové del llatí famuli (esclaus, serfs) o treballadors de l'empresa de la època que era la casa (domus), on l'empresari era l'amo i pare de família (despotés). La loi de famille ha legitimat el despotisme patriarcal a les empreses, fins i tot amb la industrialització que va portar l'escissió de les funcions productiva i reproductiva.

Aquest sotmetiment juntament al de la *loi politique*, que establia la legitimitat despòtica dels governs, ja fos d'un monarca com d'un emperador, justifica la servitud a l'amo o al governant per la suposada incapacitat dels sotmesos a dirigir la seva pròpia vida, a causa de la seva condició de pobresa. La revolució francesa (1789) pretenia acabar tant amb la *loi de famille* com amb la *loi politique*. Així la defensa de la llibertat i la igualtat es va lligar a la de la fraternitat per reclamar que totes les persones es consideressin emancipades de tuteles, que despòticament mantenien la minoria d'edat. Doncs, emancipar-se és lliurar-se de la tutela paterna i

---

<sup>56</sup> Democràcia és un terme grec que significa el govern (*cratia*) dels lliures pobres (*demos*), en la qual els artesans, els pagesos i altres propietaris pobres podrien participar i dominar la vida política. Ara bé, a la Grècia Clàssica hi havia dos plantejaments: el d'Aristòtil que estava en contra de la democràcia, doncs considerava els rics i els de llinatge com els únics dotats amb la capacitat de la virtut de governar, i el de Protàgores que hi estava a favor per què considerava que les classes humils també estan en possessió de la capacitat per generar l'excel·lència política, degut a que el sentit de la veritat i el sentit de la justícia, equitat i joc net, estan universalment distribuïts i que, en tot cas, és innata i minoritària la capacitat de la virtut política.

<sup>57</sup> Doyal, L i Goughn, I. "La teoría de las necesidades humanas". Icaria, Barcelona 1994. p.235.

<sup>58</sup> Antoni Domènech ens explica les dificultats per avançar de la democràcia al llarg de la història, en el seu llibre "El eclipse de la fraternidad. Una revisión republicana de la tradición socialista."

ahora és agermanar-se, és a dir, ser germà de tots els menors que comparteixen la mateixa dominació<sup>59</sup> senyorial.

Val a dir que l'Himne de l'alegria de Shiller (1786), convertit per Beethoven en cant revolucionari, va portar la fraternitat o agermanament més enllà, doncs es refereix a que tots els éssers humans dels pobles de la terra. L'agermanament entre els ciutadans dels diferents països en aquesta època era per emancipar-se de les tuteles dels governs despòtics, però en l'actualitat s'hi pot afegir l'emancipació d'aquelles empreses transnacionals que els exploten, conformant l'esclavitud de l'època moderna. Aquesta injustícia social dels nostres dies, és el que ha donat lloc a l'exigència de la responsabilitat social corporativa (RSC<sup>60</sup>).

Curiosament, la loi politique va anar retrocedint a favor de la loi civile, construint jurídicament l'àmbit de la loi de famille, doncs els codis civils napoleònics van refer l'estructura de poder de la família pròpiament dita mitigant el despotisme patriarcal<sup>61</sup> i regulant indirectament l'estructura de poder de la unitat productiva, de la incipient empresa capitalista. La propietat va ser la forma d'incorporar a la societat civil, a una part important de la societat formada tant per pagesos o jornalers que van esdevenir petits i mitjans propietaris, gràcies a la desamortització de terres de la noblesa i de l'església, com per obrers que posseïen la seva pròpia força de treball i una família pròpia, és a dir, el govern sobirà de la dona i dels fills.

---

<sup>59</sup> Dominació ve de domus, que vol dir casa.

<sup>60</sup> Cal tenir present que la RSC, també anomenada RSE (Responsabilitat Social de les Empreses) va néixer amb el creixent poder i influència de les empreses multinacionals americanes (Gabinet d'Estudis Socials/GES. "Responsabilitat social de les empreses". Barcelona 2003.). Aquest origen ha marcat la manera com les eines de RSE s'han anat desenvolupant. Així doncs, la RSE s'ha abordat principalment per part de grans empreses, que davant de les crítiques, denúncies i campanyes en contra de les seves actuacions irresponsables envers les persones i el medi ambient, han incorporat l'acció social en la seva estratègia de màrqueting per millorar la seva imatge davant d'una societat cada cop més sensibilitzada. Els atacs que reben les grans empreses dels seus stakeholders provenen de l'acumulació de poder que ostenten i que els permet dominar els mercats beneficiant-se de les economies d'escala, fixant preus a proveïdors i clients, i influïnt políticament sobre els governs i les altres empreses en benefici propi.

<sup>61</sup> La reestructuració també va donar alguns drets a les dones però les va mantenir formant part de la personalitat jurídica de l'home i, per tant, com una possessió del mateix. Domènech, A. "El eclipse de la fraternidad." Barcelona, Crítica 2004. p. 95.

Ara bé, en el cas dels obrers, donat que no posseïen res més que els permetés obtenir ingressos, es veien obligats a traficar "lliurement" amb la seva força de treball per a poder subsistir, i així la mateixa *loi de famille* que els atorgava drets civils, els oprimia a causa de considerar sagrada la llibertat industrial, ja que en el mateix moment en que entraven per la porta de la fàbrica, o del taller, o del comerç, o de la oficina bancària, o de la finca rústica, quedaven sotmesos al poder absolutista del propietari de l'empresa o dels seus agents.

Aquesta situació va portar al naixement del socialisme<sup>62</sup> que es va fixar com a objectiu l'apropiació, per part dels treballadors, dels mitjans de producció de forma comunitària. A partir d'aquí, i simplificant, hi havia els partidaris que les cooperatives anessin substituint el treball assalariat, aquells que es conformaven en anar conquerint drets laborals, els que consideraven imprescindible aconseguir el poder polític per fer possible l'apropiació dels mitjans de producció, i els que volien fer camí passant de la política.

L'objectiu dels liberalistes d'esquerra era aconseguir el "parlament de fàbrica"<sup>63</sup>, es a dir, un organisme a través del qual els treballadors poguessin participar de la gestió dels mitjans de producció, de la mateixa manera que molts estats havien aconseguit governs sorgits dels seus parlaments. Però, encara avui en dia, la democratització de l'empresa, amb l'excepció de les minoritàries empreses socials<sup>64</sup>, no sobrepassa, els límits fixats per la burgesia industrial. Es pot dir, continuant amb el paral·lelisme

---

<sup>62</sup> El 1848 van tenir lloc les revolucions obreres a França, que es van veure frustrades per l'eclipsa del seu lema principal: la fraternitat. Aquest mateix any Marx i Engels van redactar el manifest comunista.

<sup>63</sup> Els estatuts de les cooperatives ja estableixen un "parlament de fàbrica", però a més els treballadors són propietaris dels mitjans de producció, cosa impensable en una empresa mercantil.

<sup>64</sup> Són empreses socials les cooperatives, les societats anònimes laborals i les societats limitades laborals, tot i que per a ser considerades veritablement democràtiques, no n'hi ha prou amb adoptar alguna d'aquestes formes jurídiques sinó que, cal practicar els principis democràtics dels quals es parla en els seus estatuts.

de l'Estat<sup>65</sup>, que el que es va poder aconseguir va ser transformar la monarquia absolutista dels capitalistes privats en una monarquia constitucional.

La constitucionalització de les empreses ha permès recollir els drets humans físics i morals dels treballadors per tal que puguin ser defensats i promoguts: protecció del treball, llibertat d'associació, jornada laboral de vuit hores, prohibició del treball infantil, etc. Ara bé, la democratització de les empreses mercantils encara està pendent, doncs es va limitar el poder absolut del patró o dels seus agents, però s'ha mantingut el control jeràrquic del procés productiu per part de la propietat de l'empresa.

Aquest repàs històric mostra la lluita de la humanitat per l'autonomia. En Doyal i en Gough<sup>66</sup> afirmen que l'autonomia humana comporta l'oportunitat de participar en les activitats de significació social i que, privar a una persona de les possibilitats de participació social satisfactòria és privar-la de la seva condició humana.

<b>CRITERI</b>	<b>CAT4) La participació en la presa de decisions</b>
<b>TREBALL</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	Qui té el dret reconegut de decisió en les organitzacions privades? I en les organitzacions públiques?

<sup>65</sup> A començaments dels segle XX el socialisme va intentar aplicar a l'empresa capitalista els dos "mètodes de lluita" que republicanisme democràtic va aplicar en el seu dia al despotisme monàrquic-absolutista: 1) Gestió democràtica. 2) Drets humans físics i morals. Domènech, A. "El eclipse de la fraternidad." Barcelona, Crítica 2004. p. 171.

<sup>66</sup> Doyal, L i Goughn, I. "La teoría de las necesidades humanas". Icaria, Barcelona 1994. p. 235.

Q2	De quin tipus d'informació i amb quina periodicitat han de disposar els treballadors d'una organització, per poder participar en la presa de decisions?
Q3	Quins mecanismes de participació ha de tenir una organització per tal que la seva gestió sigui democràtica?
Q4	Es pot parlar de gestió democràtica quan el nivell de participació efectiva és baix?
Q5	El grau de relació de les xarxes socials polítiques del personal és un indicador democràtic?
Q6	L'existència d'algun tipus d'arbitratge i/o d'un síndic de greuges que ajudi a resoldre qüestions a les que no s'ha pogut donar sortida per la via convencional, és un mecanisme democràtic?
Q7	Quins indicadors serien adients per reflectir les qüestions proposades sobre la participació en la presa de decisions?

### CAT5) Les xarxes socials i la sostenibilitat

**Definició:** Treballar a la mateixa localitat on es viu, millora la qualitat de vida, genera un teixit social més cohesionat i és un model de

*desenvolupament més sostenible<sup>67</sup>. Donat que són les organitzacions les que seleccionen el seu personal, a elles els correspon seguir els criteris de la qualitat de vida i de la sostenibilitat ambiental.*

La localització de les organitzacions en el territori és un dels aspectes clau de la cohesió social, tant des del punt de vista del treball com del consum. La tendència a localitzar les organitzacions en polígons industrials ha buidat molts carrers de la vida productiva, comercial i de serveis dels barris, molts dels quals s'han convertit en ciutats dormitori. Ara, treballadors i consumidors són anònims i encara que pateixin els mateixos problemes no els comparteixen.

Per altra banda, treballar i consumir en els polígons industrials significa utilitzar uns satisfactors de necessitats violadors o destructors<sup>68</sup>, pel fet de contribuir a un model de desenvolupament insostenible -doncs el mitjà de transport utilitzat és l'automòbil privat- i de polarització social -per què moltes vegades ni coneixem els veïns, dediquem força temps al dia a fer el trajecte fins a la feina en solitari i quan anem a comprar a una gran superfície tenim una relació mínima amb el personal i amb els altres compradors-.

Ara bé, també hi ha un altre factor a tenir en compte: Es tracta de l'intercanvi de ciutadans entre territoris a l'hora d'anar a treballar, sense que en la majoria dels casos signifiqui que les organitzacions no puguin trobar en el seu territori, el perfil professional que necessiten. Les treballadores i els treballadors van allà on troben ocupació per què el més important és tenir ingressos, encara que tinguin una despesa més gran en els desplaçaments a la feina i, en general, les organitzacions s'aprofiten d'aquesta necessitat del personal per estalviar-se els costos de transport

---

<sup>67</sup> Alguacil, J. (2000): "Calidad de vida y praxis urbana: nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia social de Madrid". CIS / Siglo XXI, Madrid.

<sup>68</sup> Els satisfactors violadors i o destructors són aquells que per satisfer una necessitat malmeten el medi ambient o produeixen altres efectes negatius.

que, per exemple, no poden estalviar-se quan compren matèria primera o contracten els serveis d'una altra organització.

<b>CRITERI</b>	<b>CAT5) Les xarxes socials i la sostenibilitat</b>
<b>TREBALL</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	Per tal que una organització sigui sostenible, ha d'incorporar l'aspecte de la localitat. De quina manera ho pot fer: seleccionant únicament personal del territori més proper, intercanviant treballadors amb altres organitzacions o delegacions, escollint la ubicació més sostenible...?
Q2	Quines polítiques de sostenibilitat podria adoptar l'organització per tal que el personal utilitzi el transport col·lectiu en lloc del transport individual, per desplaçar-se al lloc de treball?
Q3	Quins indicadors de territorialitat es podrien utilitzar per valorar la responsabilitat social d'una organització pel que fa a les xarxes socials i la sostenibilitat?

### 3.3.2 *criteris de l'àmbit dels estudis*

#### **CAE1) Accés als estudis**

**Definició:** *Els estudis d'educació superior o els estudis universitaris, són un bé públic i un dret humà, pel que l'únic criteri d'accés als estudis ha de ser els mèrits o les capacitats<sup>69</sup> i, en cap cas, la procedència d'un grup social (sexe, poder econòmic, religió, identitat cultural, raça, etc.).*

Tenint en compte que el marc de treball és una economia globalitzada, quan es parla de responsabilitat social o de compromís social de les organitzacions, les primeres normes a que es fa referència són els drets fonamentals dels codis internacionals. En aquest sentit, les convencions de Nacions Unides en matèria de drets humans estableixen que els estudis d'educació superior o els estudis universitaris, són un bé públic i un dret humà<sup>70</sup>.

Així doncs, l'únic criteri per accedir els estudis ha de ser els mèrits, de manera que no solament no es pot negar l'accés a l'educació universitària per motius econòmics, sinó que s'ha de facilitar l'accés a aquelles persones interessades i capacitades pels estudis universitaris que hi tinguin dificultats d'accés pel fet de pertànyer a determinat grup social, ja sigui per manca de recursos econòmics com per no tenir un entorn social que ho afavoreixi.

La Declaració de Glion<sup>71</sup> considera que la beca d'estudis, tot i arrelar-se en la individualitat i la investigació personal, és una empresa cooperativa, recolzada pels fons públics i el patrons privats com a empresa social,

---

<sup>69</sup> En referència específica als mèrits, cal dir que habitualment es valoren més els coneixements que les aptituds, quan tot plegat forma part de les capacitats i, per tant, del rendiment que cadascú pot aconseguir en una determinada matèria. En aquest sentit les proves d'accés a la universitat haurien de valorar globalment les capacitats de cada alumne pels estudis als que vol optar. Ara bé, donat que l'accés a la universitat transcendeix el compromís social de la UAB, solament s'apunta aquesta observació i no s'inclou en l'estudi d'autodiagnosi.

<sup>70</sup> Article 26 de la Declaració Universal dels Drets Humans i Document final de la II Trobada de Premis Nobel a Barcelona: La educació superior com a servei públic.

<sup>71</sup> Del 13 al 17 de maig de 1998, es van reunir a Glion (Suïssa), deu europeus i deu americans d'universitats europees i americanes que després de debatre el paper de la universitat a l'actualitat, van delegar en H.T. Franco Rhodes, president honorari de la universitat de Cornell, la redacció de la Declaració de Glion.



perquè enriqueix la comprensió de l'ésser humà i contribueix al benestar humà.

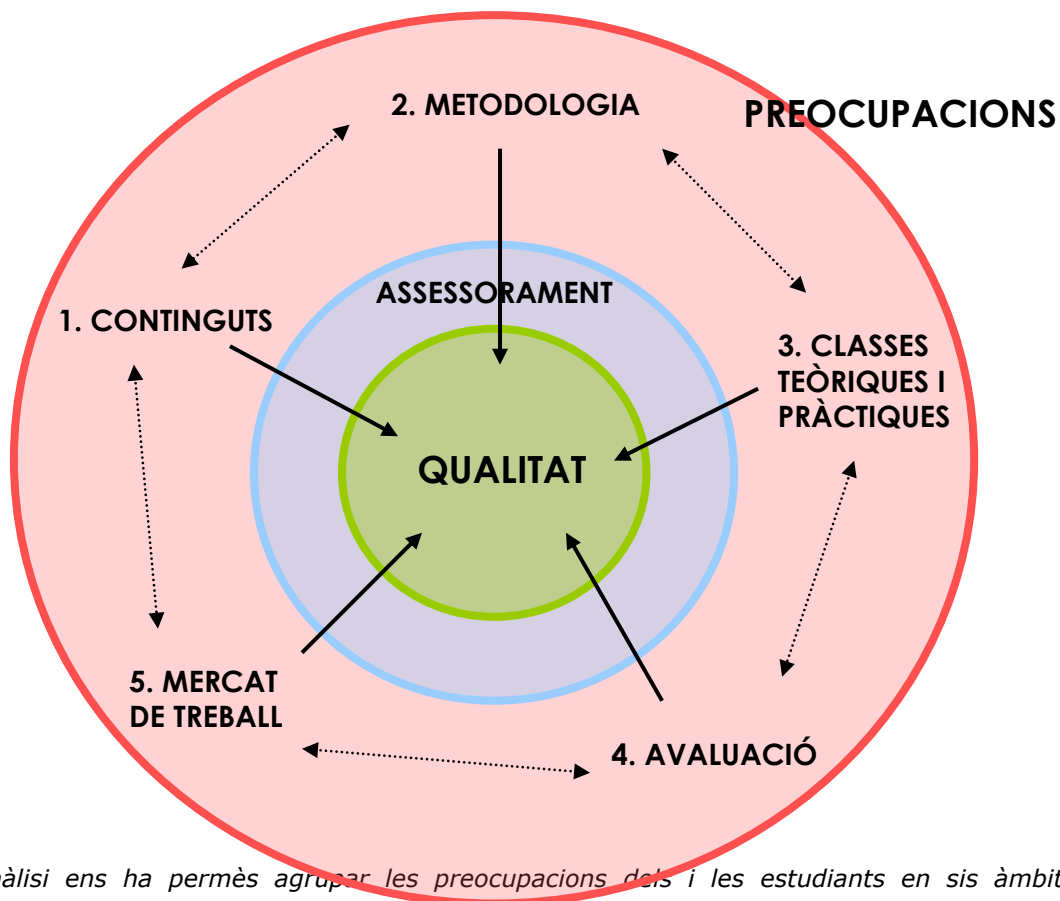
<b>CRITERI</b>	<b>CAE1) L'accés als estudis</b>
<b>ESTUDIS</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	Els i les estudiants d'una universitat han de reflectir la mateixa diversitat de grups socials que la pròpia societat? Grups socials més significatius: dones, joves, majors de 45 anys, persones amb alguna discapacitat, homosexuals, extracomunitaris i d'ètnia gitana.
Q2	Quins criteris s'han de seguir en la concessió de beques d'estudis per garantir que els motius econòmics no siguin una barrera per a l'accés a la universitat des de qualsevol grup social?
Q3	Quins indicadors de es podrien utilitzar per valorar les qüestions proposades?

## **CAE2) Qualitat de la formació**

**Definició:** Una bona qualitat de la formació universitària ha permetre que els estudiants adquireixin els coneixements i aptituds necessàries per desenvolupar-se en la professió que hagin escollit, reafirmar o rectificar la

*seva tria professional i exercir-la amb consciència cívica i ètica, en benefici del conjunt de la societat.*

El Cercle Virtuós de l'Aprenentatge que es presenta a continuació i en el centre del qual hi ha la qualitat de la formació, forma part de les conclusions d'un estudi realitzat a la Universitat Autònoma de Barcelona sobre "La percepció de l'alumnat respecte la seva formació a la Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia". Es va elaborar a partir de les preocupacions manifestades per l'alumnat i la seva percepció sobre els elements que aporten major qualitat a la formació.



*"L'anàlisi ens ha permès agrupar les preocupacions dels i les estudiants en sis àmbits relacionats entre si i ordenats seguint la lògica temporal de l'aprenentatge, que s'inicia amb l'establiment d'uns continguts (Pla d'Estudis) de cada llicenciatura. En segon lloc, s'estableix una metodologia per a transmetre aquests continguts a les classes teòriques i pràctiques (3) per després avaluar els coneixements i competències (4) adquirides i enfocades cap al mercat de treball (5). L'assessorament és la sisena preocupació de l'alumnat i és necessari*

que es desenvolupi en tots els àmbits esmentats per assolir l'objectiu de la qualitat a la formació.

A l'àmbit dels **continguts** es destaca que es contemplin els coneixements bàsics, els relacionats amb l'actualitat de la professió i les problemàtiques socials, entre les que s'inclou la participació de l'alumnat en les decisions de la comunitat universitària.

De l'àmbit de la **metodologia** es ressalten les dinàmiques que motiven l'aprenentatge i que ajuden al seguiment dels continguts de la matèria.

Pel que fa a les **classes teòriques i pràctiques**, cal una articulació entre teoria i pràctica, i un temps adequat de dedicació que permeti també la conciliació amb altres activitats. En el cas específic de les pràctiques de treball en grup cal posar a disposició de l'alumnat espais de reunió amb ordinadors disponibles per treballar en equip.

En quart lloc, l'**avaluació** quan és continuada permet fer un seguiment dels progressos de l'alumnat, tot aprofundint en els continguts.

En referència a l'àmbit del **mercat treball**, les competències professionals han de proporcionar habilitats de treball en equip, d'anàlisi i de sentit crític.

L'**assessorament** és clau en tot el cicle de l'aprenentatge, per exemple en el moment d'iniciar la carrera ha de proporcionar elements per a decidir si la disciplina s'ajusta a les expectatives i capacitats personals. Durant la llicenciatura es necessita un assessorament sobre les assignatures optatives i els crèdits de lliure elecció a escollir, en aquest sentit l'autorització per matricular-s'hi seria una forma de garantir l'adequació de les matèries al perfil de cada alumne. En l'avaluació l'assessorament ha de confirmar si l'elecció ha estat correcta i finalment, per orientar l'alumnat vers al mercat de treball.

Tots els àmbits esmentats conflueixen en la millora de la **qualitat a la formació** i d'aquesta manera es retroalimenta tot el sistema amb una major motivació i un nivell d'assistència més alt.<sup>72</sup>

Si la universitat pública ha d'estar al servei de la societat cal que la docència estigui enfocada a preparar els estudiants per ser ciutadans, és a dir a formar persones tan en la seva vida professional com personal en benefici de la comunitat.

---

<sup>72</sup> Llobet, M i Monterde, L. "La percepció de l'alumnat respecte els seus estudis a la Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia de la UAB". Bellaterra, 2007.

En aquest sentit, la Declaració de Glion<sup>73</sup> exposa que la docència no és una mera transferència d'informació tècnica sinó que pretén el desenvolupament integral i equilibrat de la persona, pel que cal fer èmfasi en el desenvolupament d'un ambient creatiu més que no pas en una confiança única en el patró tradicional de donar una conferència formal i el cultiu de la docència unidireccional. L'objectiu és obtenir graduats àmpliament preparats i automotivats en la sed d'aprendre de per vida, coneixedors de la seva herència, conscients de les seves obligacions cíviques i èticament responsables en les seves carreres professionals.

També el document final de la II Trobada de Premis Nobel a Barcelona, que va tractar sobre l'educació superior com a servei públic, es refereix a la qualitat de la formació dient que el mèrit dels professors i investigadors ha de ser l'element fonamental per garantir la qualitat de l'ensenyament i la investigació a la universitat. En aquest sentit l'avaluació del professorat ha de formar part dels mèrits i no s'ha de basar únicament en els coneixements, sinó també en d'altres aspectes de les seves capacitats.

### **CAE2.1) La preparació del professorat**

**Definició:** *La qualitat de la formació no depèn solament dels coneixements del professorat sinó de la capacitat de transmetre'ls i de tutoritzar als alumnes.*

---

<sup>73</sup> Del 13 al 17 de maig de 1998, es van reunir a Glion (Suïssa), deu europeus i deu americans d'universitats europees i americanes que després de debatre el paper de la universitat a l'actualitat, van delegar en H.T. Franco Rhodes, president honorari de la universitat de Cornell, la redacció de la Declaració de Glion.

En un món canviant com l'actual, el professorat ha d'estar en formació contínua sobre les eines pedagògiques que l'ajudin a afrontar els nous reptes de la docència i ser capaç d'adequar aquestes eines al perfil d'alumnat que se li presenta en cada grup de classe.

L'altra tasca del professorat és la tutoria, que amb més o menys intensitat en funció de la responsabilitat assignada a cada docent, ha de permetre a l'estudiant rebre orientació professional personalitzada que l'ajudi a reafirmar-se o a rectificar la seva tria professional.

<b>CRITERI</b>	<b>CAE2.1) La preparació del professorat</b>
<b>ESTUDIS</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	Com s'avaluen els coneixements més novedosos de la matèria que imparteix cada professor o professora?
Q2	Com s'avaluen les capacitats pedagògiques de cada docent?
Q3	Com s'avalua la qualitat de la tasca tutorial?
Q4	Els resultats de l'avaluació del professorat es tenen en compte alhora de valorar un possible augment de categoria professional?
Q5	Quins indicadors de es podrien utilitzar per valorar les qüestions proposades?

### **CAE2.2) L'escala humana**

**Definició:** *Els alumnes necessiten rebre un tracte personal i poder participar de les decisions comunitàries, però quan les organitzacions*

*creixen és més difícil establir una relació propera amb cadascuna de les persones o fer sentir la pròpia veu.*

Respecte el tracte personalitzat als alumnes, cal dir que hi ha tres aspectes que el dificulten i que tenen a veure amb el nombre d'alumnes:

Quan els grups de classe són massa nombrosos no es pot fer una atenció a l'alumnat que garanteixi la màxima qualitat docent.

Quan no es destina a la tutoria individualitzada el temps suficient, per l'assignació d'un nombre excessiu d'alumnes, no hi ha garanties d'una orientació professional individualitzada de qualitat.

Quant més nombrosos són els estudiants d'una titulació, més difícil es fa la seva participació en la vida comunitària. Aquest aspecte és molt important partint de la idea que els estudiants no solament s'han de formar professionalment, sinó també com a ciutadans.

CRITERI	CAE2.2) L'escala humana <sup>74</sup>
ESTUDIS	QUESTIONS
Q1	Quin és el nombre màxim d'alumnes a cada grup classe per garantir la màxima qualitat de l'activitat docent?
Q2	Quin és el nombre màxim d'alumnes que ha de tutoritzar un professor per garantir la màxima qualitat de la tutoria?
Q3	Quin és el nombre màxim d'alumnes que ha de tenir un centre universitari per garantir una mínima participació en les decisions de la comunitat educativa?
Q4	Quins indicadors de es podrien utilitzar per valorar les qüestions proposades?

### CAE2.3) La salut<sup>75</sup>

**Definició:** *Els estudis com qualsevol altre treball intel·lectual incideix en la salut de la persona. Tenir en compte les capacitats i limitacions és un factor*

<sup>74</sup> Andri Stahel (Ecoconcern)

<sup>75</sup> Doyal, L i Goughn, I. "La teoría de las necesidades humanas". Icaria, Barcelona 1994. p. 210-272.

*de salut i permet que la persona pugui afrontar amb èxit la seva formació. A més, els alumnes estan sotmesos a riscos com a usuaris de les instal·lacions universitàries.*

Cada persona té uns atributs naturals per uns o altres aprenentatges. El descobriment d'aquests atributs és un aspecte bàsic de la salut de l'estudiant que motiva el seu desenvolupament intel·lectual i relacional, i li permet explotar els seus dons naturals.

Un altre aspecte de la salut és l'entorn en el que es mou l'estudiant, format pel centre universitari, la família i les amistats. Per poder desenvolupar al màxim el potencial intel·lectual de cada alumne/acal que l'entorn sigui, a més de segur, físicament i emocionalment saludable, doncs la seguretat i la salut dels i les estudiants no es limita a la prevenció de riscos derivats de l'activitat de formació. En aquest sentit i tenint en compte que una part important dels estudiants es troben en edat adolescent, és molt important l'assessorament psicològic que la universitat pugui donar en aquells casos en què es consideri necessari.

<b>CRITERI</b>	<b>CAE2.3) La salut</b>
<b>ESTUDIS</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	Es pot atribuir a la qualitat de la formació el fet que els i les estudiants aconseguixi treballar en allò per a que s'han format?
Q2	Les qualificacions són una bona mesura de la qualitat de la formació?
Q3	El percentatge d'estudiants atesos/es per la Unitat d'Atenció Psicopedagògica ens dóna algun tipus d'informació sobre la qualitat de la formació?
Q4	En la qualitat de la formació, cal tenir en compte els accidents que els estudiants hagin patit en les instal·lacions universitàries?

### **CAE3) La participació en la presa de decisions**

**Definició:** *Els i les estudiants de la UAB, de la mateixa manera que el personal, també formen part de la comunitat universitària i, per tant, la seva participació en el domini de la vida política o del govern de la UAB els*

*proporciona una autonomia, que forma part de les necessitats més bàsiques de qualsevol persona.*

Els estudiants com a usuaris dels serveis de formació que realitza la universitat també tenen la necessitat de participació en el domini de la vida política o del govern, donat que les decisions que es prenen afecten directament a la qualitat de la formació que reben.

Així doncs, a continuació s'exposen aspectes que fan possible la participació dels i les estudiants en el govern la universitat:

La universitat pública, pel fet d'oferir un servei públic, té un compromís social que l'obliga a atorgar el **dret reconegut de decisió** als seus usuaris, que són els i les estudiants.

Tal i com es comenta en l'àmbit laboral, no es pot participar en les decisions de l'organització si no es disposa d'informació suficient. Així doncs, és imprescindible que cadascun dels i les estudiants rebi **informació periòdica i de qualitat**<sup>76</sup> sobre el funcionament de l'organització i les seves relacions amb les comunitats.

Després del dret reconegut a la participació en la presa de decisions i de la capacitació per mitjà d'informació periòdica i de qualitat, cal que hi hagi **mecanismes de participació**, és a dir que, en el cas dels i les estudiants que no puguin participar directament en la presa de decisions, pel fet de constituir un grup massa nombrós, disposin d'algun mecanisme per escollir els seus representants.

També és necessari tenir en compte el nivell de **participació efectiva** dels i les estudiants. En aquest sentit una de les obligacions principals dels seus representants polítics és promoure la participació per garantir una gestió democràtica de l'organització. En les organitzacions on els usuaris o clients no escullen els càrrecs polítics que les dirigeixen, es

---

<sup>76</sup> [Mirar treballs de la Fundació Catalunya Segle XXI sobre democràcia participativa.](#)



podria valorar la participació efectiva si existeix algun mecanisme que possibilita la pràctica real d'aquesta participació.

Especialment en el cas de conflictes que afecten de manera individual, és necessari que hi hagi alguna fórmula d'**arbitratge i/o síndic de greuges**, que ajudi a resoldre qüestions a les quals no s'ha pogut donar sortida per la via convencional.

CRITERI	CAE3) La participació en la presa de decisions
ESTUDIS	QUESTIONS
Q1	Quin abast té el dret reconegut de decisió dels i les estudiants, respecte del personal?
Q2	De quin tipus d'informació i amb quina periodicitat han de disposar els i les estudiants, per poder participar en la presa de decisions?
Q3	Quins mecanismes de participació ha de tenir una universitat pública per tal que la seva gestió sigui democràtica?
Q4	Es pot parlar de gestió democràtica quan el nivell de participació efectiu és baix?
Q5	El grau de relació de les xarxes socials polítiques dels i les estudiants és un indicador democràtic?
Q6	L'existència d'algun tipus d'arbitratge i/o d'un síndic de greuges que ajudi a resoldre qüestions a les que no s'ha pogut donar sortida per la via convencional, és un mecanisme democràtic?
Q7	Quins indicadors serien adients per reflectir les qüestions proposades sobre la participació en la presa de decisions?

#### CAE4) Les xarxes socials i la sostenibilitat

**Definició:** *Estudiar a la mateixa localitat on es viu genera un teixit social més cohesionat i és un model de desenvolupament més sostenible. A més, els i les estudiants que s'incorporen cada any seran els i les professionals*

*del futur, pel que són qui millor pot acostar les diferents realitats socials a la universitat.*

La localització de les universitats determina la longitud del trajecte diari dels estudiants per desplaçar-se des de la localitat on viuen fins a cada campus. Aquest fet té com a mínim dues conseqüències. D'una banda l'impacte ambiental del desplaçament d'un nombre gens menyspreable d'estudiants. De l'altra, i en el cas dels campus situats als afores de les ciutats, l'aïllament físic de l'entorn ciutadà.

Una manera de superar l'obstacle de la llunyania social és a través de les col·laboracions amb les entitats de les ciutats on hi ha algun campus per tractar aspectes de sostenibilitat, salut, economia, política, cooperació, inserció social, recerca i les més variades expressions culturals. De vegades es treballa en xarxa amb un conjunt d'entitats que comparteixen afinitats.

Per altra banda, cal tenir present el procés de transformació que estan seguint les universitats per tal d'integrar-se en l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES). Els objectius que persegueix l'EEES són:

*Promoure la mobilitat dels estudiants, dels graduats i dels acadèmics a Europa.*

*Possibilitar la integració dels nous graduats en un mercat laboral unificat europeu.*

*Facilitar als estudiants els coneixements i les estratègies necessàries d'aprenentatge permanent.*

Per assolir aquests objectius cal que tots els països de la Unió Europea duguin a terme les accions següents:

*La convergència dels sistemes educatius superiors dels diferents països.*

*L'adaptació dels currículums pel que fa a: estructura, continguts i definició de les competències en termes de resultats d'aprenentatge.*

El nou sistema europeu d'ensenyament superior es caracteritzarà per<sup>77</sup>:

---

<sup>77</sup> L'estructura, ja aprovada a la major part dels països europeus, és de 3 anys de grau i 180 crèdits ECTS (*European Credit Transfer System*) i 2 de postgrau i 120 crèdits ECTS, més conegut com el 3+2.

*Titulacions més curtes -un títol de grau, que suprimirà l'actual divisió entre diplomatures i llicenciatures, que facilitarà així un accés més ràpid i adequat al mercat laboral.  
Un títol d'especialització (un títol de postgrau o màster).*

En el cas de la UAB, s'ha dissenyat una proposta de model amb l'objectiu d'adaptar-se a l'EEES que s'autodefineix amb la voluntat de fer una oferta d'estudis comparable amb la de bona part de les universitats europees, i d'apostar per afavorir la mobilitat dels estudiants:

*Potenciar el valor i els avantatges de ser una universitat de campus  
Integrar la docència i la recerca de qualitat  
Fomentar la internacionalització i la mobilitat.*

Es tracta d'un model general que s'espera que compleixi dues funcions:

*De cara als estudiants, el model ha de servir per presentar de manera integrada l'oferta formativa de la universitat i, al mateix temps, ha de facilitar la visualització de diferents recorreguts curriculars, en funció de les expectatives de formació i de les trajectòries universitàries diverses dins i fora de la UAB.*

*De cara a la institució, el model representa una proposta per a l'organització dels estudis, mentre que preveu la integració i l'harmonització de titulacions de diferent format, i estableix les línies generals dels criteris bàsics que hauran de regir l'elaboració dels plans d'estudis de grau i de postgrau.*

*El model ha de ser el motor d'un procés progressiu de disseny de titulacions i d'introducció dels crèdits ECTS i d'un nou paradigma docent que potencii una oferta d'estudis de qualitat, diversificada i prou articulada, que resulti atractiva per als estudiants i competitiva envers les universitats europees.*

Des del punt de vista de la definició que s'ha donat del compromís social de la universitat cal fer alguns comentaris:

Si el compromís social d'una universitat pública és el d'aportar benestar social i econòmic al conjunt de la societat, aleshores la convergència

dels sistemes educatius dels diferents països ha de ser possible respectant les peculiaritats culturals de cada regió. És a dir, ha de fer compatible l'aspecte global amb el local, per tal de millorar la qualitat de vida del conjunt dels ciutadans de cada comunitat.

El model que adopta la UAB pot desviar-se del seu compromís social si atorga més importància als estudiants en sí, que a capacitar-los per contribuir a una societat que proporcioni major qualitat de vida al conjunt de la seva ciutadania.

Parlar de competitivitat també és negatiu doncs en el joc competitiu uns guanyen i altres perden, mentre que si es vol que guanyin el conjunt de les comunitats ciutadanes cal que es substitueixi la competitivitat per la cooperació.

<b>CRITERI</b>	<b>CAE4) Les xarxes socials i la sostenibilitat</b>
<b>ESTUDIS</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	La participació dels i les estudiants en les col·laboracions entre la UAB i les entitats del territori es pot traduir en cohesió social?
Q2	Quin grau d'èxit han tingut les polítiques per tal que els i les estudiants utilitzin el transport col·lectiu en lloc del transport individual, per desplaçar-se fins als diferents centres universitaris?
Q3	El model UAB d'integració a l'EEES fa atenció a tots els aspectes de la qualitat de vida de la ciutadania de Catalunya?
Q4	El model UAB d'integració a l'EEES fa atenció a tots els aspectes de la qualitat de la docència?
Q5	Què aporta a la UAB i a la societat catalana, el fet que el seu model d'integració a l'EEES vegi les altres universitats europees com a competidores?
Q6	Quins indicadors serien adients per reflectir les qüestions proposades?

### 3.3.3 *Criteris de l'àmbit de la societat*

#### **CAS1) Benestar social i econòmic**

**Definició:** *La missió de la universitat pública és la d'aportar benestar social i econòmic al conjunt de la societat, des del seu camp d'actuació que és la docència i la recerca. Per tant, el seu compromís social és amb els grups socials de la comunitat universitària (personal i estudiants), amb el conjunt de la societat catalana i europea i mundial, i amb els seus proveïdors en relació als grups d'interès d'aquests.*

La tecnologia ha disparat els canvis que cada cop es succeeixen a major velocitat. La societat genera els canvis però al mateix temps s'hi ha d'adaptar i quan l'adaptació es complica es generen problemes que cal resoldre. La universitat te tres tasques a fer:

Adaptar-se als canvis als quals ella mateixa contribueix.

Generar coneixement que ajudi a resoldre el decalaix entre els avenços tecnològics i els avenços socials.

Transferir aquest coneixement al conjunt de la societat i també als grups socials més allunyats del món universitari.

Aquestes tres tasques donen lloc a quatre criteris a considerar en el compromís social de la universitat amb la societat, però abans d'exposar-los cal dir que tots ells tenen en comú la dificultat de valorar l'impacte de la recerca en el conjunt de la societat. Si es prenen com a referència els pressupostos, cal tenir en compte que, hi ha coneixement que no s'arriba a valorar econòmicament. Si es pren de referència les entitats socials amb les que es col·labora, el nombre de beneficiaris dels resultats de la recerca pot variar en funció de la mida de l'entitat i poden haver-hi col·lectius no representats.

Donat que l'objectiu és millorar la qualitat de vida de les persones, sembla lògic que la referència sigui beneficiar al màxim nombre d'individus del col·lectiu afectat per la dificultat que la recerca vol superar.

En aquest sentit, a les conclusions de la Segona Conferència Internacional de Barcelona sobre Educació i de la Segona Trobada de Premis Nobel a Barcelona es diu que la universitat:

*Ha d'integrar a la societat a través de la creació de xarxes cíviques i socials, estatals i internacionals que treballin al servei de la societat, i que això implica contribuir a l'assoliment dels objectius del mil·lenni.*

*Ha de ser crítica i analítica sobre els greus problemes del món: el canvi climàtic, la necessària solidaritat humana per aconseguir eradicar la pobresa, etc.*

*Ha de generar i divulgar el coneixement necessari per resoldre els problemes de la societat en tots els àmbits possibles de la vida humana: el social, el cultural, el tecnològic, l'econòmic i el polític.*

*El coneixement s'ha de protegir i alhora fer públic: protecció de la diversitat cultural, impedir l'apropiació comercial de sabers ancestrals patrimoni de tots, etc.*

En el Congrés de Sevilla un dels objectius que es va formular va ser abordar la integració i la transferència a la societat civil (moviments socials, organitzacions sense ànim de lucre, iniciatives veïnals, etc.)

### **CAS1.1) Adequació de la docència**

**Definió:** Per tal que la universitat pugui complir amb el seu compromís social d'aportar benestar social i econòmic al conjunt de la societat des de la docència, cal que els continguts i les metodologies docents s'adeqüin a les noves realitats socials.

### CAS1.2) Adequació de la recerca

**Definió:** De la mateixa manera que la docència, la recerca s'ha d'adequar a les noves realitats socials, per ser la principal font d'innovació i resoldre els problemes socials que afecten a la qualitat de vida de totes les persones.

Per tal d'actualitzar els continguts de les matèries i que la recerca sigui útil per resoldre els problemes socials, cal que la universitat estigui integrada en la societat, és a dir, que participi en la vida social cooperant amb organitzacions de tot tipus per endegar projectes conjuntament, que tinguin per objectiu investigar els problemes socials i cercar solucions.

CRITERI	CAS1.1-1.2) Adequació de la docència i de la recerca
SOCIETAT	QUESTIONS
Q1	La manera més eficient de satisfer les necessitats humanes bàsiques, hauria de ser el centre dels continguts docents i dels temes de recerca?
Q2	La universitat solament ha de fer recerca sobre satisfactors sinèrgics, és a dir, sobre maneres de satisfer les necessitats humanes bàsiques que afavoreixin la cohesió social i que siguin sostenibles?
Q3	Com es pot determinar quines col·laboracions amb altres organitzacions per endegar projectes conjunts de recerca, són més fructíferes?
Q4	Quins indicadors serien adients per reflectir les qüestions proposades?

### CAS1.3) Transferència de tecnologia

**Definició:** *Seguint amb l'objectiu d'aportar benestar social i econòmic, cal que el coneixement generat sigui transferit al conjunt de la societat.*

Hi pot haver la impressió que el coneixement es genera en el si de la universitat, i és així en el cas de la recerca bàsica. Però la recerca aplicada es fa en relació a algun subjecte o objecte extern a la universitat pel que és fàcil que hi hagi alguna contrapart que hagi fet l'encàrrec o amb qui es comparteixi la inquietud per trobar solució al problema plantejat. Tot plegat implica que el coneixement no es genera únicament a l'interior de la universitat el que facilita la transferència de coneixement.

Ara bé, a qui es transfereix el coneixement? L'objectiu és que del coneixement se'n beneficiï la col·lectivitat afectada per la dificultat a superar, però quan una entitat amb ànim de lucre fa un encàrrec a la universitat vol gaudir dels resultats de la recerca de forma exclusiva. Aquest fet ens planteja les següents qüestions:

<b>CRITERI</b>	<b>CAS1.3) Transferència de tecnologia</b>
<b>SOCIETAT</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	La universitat solament ha de fer recerca que beneficiï conjunt de la societat?
Q2	Sota quines condicions, la universitat ha de formalitzar patents sobre els resultats de la seva recerca?
Q3	Com es poden determinar els beneficiaris dels resultats d'una determinada recerca?
Q4	Quins indicadors serien adients per reflectir les qüestions proposades?

## **CAS2) La participació en la presa de decisions**



**Definició:** *Donat que la universitat pública ha d'estar al servei de la societat, cal que la societat també participi en la presa de decisions de la universitat.*

Les universitats públiques compten amb un mecanisme de participació de la societat que és el Consell Social, el qual participa també en un altre òrgan de govern de la universitat que és el Consell de Govern.

En Joan Subirats observa que una de les crítiques o comentaris que es fa en relació a les universitats és que són institucions relativament tancades en si mateixes, per què al llarg de molts segles les seves formes de funcionament notablement opaques i poc explícites, han tingut un decantament. D'aquesta manera es diu que les decisions sobre l'agenda de treball o les prioritats de docència, estudi i recerca, semblen fer-se més atenent a les pròpies necessitats del personal universitari que a les exigències socials.

Es pot observar la democràcia o participació en la presa de decisions de les universitats des de dos punts de vista. Des de la participació de la comunitat universitària o democràcia interna i des de la participació des de fora de la comunitat universitària o democràcia externa. La democràcia interna s'ha tractat en l'àmbit del treball i en l'àmbit dels estudis, i aquí pertoca parlar de la democràcia externa.

S'han identificat tres models de gestió de l'administració pública<sup>78</sup>: el model burocràtic, el gerencial i el relacional. Les persones que estan en el govern d'una institució pública poden aplicar-ne un o una combinació d'aquests en funció del tipus de decisions a prendre, però l'adopció del model organitzatiu no sol variar en funció de si parlem de democràcia interna o externa.

---

<sup>78</sup> Brugué, Q; Font, J; Gomà, R. (2003): "Participación y democracia. Asociaciones y poder local" a Funes, M i Adell, R: Movimientos sociales: cambio social i participación; UNED, Madrid.

Val a dir, que el model democràtic per excel·lència és el relacional, doncs permet passar de la democràcia representativa a la democràcia participativa proporcionant major qualitat de vida tant des del punt de vista intern com extern.

La declaració de Glion<sup>79</sup> també es refereix a la democràcia dient que totes les universitats necessiten treballar amb els seus stakeholders per assegurar la preservació dels beneficis

Tal i com explica l'Antoni Domènech<sup>80</sup> i com s'ha exposat a l'apartat sobre la participació en la presa de decisions de l'àmbit del treball, històricament la presa de decisions ha estat vinculada al dret de propietat. Seguint la lògica històrica, s'entén que a la universitat les decisions les pren qui la finança i en certa manera és així, doncs la major part del finançament prové de fons públics, que estan gestionats per polítics escollits democràticament. En un sistema de democràcia representativa, encara que els recursos de la universitat pertanyen a la ciutadania aquesta en cedeix la gestió als seus representants polítics.

A l'actualitat, el finançament de les universitats públiques ha passat a ser un problema a escala mundial i en aquest sentit les conclusions de la Conferència sobre l'educació superior al món diu que:

*"Les universitats han de diversificar les seves fonts d'ingressos i estimular les capacitats locals per a la captació de fons.*

*Les universitats han de ser més transparents en la gestió dels recursos, per tal d'augmentar la confiança de la societat i dels accionistes que la financen.*

*S'ha d'entaular un diàleg entre la societat, els estudiants i els empresaris per tal que es pugui arribar a un consens sobre el finançament de l'educació superior.*

---

<sup>79</sup> Del 13 al 17 de maig de 1998, es van reunir a Glion (Suïssa), deu europeus i deu americans d'universitats europees i americanes que després de debatre el paper de la universitat a l'actualitat, van delegar en H.T. Franco Rhodes, president honorari de la universitat de Cornell, la redacció de la Declaració de Glion.

<sup>80</sup> En el seu llibre "El eclipse de la fraternidad".

*La major font de finançament de l'educació superior ha de ser pública , adoptant un model de distribució de costos.*

*Els accionistes que es beneficien de l'educació superior han de tenir la obligació de contribuir al seu finançament.*

*Les universitats han d'adoptar estratègies de pressió fermes per evitar el desviament de fons.*

*El finançament públic no ha d'equivaldre al control governamental. El principi de llibertat acadèmica s'ha de respectar de manera ferma.*

*Les universitats han de gestionar correctament i justificar qualsevol inversió en recursos, sobre tot la inversió pública.*

*L'educació superior és un servei a la societat, que no ha de ser necessàriament un sector estatal i que pot rebre aportacions privades, però que s'ha de gestionar amb autonomia política (dels estats) i financera (de les empreses)."*

<b>CRITERI</b>	<b>CAS2) La participació en la presa de decisions</b>
<b>SOCIETAT</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	Sota quins criteris s'escullen els membres del Consell Social i altres organismes associats?
Q2	En quina mesura el Consell Social aconsegueix ser un òrgan representatiu de la societat i de les seves necessitats?
Q3	Quin pes ha de tenir el Consell Social en la presa de decisions?
Q4	Quins aspectes del govern de la universitat no es poden resoldre des del model relacional?
Q5	Quines mecanismes es poden utilitzar per tal que la ciutadania valori com a principal el finançament de la universitat?
Q6	Amb quines condicions s'ha d'acceptar el finançament de la universitat per part de les organitzacions amb ànim de lucre?
Q7	Fins a quin punt s'ha de demanar als estudiants i a les seves famílies que contribueixin al finançament de la universitat?
Q8	Quins indicadors serien adients per reflectir les qüestions proposades?

### **CAS3) Les xarxes socials i la sostenibilitat**

**Definició:** *La universitat té un arrelament territorial determinat per la seva ubicació i pels seus orígens. Tant la ubicació com els orígens incideixen en la seva identitat cultural. Per altra banda, el seu impacte mediambiental determina el seu nivell de sostenibilitat.*

En els campus allunyats de la ciutat i sol haver habitatges, hotel, botigues, restaurants, reprografia, instal·lacions esportives, etc. Aquestes característiques s'acosten més a l'estructura social d'un polígon industrial més que no pas a una ciutat, doncs les persones que hi resideixen ho fan temporalment i per tant diàriament hi ha un gran desplaçament d'estudiants, professorat, personal investigador, personal d'administració i serveis, i personal de dels restaurants, botigues, reprografia, neteja i manteniment, seguretat, etc. que hi arriben per estudiar o treballar i després de la seva jornada se'n van als seus llocs de residència habitual.

En el cas dels campus allunyats de la ciutat, l'impacte ambiental va més enllà dels residus sòlids, líquids i gasosos que genera, de les infraestructures viàries i mitjans de transport que han de possibilitar l'accés, i de l'estructura productiva i de serveis que necessita per funcionar, ja que al mateix temps genera a les poblacions del seu voltant el desenvolupament de noves activitats econòmiques, pel fet de ser un centre de coneixement, i augmenta les residències habituals, pel fet de ser un organisme generador d'ocupació.

Finalment no podem deslligar la identitat cultural del territori. La Rectora de la Universidad Católica de Temuco<sup>81</sup> destaca que està dins de la missió de la universitat, el preocupar-se de que la transmissió i creació de coneixement es faci a partir del context territorial en el que està immersa. I posa per exemple el cas de la seva universitat que està en una regió on hi habita

---

<sup>81</sup> Mónica Jiménez de la Jara

bona part de les persones que pertanyen al poble mapuche, el que representa un desafiament especial.

En el cas de la UAB, l'article 4 dels seus estatuts considera que una de les seves finalitats és la de *"participar en el progrés i en el desenvolupament generals de la societat catalana i en la conservació i enriquiment del seu patrimoni intel·lectual, cultural, natural i científic"*. Així doncs, podem dir que la UAB identifica, en primer lloc, el territori de Catalunya i la cultura catalana com els aspectes que marquen la seva identitat. En segon lloc, l'espai territorial de referència és Europa, doncs també considera dins de la seva finalitat el *"cercar la plena integració (...) en els espais europeus d'educació superior i de la recerca"*.

Una altra referència a la territorialitat la trobem a l'article 5 dels estatuts de la UAB sobre Coordinació i cooperació quan diu que *"s'integra en el sistema universitari de Catalunya, forma part del Consell Interuniversitari de Catalunya i col·labora en els objectius i tasques d'interès compartit amb la resta d'universitats catalanes"*.

Com ja s'ha dit, la cultura va lligada al territori, i un senyal d'identitat cultural és la llengua. En aquest sentit, l'article 9 dels estatuts es dedica específicament a la llengua pròpia i les llengües oficials dient que *"el català és la llengua pròpia de la UAB"*, que la UAB potencia el ple ús de la llengua catalana, dedica especial atenció al seu estudi i conreu, i que és cooficial amb la llengua castellana.

En aquest article 9 dels estatuts es pot observar com les llengües prenen importància en funció de la seva proximitat territorial. En primer lloc la llengua catalana que es potencia, s'estudia i es conrea. En segon lloc la llengua castellana que és cooficial. En tercer lloc s'acull en recíproca convivència la llengua castellana i les altres llengües dels pobles de l'Estat

espanyol i finalment es fomenta el coneixement d'aquestes terceres llengües juntament amb les de la resta del món.

En resum es pot dir que els tres aspectes territorials de la UAB són: la ubicació dels centres docents i de recerca, l'entorn natural i l'entorn cultural.

<b>CRITERI</b>	<b>CAS3) Les xarxes socials i la sostenibilitat</b>
<b>SOCIETAT</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	Quin balanç social tindria una universitat com la UAB si de manera progressiva anés traslladant una part important dels seus centres docents i de recerca a les ciutats més properes?
Q2	Quins són els impactes més grans que la comunitat universitària fa sobre l'entorn natural i com es podrien reduir?
Q3	Per reduir de manera significativa l'impacte ambiental de la comunitat universitària, s'ha de posar més èmfasi en la sensibilització de l'equip de govern o en general en els membres de la comunitat?

<b>CRITERI</b>	<b>CAS3) Les xarxes socials i la sostenibilitat</b>
<b>SOCIETAT</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q4	Com és concreta la finalitat de " <i>participar en el progrés i en el desenvolupament generals de la societat catalana i en la conservació i enriquiment del seu patrimoni intel·lectual, cultural, natural i científic</i> "?
Q5	Les entitats en les que participa a nivell del patrimoni intel·lectual, cultural, natural i científic, són representatives de la societat catalana i/o europea?
Q6	Quins indicadors serien adients per reflectir les qüestions proposades?

### 3.3.4 Criteris de l'àmbit dels proveïdors

Si en el cas de les organitzacions públiques la seva missió és millorar la qualitat de vida de les persones a través de la seva activitat, en les organitzacions privades la seva missió és desenvolupar de forma eficient l'activitat que hagin escollit, des de la responsabilitat social de no perjudicar a cap dels seus grups d'interès.

De la mateixa manera que els sistemes de gestió de la qualitat s'expandeixen entre les organitzacions a través de l'avaluació dels proveïdors, la responsabilitat social també necessita d'aquesta avaluació per a que l'organització sigui coherent amb els principis socials que adopti.

Ara bé, donat que és impossible avaluar tots els proveïdors d'una organització segons tots els criteris de la responsabilitat social, cal identificar els proveïdors estratègics i/o aquells que suposen un volum de despesa més significativa, per fer una avaluació més completa. Els proveïdors no estratègics o aquells que suposen un volum de despesa poc significatiu serà suficient avaluar-los segons la qualitat dels béns o serveis que ens subministren en base al CAP1.2 de si són satisfactors sinèrgics.

#### **CAP1) Impacte dels proveïdors en la qualitat de vida dels seus grups socials d'interès**

**Definició:** *Els grups social d'interès de tota organització són el personal contractat, els beneficiaris, clients o usuaris, els proveïdors i els membres de la societat en general.*

Els criteris de compromís social de l'organització amb els propis grups d'interès, han de ser els mateixos que aquesta ha d'exigir als seus proveïdors respecte dels seus grups d'interès.

### **CAP1.1) Impacte dels proveïdors en la qualitat de vida del seu personal**

*Definició: Per valorar si l'impacte dels proveïdors sobre la qualitat de vida del seu personal és positiu, caldrà tenir en compte els mateixos criteris aplicats al propi personal: el tracte humà al personal, l'estabilitat en el treball, el sistema retributiu, la participació en la presa de decisions i, les xarxes socials i la sostenibilitat.*

Aquesta tasca pot ser feixuga i, fins i tot, impossible si no es disposa d'uns indicadors generalment coneguts i acceptats que mesurin l'impacte dels proveïdors sobre la qualitat de vida del seu personal.

### **CAP1.2) Impacte dels proveïdors en la qualitat de vida dels seus beneficiaris, clients o usuaris**

*Definició: L'avaluació dels proveïdors no solament s'ha de fer des del punt de vista de la qualitat del bé o servei que es rep, sinó també tenint en compte quina posició ocupa el proveïdor en el mercat.*

Quan una organització valora l'impacte dels seus proveïdors sobre els respectius beneficiaris, clients o usuaris, ho està fent com a beneficiari, client o usuari dels proveïdors que està avaluant.

L'avaluació de la qualitat dels béns o serveis que es reben s'ha de basar en si aquests constitueixen satisfactors sinèrgics de necessitats. Recordem que els productes són satisfactors o maneres de satisfer les necessitats, i que n'hi ha de cinc tipus: violadors o destructors, pseudo-satisfactors, inhidors, singulars i sinèrgics. Solament aquests últims permeten el desenvolupament humà sostenible. Les quatre primeres categories, per ser habitualment imposades i induïdes de dalt a baix, són considerades com exògenes. Els satisfactors sinèrgics, en canvi, contempen totes les



categories de necessitats interrelacionades i s'impulsen d'avall cap amunt. Són endògens, alliberadors i contrahegemònics.<sup>82</sup>

A més d'avaluar la qualitat del bé o servei que es rep de cada proveïdor, s'haurà de determinar quina posició té aquest en el mercat i, en el cas que sigui una posició privilegiada, valorar si se n'aprofita per fixar uns preus superiors al cost del bé o servei, per oferir una qualitat més baixa o per anar absorbint els altres proveïdors del mercat. En definitiva es tracta d'observar si gaudeix d'una posició monopolística o oligopolística i veure si es pot treballar amb altres proveïdors del mercat, encara que d'entrada signifiqui invertir un temps de cooperació per garantir que els béns i serveis a subministrar compleixin els requisits necessaris.

En aquest sentit, cal tenir present que l'abús, per part dels proveïdors, d'una posició privilegiada en el mercat, és contradictori amb els principis de la responsabilitat social, i així s'exposa també a continuació quan l'organització passa del paper de beneficiari, client o usuari al de proveïdor.

### **CAP1.3) Impacte de l'organització en els seus proveïdors**

**Definició:** *De l'impacte de l'organització en els seus proveïdors cal evitar l'abús de poder que es pugui derivar de ser un beneficiari, client o usuari privilegiat per negociar preus o condicions que no permetin cobrir els costos de producció.*

En el cas de la UAB al ser una organització de grans dimensions i, per tant, que efectua compres de gran volum, pot pressionar als seus proveïdors per aconseguir preus més baixos. En aquest sentit cal observar que aquesta pressió no sigui excessiva i forci a cap proveïdor a subministrar productes a preu de cost o sota preu de cost, cosa que tard o d'hora acaba perjudicant a la mateixa universitat.

---

<sup>82</sup> Alguacil, Julio. "Desarrollo local y nueva cultura política frente a la globalización". Universidad Carlos III de Madrid. Ponència presentada el 25-1-05 a la Facultat de Sociologia i Ciències Polítiques de la UAB.

### **CAP1.4) Impacte dels proveïdors en la qualitat de vida dels membres de la societat**

**Definició:** *Els proveïdors també són socialment responsables dels impactes que generen en els grups socials d'interès externs a la seva organització.*

És a dir, més enllà del personal i dels clients, les actuacions del proveïdors afecten a la societat en general, i la seva responsabilitat social consisteix en no perjudicar a cap membre de la societat. Dit d'una altra manera, no han de generar externalitats negatives i, en cas que ho facin, les han d'internalitzar o assumir els costos de la reparació de l'impacte negatiu generat.

<b>CRITERI</b>	<b>CAP1) Impacte dels proveïdors en la qualitat de vida dels seus grups d'interès</b>
<b>PROVEÏDORS</b>	<b>QUESTIONS</b>
Q1	Els concursos de compres públiques incorporen algun criteri de responsabilitat social?
Q2	Els criteris de compra verda es podrien ampliar amb altres criteris de responsabilitat social?
Q3	Aquests criteris voluntaris es podrien fer d'obligat compliment?
Q4	La UAB és client privilegiat d'algun proveïdor?
Q5	Hi ha algun proveïdor de la UAB que tingui el privilegi d'exercir el seu monopoli o oligopoli?
Q6	Quins indicadors serien adients per reflectir les qüestions proposades?

## 4 ELS INDICADORS DE RESPONSABILITAT SOCIAL

### 4.1 Definició general dels indicadors

*La Teoria de les Necessitats Humanes* diu que les necessitats són: finites, universals, identificables i sinèrgiques. És a dir que les necessitats són les mateixes per a tots els éssers humans en qualsevol context i moment històric (subsistència, protecció, afecte, enteniment, participació, oci, creació, identitat i llibertat). L'única cosa que varia en funció de paràmetres culturals i ambientals són els satisfactors<sup>83</sup>, que és la manera com es satisfan les necessitats humanes.

Per simplificar parlarem de necessitats universals, doncs el més important, de cara a construir indicadors, és que són les mateixes per a tots els éssers humans. El fet que siguin finites i identificables en simplifica el desenvolupament, i el fet que siguin sinèrgiques ofereix majors potencialitats en la millora de la qualitat de vida, doncs satisfer una necessitat ajuda a satisfer-ne d'altres.

Així doncs, si hi ha unes necessitats universals, l'objectiu és trobar **indicadors universals** que determinin la mesura en que aquestes es satisfan. Per altra banda trobar indicadors universals significa que si són aplicables a totes les cultures també poden ser-ho a qualsevol organització, tant si pertany al sector públic, al privat o al tercer sector, independentment de la forma jurídica que tingui i de la seva mida.

---

<sup>83</sup> N'hi ha de cinc tipus: violadors o destructors, pseudo-satisfactors, inhibidors, singulars i sinèrgics, i solament aquests últims permeten el desenvolupament humà sostenible. Les quatre primeres categories, per ser habitualment imposades i induïdes de dalt a baix, són considerades com exògenes. Els satisfactors sinèrgics, en canvi, contempnen totes les categories de necessitats interrelacionades i s'impulsen d'avall cap amunt. Són endògens, lliberadors i contrahegemònics.

Es pot pensar que els indicadors universals de responsabilitat social siguin de tres tipus:

A) **Indicadors generals** aplicables a qualsevol organització independentment de les activitats que desenvolupi. Tractarien la responsabilitat social als **àmbits laboral i de proveïdors**.

B) Els **indicadors sectorials** reflectirien la responsabilitat social que es desprèn de treballar en un sector d'activitat determinat. En el cas de les universitats estem parlant de l'**àmbit dels estudis** i tenint en compte que la formació d'adults en general és una activitat que es desenvolupa d'una forma o altra en totes les cultures, es tractaria de dissenyar indicadors aplicables a qualsevol organització d'aquest sector d'activitat, ja sigui pública o privada. En el cas de l'**àmbit de la societat** els indicadors han de fer referència a les aportacions que l'organització fa a la societat a través de la seva activitat pròpia principalment, el que donaria lloc a indicadors sectorials. Però també les aportacions que fa a la societat al marge de la seva activitat pròpia, el que donaria lloc a indicadors generals.

C) Els **indicadors transversals** reflectirien la responsabilitat social que afecta als diferents àmbits alhora. Serien indicadors de la **territorialitat** i de la **democràcia**. L'acció social també és transversal a tots els àmbits (laboral, estudis, social i proveïdors) però donat que suposa un compromís social voluntari, és a dir, no es pot considerar una responsabilitat social pel fet de no formar part de l'activitat que li és pròpia, no se'n dissenyaran indicadors.

## **4.2 Disseny general dels indicadors**

Si el que pretenem és promoure la responsabilitat social entre les organitzacions, és important poder observar en quins àmbits es van fent avenços, tant per encoratjar a la pròpia organització com per a que els agents afectats per les actuacions de l'organització els puguin percebre de forma objectiva, és a dir, sense la influència de les eines de màrqueting.

En un moment on existeix una creixent concentració de mercats en mans de poques organitzacions, ja siguin socials o empresarials, públiques o privades, que pràcticament elimina els mercats de competència perfecta i, per tant, redueix els drets dels ciutadans en les seves accions de consum, però també en les seves decisions altruistes, és urgent trobar indicadors sobre el funcionament del sistema, que siguin més eficients a l'hora de proporcionar informació sobre la qualitat de vida de la ciutadania.

Aquests indicadors permetrien a la pròpia organització observar-se i reorientar les decisions, de cadascun dels seus àmbits, cap a un major compromís social. Per altra banda, el reconeixement públic es basaria en dades i fets que situarien a cada organització en el lloc on es mereix, i permetria orientar les polítiques públiques de forma més eficient.

No es tracta d'aprovar o suspendre a les organitzacions, sinó valorar el seu compromís social en els diferents àmbits, de manera que l'important no és el resultat global sinó els diferents resultats parcials. No es vol caure en l'error dels mètodes d'anàlisi neoclàssics que solament estudien els agregats, sinó entrar en la composició dels resultats parcials per tal d'arribar a les causes que fan possible organitzacions socialment responsables.

De la mateixa manera que les necessitats humanes bàsiques són finites i universals, es volen trobar indicadors finits i universals de la responsabilitat social de les organitzacions. Així, es busquen indicadors genèrics de l'actuació de les organitzacions respecte de la qualitat de vida que siguin objectius encara que no tinguin molta precisió. És a dir, la recollida de dades no es fa a través d'enquestes ni entrevistes, això és, no es recollirà la percepció de les persones sinó que es cercaran dades sobre fets, evidències, que expliquin quina és la situació.

D'altra banda, els indicadors no tenen perquè estar puntuats de la mateixa manera, doncs el contingut de cada indicador és diferent i cadascun té un significat propi. A continuació es mostren tres exemples d'indicadors extrets de l'anàlisi econòmic, que no són indicadors de responsabilitat social però que permeten il·lustrar les bondats d'aquest sistema de mesura, poc precís però significatiu:

A l'anàlisi financer s'utilitza el ràtio de tresoreria per saber quina capacitat hi ha d'afrontar els deutes a curt termini. El resultat ha d'estar a prop de 1.

**Ràtio de tresoreria = (Realitzable+Disponible) / Exigible a curt termini**

A l'anàlisi patrimonial s'utilitza el coeficient de circulat per saber quina capacitat hi ha d'afrontar els deutes, tenint en compte els recursos de què es disposa a llarg termini. En aquest cas el resultat ha de ser més gran que zero.

**Coefficient de Circulant = (Actiu Circulant-Passiu Circulant) / Passiu Fix**

A l'anàlisi sobre l'execució del pressupost, el càlcul de la despesa pública per habitant, tot i ser un indicador poc precís degut a que la inversió per habitant pot fer-lo fluctuar molt, estableix que es pugui esperar uns valors situats en el 4% de la renda per càpita, sense considerar les inversions.

**Despesa per habitant = Obligacions Reconeugudes Netes/Nombre d'habitants**

Aquest tipus d'indicadors serien flexibles segons la matèria que s'analitza, per què s'adaptarien a cada concepte i no forçarien el resultat a una estructura que ens faci perdre informació rellevant. Es vol fer com l'arquitectura modernista, que s'inspira en la natura i s'adapta a cada situació de la natura humana i del seu entorn natural per tal d'aconseguir el major rendiment. En aquest sentit, es tracta de superar l'era dels satisfactors estandards sense renunciar a la universalitat, doncs els estandards han permès la producció en sèrie que ha facilitat la satisfacció de necessitats de forma massiva, però que s'ha oblidat de les característiques específiques de cada usuari segons la seva cultura i el territori en el que es desenvolupa.

Es volen trobar indicadors senzills que reflecteixen la complexitat<sup>84</sup> de les organitzacions i per això han de combinar els següents dos aspectes:

- 5** L'adaptació a la particularitat de la matèria que s'està analitzant.
- 6** Recollir allò que tenen en comú totes les organitzacions, això és, la relació amb les persones i amb l'entorn que ha de respondre als criteris de la qualitat de vida i de la sostenibilitat ambiental.

---

<sup>84</sup> *"Bona part de les organitzacions del tercer sector i dels nous moviments socials, presenten atributs universals i particulars alhora, de doble direcció global-local. La composició d'aquests moviments i organitzacions és plural (diferents identitats i sensibilitats) i són un clar exemple de l'aplicació complementària de l'ètica universal i el reconeixement i defensa de la diferència. Si alguna cosa els caracteritza és la seva complexitat, diversitat, permeabilitat i interès per implicar-se en l'acció social. El que els situa en una predisposició per a buscar una múltiple articulació temàtica, sectorial, entre escales i entre agències. El conegut eslògan de "pensar globalment i actuar localment" es completa amb "el pensar localment i actuar globalment" permetent el reconeixement de les identitats particulars, de les diferents subjectivitats de base categorial (diferències de gènere, ètnica, orientació sexual, edat, etc.), sectorial (treball, medi ambient, educació, sanitat, habitatge, etc.) i territorial, i alhora la defensa i conquesta de principis universalistes com els drets humans, o els mateixos valors democràtics. De tal manera que l'objectiu d'aquests nous moviments i organitzacions socials és una ciutadania democràtica i inclusiva que té una doble direcció: particularitzar els valors universals i universalitzar les identitats particulars. En definitiva, té el repte d'articular les diferents posicions subjectives en un subjecte unitari i, alhora múltiple, en una nova identitat de identitats."* Alguacil, Julio. "Desarrollo local y nueva cultura política frente a la globalización". Universidad Carlos III de Madrid. Ponència presentada el 25-1-05 a la Facultat de Sociologia i Ciències Polítiques de la Universitat Autònoma de Barcelona. p 5-6.

## 7 CONCLUSIONS

Tal i com s'explica a l'apartat del Pla de treball d'aquesta petita recerca s'ha substituït l'avaluació dels criteris i dels indicadors, per les reflexions al voltant de la responsabilitat social de les universitats públiques.

Aquest apartat de conclusions és el resultat de les meves pròpies reflexions a partir de les preguntes formulades a l'apartat dels criteris, i tenint en compte els comentaris del grup de persones que es van reunir a la UAB durant el mes de gener de 2007, per valorar l'esforç de l'Autònoma en el seu compromís social<sup>85</sup>.

A l'apartat d'indicadors solament he fet una descripció dels tipus d'indicadors que serien necessaris per a realitzar l'avaluació de la responsabilitat social d'una organització, i una descripció de les característiques generals que haurien de tenir aquests indicadors per tal de ser eines d'avaluació útils. Per tant, en aquestes conclusions vull apuntar les meves intuïcions cap a alguns indicadors concrets de responsabilitat social de les universitats.

### Reflexions en l'àmbit del treball

Pel que fa al **tracte humà al personal** s'han tingut en compte tres aspectes. Reflexionar sobre **l'escala humana** fa pensar que hi ha d'haver un interval ideal en el qual s'hauria de moure el nombre de persones que formen part d'una organització per tal que puguin desenvolupar-se com a tals amb totes les seves capacitats sense abandonar els objectius que

---

<sup>85</sup> Aquest grup de persones es va crear per tal de fer un autodiagnosi de la Responsabilitat i el Compromís social de la UAB en el marc del projecte RESSORT - Promoció i acompanyament de la Responsabilitat Social de les PIME per a la millora de la qualitat d'ocupació en el territori, que és un EQUAL liderat per la Diputació de Barcelona.



donen sentit a l'existència de l'organització. Un exemple de referència és sens dubte l'interval que en Julio Alguacil estima per a les ciutats amb escala humana<sup>86</sup>.

Sembla ser que la **igualtat d'oportunitats** es reflecteix en la diversitat que hi ha entre el personal d'una organització en tots els nivells de responsabilitat, equivalent a la diversitat de grups socials existents a la societat on l'organització està immersa. Si és així, cal trobar els indicadors que permetin comparar la composició interna i externa de les organitzacions.

A l'aspecte de **la salut** hi incideixen la seguretat física i la seguretat emocional. El percentatge de jornades perdudes, per causes de salut, respecte del total de jornades, pot ser un bon indicador de responsabilitat social d'una organització des del punt de vista que generalment cada persona dedica, com a mínim, la meitat de les hores del dia a treballar, tenint en compte que és molt difícil determinar si les causes de malaltia estan en el lloc de treball, sense mirar cas per cas. Però hi ha organitzacions que, a més, són fruit de l'associació de persones que pateixen algun problema de salut per causes externes al treball que genera un absentisme no atribuïble a l'organització. Per tant, un indicador de salut que contempli tots aquests aspectes ha de tenir una estructura complexa.

Pel que fa a **l'estabilitat en el treball**, en el cas de les universitats cal tenir en compte el temps que transcorre des de la incorporació del personal fins a la seva plena estabilització, comptant el temps de treball en prestacions de serveis sense contracte de treball.

El **sistema retributiu** és un aspecte de la responsabilitat social de les organitzacions que ha estat treballat àmpliament des del sector cooperatiu,

---

<sup>86</sup> "S'hauria de pensar en una forquilla entre els 20.000 i els 50.000 habitants." Alguacil, J. (2000): "Calidad de vida y praxis urbana: nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia social de Madrid". CIS / Siglo XXI, Madrid. p. 164.

però hi ha diferents maneres de determinar la forquilla de remuneracions. Seria convenient utilitzar el preu brut de l'hora treballada, incloent tots els conceptes de la nòmina.

La **participació en la presa de decisions** s'ha de basar en la participació directa de cada persona. Es pot tenir en compte si existeix un dret reconegut de participació, si la informació per a la presa de decisions arriba a tothom, si els representants transmeten la voluntat del personal, si la direcció fomenta la participació i l'associacionisme sindical, etc. però existeix el risc d'intentar mesurar una realitat senzilla d'una forma massa complexa.

Les **xarxes socials** es refereixen a la integració dels treballadors d'una organització a l'entramat social de la comunitat on aquesta està ubicada. Determinar aquest nivell d'integració solament es pot fer observant la vinculació de cadascuna de les persones amb el teixit associatiu de l'entorn.

**La sostenibilitat** des del punt de vista del treball solament es pot mesurar en funció del desplaçament del personal fins al lloc de treball. Com més llarg sigui el desplaçament més insostenible serà l'organització.

### **Reflexions en l'àmbit dels estudis**

El primer aspecte de responsabilitat social d'aquest àmbit és **l'accés als estudis** per què és el primer graó a superar per poder parlar dels altres aspectes. El criteri de la diversitat entre l'alumnat, i especialment l'aspecte econòmic, és molt significatiu des del punt de vista de la igualtat d'oportunitats que ha de regnar en l'accés als estudis.

Pel que fa a la **qualitat de la formació**, com en el tracte al personal, s'han tingut en compte tres aspectes. La **preparació del professorat** és difícil d'avaluar per què la suma de factors que hi influeixen és gran i la valoració de cadascun d'ells és bàsicament qualitativa.

Hi ha molta recerca realitzada sobre **l'escala humana** que determina la qualitat de la formació a nivell de grup classe o grup de treball. En tot cas també s'haurà de tenir en compte l'escala a nivell de tutories i de centre universitari.

En l'àmbit dels estudis, **la salut** s'ha de contemplar com un factor clau per aconseguir el més alt nivell en la formació de l'alumnat en el sentit que, no solament s'han de tenir en compte els riscos a que està sotmès aquest col·lectiu, sinó les capacitats i limitacions individuals. Vist així, l'existència d'un bon l'assessorament individual és l'eina fonamental de la prevenció en matèria de salut que garanteix una bona qualitat en la formació.

La **participació de l'alumnat en la presa de decisions** s'ha de valorar amb els mateixos mecanismes que en el cas del personal.

Pel que fa a les **xarxes socials** i la **sostenibilitat** en l'àmbit dels estudis s'hauria de tenir en compte els mateixos aspectes que en l'àmbit del treball i afegir-hi els principis en els que es basa cada universitat per adaptar-se a l'EEES.

## **Reflexions en l'àmbit de la societat**

Del **benestar social i econòmic** s'han tingut en compte tres aspectes. **L'adequació de la docència i de la recerca** s'ha de valorar en base a si

continguts docents i els temes de recerca fan referència als mecanismes més eficients de satisfer les necessitats humanes.

L'indicador bàsic de la **transferència de tecnologia** ha de mesurar fins a quin punt el coneixement transferit beneficia al conjunt de la societat o solament a un sector.

Pel que fa a la **participació de la societat en la presa de decisions**, en aquest cas està clar que és impossible basar-la en la participació directa de cada persona de la societat a les universitats del territori. Així doncs és inevitable conformar-se amb un sistema de representació. Llavors la qüestió és determinar les característiques del millor sistema de representació de la societat i valorar fins a quin punt es compleixen.

El paper que juga cada universitat en **les xarxes socials** on està immersa també determina el seu nivell de compromís amb la societat. Així els indicadors haurien de sorgir de l'estudi de la posició de cada universitat a la xarxa social.

L'impacte de cada universitat sobre el seu entorn natural determina el seu nivell de **sostenibilitat**.

### **Reflexions en l'àmbit dels proveïments**

En aquest àmbit cal fer una observació des de dos punts de vista: l'impacte dels proveïdors estratègics i/o significatius (major volum de despesa) de les universitats en la qualitat de vida del seus grups d'interès i, a la inversa, l'impacte de les universitats en la qualitat de vida dels grups d'interès dels seus proveïdors. En el primer cas significa aplicar els indicadors de responsabilitat social als proveïdors de les universitats i en el segon cas consisteix a considerar el proveïdors com un grup d'interès més i valorar si les universitats exerceixen algun abús de poder respecte aquests proveïdors.

## 8 BIBLIOGRAFIA

Albareda, Laura. "Observatorio de los fondos de inversión éticos ecológicos i solidarios en España 2001." Instituto Persona Empresa y Sociedad de ESADE. Barcelona 2002.

Albareda, Laura i Balaguer, Maria del Rosario. "Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable en España-2003". IPES-ESADE 2004.

Alguacil, J. (2000): "Calidad de vida y praxis urbana: nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia social de Madrid". CIS / Siglo XXI, Madrid.

Axelrod, Robert. "La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos." Alianza Editorial, Madrid 1986.

Brugué, Q; Font, J; Gomà, R. (2003): "Participación y democracia. Asociaciones y poder local" a Funes, M i Adell, R: Movimientos sociales: cambio social i participación; UNED, Madrid.

Comisión Europea. Libro Verde: "Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, 2001.

Marta de la Cuesta, Mamen Valor y Sergio Sanmartín. "Inversiones éticas en empresas socialmente responsables". Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid 2002.

Domènech, A. "El eclipse de la fraternidad." Barcelona, Crítica 2004.

Doyal, L.; Gough, I. "Teoría de las necesidades humanas". Icaria/FUHEM, Madrid 1994.

Lozano, Josep Maria. "Ètica i empresa". Barcelona, Proa 1997.

## **Altres fonts**

Alguacil, Julio. "Desarrollo local y nueva cultura política frente a la globalización". Universidad Carlos III de Madrid. Ponencia presentada el 25-1-05 a la Facultat de Sociologia i Ciències Polítiques de la Universitat Autònoma de Barcelona.

II Conferència Internacional de Barcelona sobre Educació i II Trobada de Premis Nobel a Barcelona. GUNI - Global University Network for Innovation. Barcelona 2005.

Butlletí n.7 GUNI- Global University Network for Innovation. Barcelona 2005.

Conclusions del Congrés Estatal "*Construir l'escola des de la diversitat i per a la igualtat*", celebrat els dies 26, 27 i 28 de gener de 2001 a Madrid.

Declaració de Glion. Suïssa, 1998.

Estatuts de la Universitat Autònoma de Barcelona, model EEES de la UAB i [www.uab.es](http://www.uab.es) .

Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 en relació a la II Trobada de Premis Nobel a Barcelona.

Gabinet d'Estudis Socials/GES. "Responsabilitat social de les empreses". Barcelona 2003.

Gil FISA, Antonio. "NTP305: Tipos de indicadores para el balance social de la empresa." Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.

Grup d'autodiagnosi de la Responsabilitat i el Compromís social de la UAB en el marc del projecte RESSORT - Promoció i acompanyament de la Responsabilitat Social de les PIME per a la millora de la qualitat d'ocupació en el territori, que és un EQUAL liderat per la Diputació de Barcelona.

Jáuregui, Ramón: El dia 19 de maig de 2006, al Pati Maning de Barcelona, durant la presentació del projecte RESSORT (EQUAL liderat per la Diputació de Barcelona): Empreses Territoris, treballant junts per la responsabilitat social.

Jiménez de la Jara, Mónica: Intervenció a l'audiència pública de transmissió de la rectoria de la Universitat Catòlica de Temuco, la qual lidera el projecte Construye País. [www.construyepais.cl](http://www.construyepais.cl)

Lopez, P i Lozares, C. "La reorganització i significats socials del temps i de les activitats segons les condicions de treball a l'empresa i del treball domèstic i familiar. QUIT – Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. Bellaterra 2004.

Llobet, M i Monterde, L. "La percepció de l'alumnat respecte els seus estudis a la Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia de la UAB". Bellaterra, 2007.

Molas-Gallart, Jordi és Senior Fellow a l'SPRU (Science and Technology Policy Research) de la University of Sussex (Anglaterra – Regne Unit) i va publicar un article en una revista anglesa sobre gestió pública de les universitats.

Subirats, Joan: El dia 19 de maig de 2006, al Pati Maning de Barcelona, durant la presentació del projecte RESSORT (EQUAL liderat per la Diputació de Barcelona): Empreses Territoris, treballant junts per la responsabilitat social.

Stahel, Andri. "Investigación responsable. Límites y posibilidades" <http://hdl.handle.net/2099/1661>