

UNITAT DE  
CONEIXEMENT  
Octubre 2022



## Activisme corporatiu

“El món empresarial ha de prendre consciència que el seu objectiu no pot ser només retribuir l'accionista, sinó que s'ha d'involucrar en la transformació social”

*Manel del Castillo*

## Què és?

L'activisme corporatiu ha guanyat pes els darrers anys a les empreses que, per voluntat pròpia o pressió social, cada cop **han pres més partit davant d'afers que afecten la societat, una tendència que s'ha vist accelerada per fets com la crisi de la Covid-19, la Guerra d'Ucraïna o, en un àmbit més local, la sentència contra el dret a l'avortament als Estats Units.** Com subratlla la professora de diversitat, lideratge i innovació a la HEC Paris, Shaheena Janjuha-Jivraj, a l'article de *People Management magazine* [How employers can make the most of activism in the workplace](#), "a mesura que el món trontolla pels esdeveniments a Ucraïna, hem sigut testimonis d'accions sense precedents per part de les empreses que es posicionen" i, per exemple, les mesures contra Rússia s'han concretat en forma de sancions i desinversions cap al gegant euroasiàtic o bé amb donacions i declaracions públiques de suport cap a Ucraïna. Això convida a reflexionar: **quin paper estan cridades a tenir les organitzacions?**

- ✓ Les i els CEO de les empreses estan davant d'una disjuntiva creixent, com aborda Héctor Pérez a la revista de la Fundació Haz en l'article [CEO-activismo: el poder de cambiar el mundo desde la cúspide empresarial](#): "**mantenir el seu tradicional perfil baix**, sense assumir riscos, però perdent la possibilitat d'alinejar-se amb una part de l'opinió pública i demostrar que tenen preocupacions més enllà dels seus negocis; **o convertir-se en activistes**, cosa que podrà ocasionar més maldecaps, però sens dubte els oferirà l'oportunitat de tenir a les seves mans la construcció d'un món més just".
- L'activisme corporatiu va més enllà de la concepció tradicional de la Responsabilitat Social Empresarial (RSE), que és la contribució al desenvolupament humà sostenible, o dels criteris ESG –sigles que es corresponen a les paraules en anglès *Environmental, Social i Governance*- i que es refereix als factors que converteixen una companyia en sostenible a través del seu compromís social, ambiental i de bon govern, sense descuidar mai els aspectes financers.
- Que ara els CEO de moltes grans empreses hagin començat a aixecar la veu davant de qüestions socials, fent un pas més que la RSE o els criteris ESG, no és casual. Hi ha tingut a veure el creixent pes a la societat de la generació *millennial* –nascuda entre principis dels 80 i mitjans dels 90-, a la qual se l'associa amb actituds més reivindicatives que les dels seus pares i avis, amb una preocupació més gran per qüestions ètiques i socials, i amb la voluntat de treballar en organitzacions amb una missió i un propòsit.

- ✓ El concepte de l'CEO Activisme va sorgir fa més uns cinc anys, quan **Aaron Chatterji i Mike Toffel, de la Harvard Business School, van començar a analitzar l'impacte sobre la societat i la política que té la mobilització de diversos executius davant qüestions socials sense un vincle directe amb els seus negocis.** Al seu article acadèmic [DO CEO activists make a difference](#), del 2016, Toffel i Chatterji tractaven de dos fets polèmics davant dels quals moltes empreses no n'havien restat al marge, fins al punt que havien pressionat per revertir-los: l'aprovació de la Llei de Restauració de Llibertat Religiosa a l'estat d'Indiana, als Estats Units, una mesura per la qual les empreses podien negar-se a atendre un client acollint-se a la seva llibertat religiosa; i l'aprovació de la Llei de Privacitat i Seguretat de les Instal·lacions Públiques a Carolina del Nord, també als EUA, i que afectava les persones transsexuals perquè s'impedia que utilitzessin els banys públics del gènere amb el qual s'identifiquen.
- ✓ Chatterji i Toffel van definir **els tres trets més característics del CEO Activisme i que el diferencien del lobbying**: primer, el focus és individual i no corporatiu; segon, l'activisme corporatiu és sempre públic, i tercer, no només es dirigeix a polítics i legisladors, sinó també a treballadors, consumidors i al públic en general.
- ✓ A l'Estat espanyol, possiblement el cas més clar de CEO Activista és el de **la presidenta del Banc Santander, Ana Botín**, segons prossegueix l'article de la Fundación Haz. A més de defensar les mesures del seu grup contra el canvi climàtic, Botín sempre ha fet bandera dels seus posicionaments feministes, fins i tot en un sector tradicionalment masculí com és el financer. Ara bé, algunes de les seves intervencions no han estat exemptes de polèmica, fins i tot en l'àmbit polític, com quan el març del 2022 va presumir [en diversos mitjans de comunicació](#) d'haver baixat la calefacció de casa seva a 17 graus com a resposta a la invasió russa d'Ucraïna: "Són petites coses que els consumidors podem fer".
- ✓ **La sinceritat, la credibilitat i l'autenticitat són les claus** perquè el posicionament del o de la CEO sigui positiu i no posi en perill la reputació de la companyia, recalca l'article de la Fundación Haz. "L'opinió del líder empresarial ha de venir acompanyada d'una narrativa que deixi clar per què aquest tema és important per a ell, per a la seva empresa i per al seu sector –assevera-. Posicionar-se sobre un tema del qual no en sap res ni hi té res a veure pot produir **l'efecte contrari**: fer la sensació que s'està aprofitant d'una causa o problemàtica social per pur interès", adverteix –fins i tot hi ha una paraula per definir-ho, el **woke capitalism**, que [té una entrada a la Wikipèdia](#)- i advoca per un **activisme intel·ligent**, o sigui, que a l'hora de posicionar-se públicament sigui el CEO qui esculli els temes i no que els temes arrossequin el CEO.
  - Així i tot, a vegades **la pressió perquè s'exerceixi l'activisme empresarial pot venir de les mateixes persones que treballen a l'organització**, com repassa l'article de Carmen Sánchez-Silva [El poder del empleado activista](#) publicat al diari *El País*. Com a exemple, hi ha la dimissió de Tim Bray com a vicepresident d'Amazon l'any

2020, just a l'inici de la pandèmia després de l'acomiadament d'alguns treballadors de la plataforma Amazon Employees for Climate Justice que s'havien queixat de manca de mesures de seguretat contra la Covid-19 als magatzems de la multinacional.

- ✓ Fins ara, el concepte d'activisme a les organitzacions s'havia associat moltes vegades a empleades i empleats mitjançant les iniciatives d'acció social. També existeixen altres conceptes pròxims com l'activisme de marca, molt vinculat a enfortir el valor de la marca davant la demanda social d'un compromís cívic i ètic de l'empresa, en el qual aprofundeix l'article de Llorente y Cuenca [Activismo de marca o corporativo: en qué consiste, por qué te interesa y cómo puedes aplicarlo](#). És el cas també de l'activisme accionarial, que consisteix a comprar un paquet d'accions com fan algunes ONG per poder assistir a les juntes d'accionistes de les grans empreses i assegurar-se que respecten els drets humans i el medi ambient, del qual en tracta l'article de *The Impact Investor* [How ESG Shareholder Activism Can Help Spur Change](#).

## Eines

La guerra d'Ucraïna –n'aprofundeix l'article d'Helena Ancos publicat a *Ágora Ucrania/Rusia: una nueva dimensión del activismo empresarial*- o la prohibició de l'avortament als Estats Units –de la qual en tracta l'article d'Enrique Fernández publicat a *Business Insider* [Apple, Amazon, Facebook y otras grandes compañías responden a la sentencia contra el aborto en Estados Unidos: costearán el viaje de sus trabajadores si necesitan abortar a otro estado](#)- són dos exemples de fets que han rellançat l'activisme corporatiu, però no l'únic motiu. Segons el president de la Fundació Factor Humà, Manel del Castillo al seu torn parafrasejant Milton Friedman, "avui diríem que la responsabilitat de l'empresa és maximitzar el valor social creat i qui faci això també maximitzarà el valor per a l'accionista".

En primer lloc, les respostes no poden tenir només un enfocament local. Problemes globals com la Covid-19, el canvi climàtic, l'elusió fiscal de les grans multinacionals o els moviments migratoris requeriran respostes globals i un nou model de governança multilateral. Abans o després, encara que resulti utòpic, caldrà repensar el rol dels organismes internacionals existents.

I és aquí on hi poden tenir un paper **les empreses, que estan cridades a comprometre's liderant un nou activisme empresarial** que pot basar-se en els tres pilars que inspiren el [Manifest Factor Humà](#): organitzacions conscients, persones plenes i el millor món possible. "No parlem d'altra cosa que tornar a allò que és bàsic", defensa Del Castillo, tot promovent una visió humanista. És la que es desprèn del Manifest mitjançant els seus tres pilars, que es desgranen en 14 punts, i a través dels quals podem prendre bona nota de si estem en el camí d'aconseguir tenir organitzacions compromeses amb la construcció d'un món millor:

### **Eix 1: organització conscient**

- 1. Decisions que són coherents amb el propòsit i els valors.
- 2. Les persones són l'organització i l'organització són les persones.
- 3. Lideratges que són referents i autèntics.
- 4. Sostenibilitats amb mirada àmplia i a llarg termini.
- 5. Evolucionar fent evolucionar.
- 6. Voluntat d'influir per transformar la societat.

### **Eix 2: persona plena**

- 7. Major autoconeixement i equilibri personal.
- 8. La plenitud descansa en una ètica del bé comú.
- 9. Agents de transformació (ajudar les persones a empoderar-se).

### **Eix 3: el millor món possible**

- 10. Una comunitat per a tothom.
- 11. El millor món possible és inclusiu.
- 12. Redistribuir la riquesa de manera adequada.
- 13. Un món eco-connectat.
- 14. Diàleg, sensibilitat i empatia fan un món millor i possible.

## **La dada**

**Les empreses no poden mirar cap a una altra banda.** Davant dels recents escenaris de crisi i incertesa, la ciutadania exigeix a les organitzacions una implicació, compromís i activisme social i ambiental més grans, i **el pes d'elements com el propòsit, la reputació o el lideratge responsable està assolint dimensions inèdites**, obligant les companyies a integrar la gestió d'aquests aspectes com a element estratègic. Són [les conclusions que recull en un article Compromiso RSE](#) a partir de l'informe *Approaching the Future 2022: Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*, elaborat per Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership i CANVAS Estrategias Sostenibles.

- ✓ En la 7a edició d'aquest estudi, **el propòsit es consolida com un actiu clau de la transformació empresarial** en un context en el qual les expectatives socials i regulatòries són cada vegada més grans. Per això, gairebé la meitat de les organitzacions (48,2%) ja treballen en la

integració del propòsit (a l'informe anterior del 2021 aquesta xifra no arribava al 36%).

- ✓ Les altres principals tendències amb les quals estan treballant les empreses són **la digitalització**, encara que s'aprecia un descens amb relació a l'edició anterior de l'informe (del 61,4% al 48,1%); **la diversitat, equitat i inclusió**, que ha ascendit vuit posicions en el llistat de prioritats (el 42,8% de les corporacions hi dediquen esforços, davant del 26,5% en el 2021); **el lideratge responsable** (han passat del 25,3% al 43,3% les empreses que hi posen el focus); i **la gestió de la comunicació**, amb un 41,7% de les empreses que estan avançant també en aquest àmbit.

## Guia de Treball

### Els 12 principis rectors per al CEO Activisme

Quan un CEO parla sobre un tema controvertit, **hi ha avantatges i desavantatges** potencials, com detalla Weber Shandwick [a l'article \*The Down of CEO Activism\*](#). Les empreses han de tenir una ferma comprensió de les actituds dels seus principals grups d'interès sobre qüestions debatudes abans de participar del CEO Activisme. Si les empreses i els seus líders han de deliberar sobre qüestions controvertides del dia, cal seleccionar amb cura a qui dirigir-se i com fer-ho:

- 1. El CEO Activisme tot just ara comença:** reconegueu que és una tendència emergent que no farà més que augmentar.
- 2. Establiu un vincle entre el tema i l'empresa:** és important articular per què aquesta qüestió està relacionada amb la missió i els valors de l'empresa.
- 3. Considereu els/les treballadors/es:** avalueu com es veuran afectats pel posicionament del CEO i el seu suport.
- 4. Assegureu-vos que la intel·ligència de mercat està actualitzada:** una auditoria prèvia de vulnerabilitats i consultar les parts interessades pot ser essencial.
- 5. Discutiu els pros i contres amb la junta:** no li agraden massa les sorpreses.
- 6. Feu una anàlisi risc-benefici dels efectes sobre la reputació de l'empresa.**
- 7. Dediqueu-hi temps i recursos:** els grans problemes requereixen dedicació.
- 8. Mireu-vos al mirall:** si la vostra empresa necessita fer millores, expresseu-ho abans que no ho facin els vostres crítics.
- 9. Trobeu socis per agafar impuls:** penseu en involucrar altres líders o experts.
- 10. Tingueu en compte els canals, els missatges i el to de veu utilitzats:** assegureu-vos que comuniqueu de manera clara i transparent al llarg del temps.
- 11. Tingueu un pla per si es produeix una tempesta a les xarxes socials.**
- 12. Desenvolpeu una pell gruixuda:** les crítiques poden ser punyents.

### Cinc passes per convertir-vos en CEO Activistes

**Una altra aproximació més sintètica** es pot fer a partir de l'experiència de la immobiliària i companyia de serveis finlandesa Ylva i el *think tank* Demos Helsinki, i que recull [l'article d'Antti Kerppola i de Juha Leppänen The world needs corporate activists. With these 5 steps you can become one](#) que el Forum Econòmic Mundial ha incorporat al seu web:

- 1. Compreneu l'impacte del vostre sector:** és important reconèixer quin paper juga en els reptes globals i els canvis clau, com ara reduir les emissions de CO<sub>2</sub>.
- 2. Comenceu des de l'acció:** massa sovint els objectius socials s'especifiquen en discursos abstractes o a les pàgines dels informes anuals.
- 3. Alineu la cultura amb l'impacte:** la cultura és el més important per a la transició permanent de qualsevol organització.
- 4. Feu un canvi real de l'empresa:** s'ha de reflectir en tota l'organització, incloses les seves estructures.
- 5. Compartiu, compartiu, compartiu:** l'activisme corporatiu també significa transparència radical en l'intercanvi d'aprenentatges i bones pràctiques.

### Una guia a través de l'òptica de la comunicació i el màrqueting

**Tenir cura de la comunicació** és un dels pilars fonamentals del CEO Activisme. L'article [CEO Activism: Inside Comms & Marketing](#) de Weber Shandwick aborda cinc claus de la comunicació a no passar per alt:

- **Modeleu la vostra resposta** al voltant de les expectatives de treballadores i treballadors i dels valors de l'empresa.
- **Comenceu a parlar d'activisme internament**, si encara no ho heu fet.
- **Reconegueu l'avantatge reputacional:** hi ha riscos, però en la majoria de casos els avantatges de prendre posició sobre un tema són forts.
- Assegureu-vos que el/la CEO i altres líders de l'empresa **sàpiguen per a quins temes s'han de preparar**.
- Cal entendre que l'ampli abast de l'activisme dels CEO no es limita només als EUA (o al vostre país): **el món és global** i cal veure a quins temes cal respondre més enllà de les fronteres més pròximes.



## L'experiència



Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC) **aspira a ser un referent en l'activisme corporatiu** i en l'impuls d'una gestió ètica, responsable i sostenible, donant resposta als reptes socials i de país, així com al seu compromís amb l'Agenda 2030 i amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible. En aquest context, [FGC ha elaborat l'Estratègia d'Activisme d'FGC 2020-2030](#) per fomentar l'activisme com a cultura corporativa sota el paraigua de l'etiqueta *#JoSocActivista*. Entre les prioritats d'aquesta estratègia figuren:

- ✓ **#SerÈtics:** FGC aspira a convertir-se en un referent en l'àmbit de la gestió ètica, transparent i compromesa.
- ✓ **#CréixerAmbLesPersones:** la companyia ferroviària vol avançar en la igualtat efectiva per esdevenir una empresa paritària al 2025.
- ✓ **#TriarElCamíSostenible:** preveu assolir la neutralitat de carboni el 2030 i ser referent en la lluita contra el canvi climàtic.
- ✓ **#GenerarOportunitats:** treballa per generar una ocupació de qualitat.



Ikea també s'ha marcat **un repte majúscul**. Al 2020, la companyia per si sola representava un 0,1% de les emissions mundial de carboni, però s'ha proposat que **l'emissió generada pel negoci l'any 2030 sigui zero**, segons s'aborda a la xerrada TED [Com concilia IKEA el creixement del negoci i la reducció d'emissions de CO<sub>2</sub>](#). Així és com el gegant suec dels mobles s'ha introduït en l'activisme corporatiu:

- ✓ La transformació neix com a part del **compromís de l'empresa amb clients i col·laboradors**, i ha començat per una exhaustiva anàlisi de tota la cadena de valor que ha permès detectar àrees de millora.
- ✓ La seva anàlisi els ha portat a adquirir **compromisos relacionats amb els materials que utilitzen**: s'han proposat utilitzar únicament materials renovables i reciclats a partir del 2030.



- ✓ Així i tot, la companyia **no veu suficients mesures com aquestes** i ha vist necessari posar en marxa altres estratègies, com ara l'anàlisi del disseny dels productes perquè es puguin reconvertir, reutilitzar i reciclar, i fer canvis en la manera d'interactuar i arribar als clients.
- ✓ Una mostra de la voluntat d'aproximar-se a la clientela és [el web d'Ikea que convida a unir-se](#) al **moviment Activista Sense Saber-ho**, que està alineat amb la voluntat de l'empresa de ser més respectuosa amb el medi, però enfocat a què pot fer cadascú a casa, amb consells per evitar el malbaratament alimentari o a tenir llars més eficients energèticament.

## Materials

### Bibliografia bàsica

Benioff, Marc, i Langley, Monica. *Trailblazer. The power of business as the greatest platform for change*. Barcelona: Penguin Random House, 2019.

López Aza, Carlota. *Activismo de Marca*. Madrid: Pirámide, 2020.

### Materials en línia

Olkkonen, Laura, i Morsing, Mette. "A Processual Model of CEO Activism: Activities, frames, and Phases". *School of Business and Management, LUT University*, 14/07/2022.

Estudi complet que parteix de l'anàlisi de diverses campanyes d'activisme corporatiu iniciades per una empresa durant sis anys, amb el qual procuren teoritzar la figura del CEO Activista, abordant aquells aspectes que no s'acostumen a tractar i oferint una guia sobre les fases d'aquest activisme.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00076503221110184>

Purtill, Corinne. "How Public Letters Became Companies' Favorite Form of Activism". *The New York Times*, 19/06/2021.

En els darrers anys, els CEO han pres partit en moltes qüestions que les generacions prèvies de líders de les empreses potser havien passat per alt. Molts han escrit i signat innumerables cartes públiques, i el diari nord-americà es pregunta si aquestes iniciatives realment han marcat una diferència.

<https://www.nytimes.com/2021/06/19/business/dealbook/corporate-activism-letters.html>

Level, Natalia. "El activismo efectivo comienza con la comunicación". *Corresponsables*, 13/06/2022.

Entrevista en format *podcast* a Natalia Level, la directora per a Amèrica Llatina de The Climate Reality Project, la qual aborda els reptes de la seva ONG involucrada en la presa de consciència del canvi climàtic, i que va néixer el 2011 com a consolidació de dos grups ambientalistes fundats per Al Gore, que va ser vicepresident dels Estats Units durant la presidència de Bill Clinton.

<https://www.corresponsables.com/entrevistas/the-climate-reality-project-natalia-lever>

Carrizosa, Susana. "Recursos Humanos en tiempos de guerra: así cuidan las empresas españolas a sus empleados en Ucrania". *El País*, 11/03/2022.

La situació de conflicte que s'està vivint actualment a Ucraïna ha provocat una mobilització sense precedents al sector empresarial. Són moltes les companyies que activen protocols per enviar donacions, auxiliem els seus treballadors i defineixen estratègies a la zona bèl·lica.

<https://factorhuma.org/ca/actualitat/noticias/15312-recursos-humanos-en-tiempos-de-guerra-asi-cuidan-las-empresas-espanolas-a-sus-empleados-en-ucrania>

### Unitats de coneixement relacionades

---

- Propòsit organitzatiu (2022): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/15254-proposit-organitzatiu>
- B Corp (2017): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/13137-b-corp>