



UNIVERSITAT  
JAUME•I

# Jornades de Foment de la Investigació

## **LA EMPRESA RESPONSABLE**

### **Autors**

Fernando Casero Ripollés

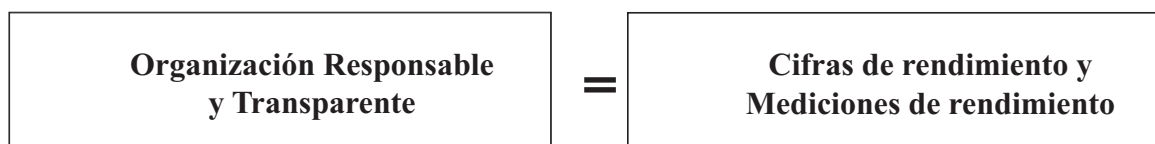
*“Una empresa que se plantea únicamente el máximo beneficio en un corto plazo es de hecho suicida y mal va a poder sobrevivir en estos tiempos de dura competencia, en que la responsabilidad a largo plazo es una garantía de supervivencia”<sup>1</sup>*

El artículo que se presenta a continuación pretende definir lo que se entiende por responsabilidad empresarial en la obra de Marc J. Epstein y Hill Birchard “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”<sup>2</sup> y confrontarla con algunas de las teorías de la Responsabilidad Social Empresarial y de la Ética Empresarial.

Los autores consideran que la responsabilidad y la transparencia funcionan bien en las empresas; pero tiene puntos débiles que impiden un rendimiento óptimo. Dan por hecho que las empresas tienen asumida la responsabilidad pero tienen problemas de funcionamiento y de integración.

La responsabilidad está entendida en muchos ocasiones como la adquisición de compromisos por parte de la empresa con los diferentes grupos de intereses (los que la empresa considera importantes en cada uno de los casos), y por tanto, como una autoobligación de la empresa a cumplir los objetivos marcados, un compromiso de medir e informar sobre los progresos de la empresa. Es en este punto donde aparece la palabra informar, que se transforma en este caso en la transparencia de la empresa; transparencia tanto en el sentido interno y en el sentido externo

La responsabilidad y la transparencia se presentan como ventajas competitivas; responsabilidad como motor de la empresa, pero entendida desde la praxis y no como motor general de actuación, ya que entonces existe el peligro de la responsabilidad amenazante y autocrítica. La empresa responsable debe medir su rendimiento cuantitativamente y hacerlo público, es así como la transparencia se convierte en una parte de la responsabilidad.



La transparencia es entendida como la divulgación de información; y las categorías más relevantes de la información no financiera de una compañía son: Satisfacción del cliente, Calidad del producto y Formación de los trabajadores.

Se habla de responsabilidad, pero los números son elementales para la responsabilidad y la Fiabilidad. Según Epstein y Birchard, las prácticas rigurosas que una empresa responsable debe tener son:

- Liderazgo fuerte.
- Prácticas de gestión y contabilidad sólidas.
- Buen sistema de información como base.

Pero ninguna empresa ha puesto en práctica todos los elementos de la empresa responsable, solo algunos actos concretos.

La responsabilidad produce cuatro elementos:

- Las prácticas de gobierno; son el primer elemento, es la herramienta que adquiere más visibilidad en las empresas. Las buenas prácticas de gobierno mejoran el rendimiento; y en lo referente al rendimiento y a la toma de decisiones justas hay dos puntos esenciales, la independencia de los consejeros y el rendimiento del consejo. Uno de los indicadores que se sigue a la hora de catalogar una práctica de gobierno como deficitaria es, la percepción de emolumentos exagerados por

parte de los ejecutivos; y una de las herramientas más poderosas para implantar la transparencia y la responsabilidad es la inversión y la consiguiente transformación desde dentro. En algunas empresas se hace visible por el gran número de directivos independientes.

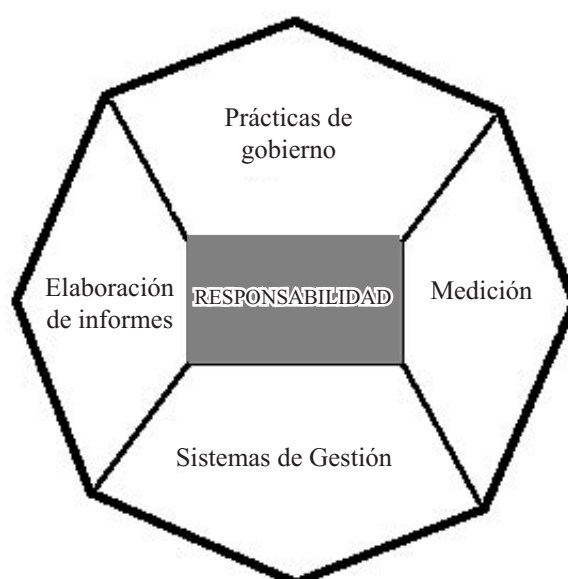
- La medición de la responsabilidad corporativa. Relanzar las mediciones para poder responder responsablemente a largo plazo. Hay que mezclar medidas financieras y medidas no financieras para encauzar el camino hacia la organización responsable y transparente. Las medidas deben ser implantadas por la organización tanto a nivel general como a nivel más específico, y sea cual sea la forma final de la medición el modelo prepara a la organización para idear conjuntos de medidas complementarias. El futuro de los nuevos sistemas de medición podría ser un informe de rendimiento en el que se reflejen medidas similares a estas: *“El valor añadido por la relación con el cliente (por ejemplo, profundidad de las relaciones, lealtad), el valor añadido por los empleados (percepción de la calidad de sus líderes, percepción del grado de competencia), y el valor económico añadido (beneficios previos a créditos perdidos, proporción de deudas irrecuperables).”*<sup>3</sup>
- Los sistemas de gestión; ayudan a los gerentes a equilibrar la tensión entre restricción y libertad, se trata de que todos los niveles de la empresa estén interconectados y no aislados a través de los sistemas de gestión. Los gerentes o líderes responsables deben favorecer la evaluación y mejora continua; insisten en que todo el mundo participe en la toma de decisiones, establecen un ejemplo de aprendizaje constante, insisten en construir organizaciones de aprendizaje, y se comunican constantemente para contrarrestar la confidencialidad. Estas medidas favorecen la confianza, que es una condición previa a la responsabilidad. Hay una tendencia a la unificación de los sistemas de planificación de la compañía, y a dar a los empleados herramientas para plasmar la estrategia de la compañía.
- Elaboración de informes; La divulgación de la información interna y externa se entiende como motor de buen funcionamiento. Los gerentes que buscan beneficios de plena responsabilidad, empiezan a exponer los resultados a la opinión pública, y esto les supone una ventaja deben revelar información a todos los grupos de intereses convirtiéndola en una estrategia corporativa. Informar con más transparencia es una herramienta competitiva, que ayuda a tomar la delantera a la hora de atraer capital, socios, etc. La comunicación —el intercambio de información y la transmisión de significado— es la esencia de un sistema social o de una organización; la comunicación, y la transparencia interna y externa mantienen a la organización organizada. Cuando vemos un organigrama, este nos deja ver como se conjugan los diferentes grupos de la organización, pero lo que no se aprecia son las diferencias que existen; salvar estas diferencias y fomentar la integración depende del diálogo sostenido entre todos los miembros o grupos de intereses. Epstein y Birchard dividen en tres clases la información que puede ser difundida por la organización:
  - Financiera: Muchos directivos se quejan de tener que publicar demasiada información financiera; y otros creen que su difusión redundará en beneficios, ya que la transparencia en malos tiempos genera beneficios
  - Operacional: Información sobre operaciones, en algunas ocasiones la falta de noticias es percibida como una mala noticia.
  - Social: Trato a los empleados, protección medioambiental, donaciones, etc. Algunas organizaciones hacen de su publicación parte de la filosofía de la empresa. Este es el apartado en el que la ética empresarial tiene más intereses, y es por eso que la parte social de la empresa tiene que verse como rentabilidad a largo plazo.

El ciclo de la responsabilidad se completa con la conjugación de estos 4 elementos; esto demuestra que la responsabilidad no tiene que afrontarse por sectores, sino unificada, el ciclo de la responsabilidad es un sistema integrado de planificación y control.

Teniendo en cuenta los 4 elementos que produce la responsabilidad, una organización responsable debe potenciar los siguientes aspectos:

- Mejorar la toma de decisiones: *“la organización transparente genera una gran cantidad de información sobre su rendimiento, que pone a disposición de quienes toman las decisiones...”*<sup>4</sup>
- Aceleración del aprendizaje: *“La organización responsable instala sistemas de retroalimentación que facilitan un aprendizaje acelerado....”*<sup>5</sup>
- Ejecución de la estrategia: *“La organización responsable vincula cada estrategia y cada táctica a medidas específicas que marcan su dirección de un modo que los objetivos escritos no pueden conseguir.”*<sup>6</sup>
- Fortalecer las tropas: *“La organización responsable reduce las filas de los directores intermedios que sintetizan y transmiten información, y asigna poder decisorio a la primera línea.”*<sup>7</sup>
- Comunicar la historia: *“La organización responsable argumenta sobre su valor presentando cifras creíbles, tanto financieras como no financieras.”*<sup>8</sup>
- Inspirar lealtad: *“La organización responsable comercializa su valor basándose en mediciones del rendimiento dignas de confianza.”*<sup>9</sup>

La escasez de información y la cultura de la confidencialidad pueden ser un punto de crisis para los gerentes; ya que exis. Hay que pensar que puede hacer el grupo de interés por la empresa y la empresa por el grupo de interés. Las empresas necesitan crear una estrategia de comunicación basada en la transparencia. Un modo de conseguir divulgar más información sería estructurar el informe anual alrededor de los grupos de interés; el autor propone añadir al informe anual 3 puntos: Análisis y comentario de la dirección, Información financiera, Notas (información sectorial). Los grupos de interés pueden no confiar en la dirección pero suelen confiar en los auditores. La auditoría ayuda a las empresas a que tomen conciencia de las ventajas de la gestión responsable.



En lo referente a las medidas financieras, lo que se merecen los grupos de intereses es que la empresa realice prácticas contables generalmente aceptadas; es lo mínimo, es lo que da fiabilidad a la empresa. Llegados este punto se nos puede plantear esta pregunta; ¿que planteamiento funciona mejor para producir un alto rendimiento en todo el ciclo de responsabilidad y transparencia?. La respuesta es que cada empresa es un caso, y en ningún caso la receta funciona de maravilla. Las medidas financieras deben centrarse en los accionistas pero sin olvidar los otros grupos de interés implicados en generar valor. Los ejecutivos que no crean que una mayor transparencia en la información es rentable acabarán sucumbiendo a las presiones. Los resultados demuestran que una divulgación más amplia va acompañada de mejor comportamiento de las acciones. Los informes de transparencia deberían ser una campaña permanente y no temporal.

En lo referente a la divulgación de información, el informe social, será el que nos ocupe el resto de esta exposición; ya que este es la forma más directa de institucionalizar la ética en la empresa y la praxis más visible. La elaboración de una auditoría social o ética depende de la integración de esta en la empresa; sino, sólo es una declaración de buenas intenciones y conduce a un mal lavado de imagen que puede tener sus consecuencias negativas en la organización.

Los problemas competitivos y las presiones sociales hacen necesario que los ejecutivos añadan la categoría social; esta categoría se entiende, como ya hemos dicho antes, a largo plazo. Separar la empresa del resto de la sociedad ha dejado de tener sentido; producir medidas sociales significa hacerse con las riendas de los factores que generan valor a largo plazo. La concepción de la empresa esta cambiando, y es ahora cuando se la esta considerando como una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad. La asunción de medidas que potencien una empresa responsable moralmente son en la actualidad dispersas y aisladas; las empresas no contemplan un plan de implementación ética en todas esferas; sus medidas son puntuales, como el fomento de la igualdad de oportunidades, el compromiso con el medio ambiente, etc; su compromiso se limita a una medida en concreto, a lo sumo dos; coartando así el potencial reputacional y gestor que tendría la implantación de medidas éticas en el conjunto de la organización. La organización debe asumir un compromiso acerca de su actividad empresarial, las prestaciones sociales que ofrece y los gastos sociales que se derivan de estas.

Las organizaciones también existen dentro de la comunidad global de los Derechos Humanos y su primera responsabilidad es la práctica de estos derechos en la medida de sus posibilidades. Las organizaciones no tienen los mismos derechos que los seres humanos; ya que los de estos últimos son fundamentales y universales, y los derechos de la organización no deben prevalecer sobre los Derechos Humanos.

Para que la organización realice una reflexión ética necesita desarrollar expectativas de comunicación acordes con las responsabilidades de sus miembros. Las organizaciones tienen estas dos actividades fundamentales que hacen posible y necesaria la ética; el uso del lenguaje permite a hombres y mujeres crear y mantener una organización; y el poder se desarrolla a medida que la organización crece y se diversifica. *“Los gerentes responsables deben cambiar su planteamiento y comenzar a informar públicamente de sus resultados. Deben empezar por desarrollar una nueva filosofía respecto al hecho mismo de informar. A continuación, deben cambiar sustancialmente el contenido de lo que informan al exterior.”*<sup>11</sup> En resumen, lo que necesitan es crear una estrategia de comunicación basada en una mayor transparencia. Desde siempre, la dirección de la organización ha retenido información a su alrededor; pero sin embargo, actualmente esto impide que se profundicen las relaciones comerciales y paraliza el compromiso de los grupos de intereses; los gerentes o directivos desconfían de que la

gente externa a la empresa maneje responsablemente la información corporativa. Los gerentes responsables deben basar su filosofía de la comunicación en transmitir confianza; no se trata de difundir información porque sí o montañas de información, la información que se difunda debe dar una imagen precisa de la organización, y si esto se cumple se creará una fuente de credibilidad a la que se podrá recurrir más adelante. Para la mayoría de los gerentes informar es significa solamente cumplir con la norma, se piensa en ello como una obligación; pero deberían considerar el acto de informar como algo voluntario, como una oportunidad estratégica, puede llegar a incrementar el valor de la empresa al ganar en credibilidad. Las prácticas contables generalmente aceptadas suelen decir muy poco de los resultados de una organización y de lo que logrará en el futuro: *“Está claro que las prácticas contables generalmente aceptadas no son un indicador del futuro que sea digno de confianza. A veces ni siquiera retratan el presente de manera fiable”*.<sup>12</sup>

Epstein y Birchar Hablan de medidas más allá de las financieras, y las dividen en dos grupos:

- 1- Las medidas no financieras, entre las que se incluyen la Calidad, la Velocidad, la Innovación, y la Satisfacción de los grupos de interés.
- 2- Las medidas sociales.

Por lo tanto tendríamos tres tipos de medidas que debe tomar una empresa para conseguir una gestión responsable; la financieras, las no financieras (o operacionales), y las sociales. Estas medidas deben ser consideradas como un conjunto indivisible que se encuadra en la organización.

Las medidas sociales aportan la información necesaria para tomar mejores decisiones. Muchas compañías se ven envueltas en asuntos de dudosa moralidad o incluso legalidad por no haber usado las medidas sociales para informar mejor de su toma de decisiones. Los ejecutivos deben usar este tipo de medidas para comunicar la estrategia de la organización. A medida que los empleados interactúan con los grupos de interés externos, las medidas proporcionan una guía clara para gestionar problemas medioambientales, éticos, comunitarios y de otro tipo que sean prioritarios para esos grupos o colectivos.

Pero lo que acabamos de ver no va más allá del estudio descriptivo, por lo que es conveniente exponer algunos aspectos teóricos y recordar algunas consideraciones importantes, que podrán estar de acuerdo, o no, con la visión de empresa responsable de Epstein y Birchard. Estas consideraciones las encontramos enmarcadas en el aspecto social de la empresa y en la ética de empresa.

Si analizamos la obra de Martin T. Brown *“La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones”*<sup>13</sup>; en el que considera que:

*“La acción responsable de los miembros de las organizaciones requiere que se tomen en serio por lo menos tres elementos básicos: El proceso de toma de decisiones, Los sistemas de producción y mantenimiento, y La cultura [...] el proceso de reflexión ética puede generar recursos útiles para tomar las decisiones correctas.....”*<sup>14</sup>

Como vemos Brown no sólo considera la acción responsable como un sistema de producción o un elemento de toma de decisiones; sino que va más allá; ya que la inclusión de la responsabilidad en la cultura de la empresa genera un efectivo sistema de gestión empresarial, del cual la empresa debe servirse para una mejora de su ética corporativa. Pero uno de los temas que adquiere más importancia en lo referente a la responsabilidad, es la comunicación; puesto que para que la organización pueda realizar una reflexión ética, necesita desarrollar una comunicación acorde con las responsabilidades de

sus miembros: *“La responsabilidad requiere poder –necesitamos el poder de responder- y también lenguaje –la articulación de nuestra respuesta-.”*<sup>15</sup>

El diálogo es necesario para que una organización sobreviva y crezca, y la elección de los participantes en el diálogo y el modo de participación, son factores que finalmente determinarán si una organización es responsable o no. En cuanto a las condiciones que se deben dar para que una acción pueda considerarse responsable, debemos pensar que para cambiar una parte es necesario cambiar el todo: *“Si queremos una organización más cooperativa, por ejemplo, tenemos que considerar qué otras cosas debemos cambiar además de desarrollar un nuevo enunciado de la política.”*<sup>16</sup>

La responsabilidad puede ser entendida de varias maneras, y una de ellas es la de sólo rendir cuentas; pero la asunción de este tipo de responsabilidad enseña a las empresas a ser responsables socialmente por el camino de las sanciones; sería lo que Brown considera una orientación ética negativa: *“Una ética negativa sólo nos dice lo que no hay que hacer: No robar, no mentir. Una ética positiva, en cambio, nos aconseja lo que debemos hacer.”*<sup>17</sup> La primera impide el daño, mientras que la segunda promueve el bien. Las empresas tienen una responsabilidad negativa, la de no dañar el medio ambiente, no falsificar documentos, no explotar a los trabajadores, etc; pero también tienen una responsabilidad positiva que lleva a obrar bien, contribuir al desarrollo, crear organzazos de participación de los trabajadores, realizar inversiones ética, etc.

Profundizando más en aspecto ético y social, no nos podemos olvidar de la obra de Adela Cortina, Jesús Conill, Agustín Domingo y Domingo García-Marzá *“Ética empresarial. Claves para una nueva cultura empresarial.”*<sup>18</sup> Ya que tenemos que considerar a la empresa como una institución socioeconómica que tiene una responsabilidad moral con la sociedad, entendiéndose la sociedad como los diferentes grupos de interés que afectan a la empresa: *“La empresa es una organización, es decir, tiene un tipo de entidad que se extiende en pasado, presente y futuro y que no se reduce a la suma de sus miembros; a su vez esa entidad ha de cumplir unas funciones y asumir claras responsabilidades sociales, es decir, ha de tomar decisiones morales, ....”*<sup>19</sup> Esto no quiere decir que la responsabilidad de la empresa exima a la responsabilidad individual. La ética es individual, pero también corporativa y comunitaria.

El empresariado siente desconfianza de los aspectos éticos, y de esta desconfianza surgen varias posiciones de la empresa con respecto a la ética: que para hacer negocios es necesario olvidarse de la ética, los negocios tienen sus reglas; la misión de la empresa consiste en maximizar beneficios; y la empresa debe cumplir con la legalidad y las leyes del mercado, esa es su ética. Como vemos ninguno de estos aspectos son los que definen a una empresa responsable socialmente. Deberíamos hablar de la ética de la responsabilidad de Weber, esta: *“ordena tener en cuenta las consecuencias previsibles de las propias decisiones y las circunstancias en que se toman”.*<sup>20</sup>

Por último, como conclusión y reuniendo las tres lecturas acudiremos a la definición que da la Comisión de Comunidades Europeas en materia de responsabilidad social empresarial; ya que este documento ha supuesto una nueva referencia, desde su reciente publicación el 18/07/01, para las organizaciones que no deseen anclarse en un nivel convencional y den un paso más hacia el nivel posconvencional.

***“La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”***<sup>21</sup>

“...si no comprendemos que una ética empresarial es necesaria como búsqueda de estrategias de consenso dentro y fuera del mundo empresarial, entonces tampoco podemos explicar el papel de la empresa dentro del orden social y, por tanto, no podremos dar razón de su legitimidad.”<sup>22</sup>

## BIBLIOGRAFÍA

- M. T. BROWN: “La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones”; Paidós Empresa, Barcelona, 1992
- Comisión de las Comunidades Europeas: “Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”; COM(2001) 366 final, Bruselas, 18/07/2001
- A. CORTINA, J. CONILL, A. DOMINGO Y D. GARCÍA-MARZÁ: “*Ética empresarial. Claves para una nueva cultura empresarial.*” Editorial Trotta, Madrid, 2000
- M. J. EPSTEIN Y B. BIRCHARD: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona.

## ANOTACIONES

- <sup>1</sup> A. Cortina, J. Conill, A. Domingo y D. García-Marzá: “*Ética empresarial. Claves para una nueva cultura empresarial.*” Editorial Trotta, Madrid, 2000; Pag 81.
- <sup>2</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona.
- <sup>3</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, Pag. 25.
- <sup>4</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, Pag. 31.
- <sup>5</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, Pag. 31.
- <sup>6</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, Pag. 31.
- <sup>7</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, Pag. 31.
- <sup>8</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, Pag. 32.
- <sup>9</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, Pag. 32.
- <sup>10</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, Pag. 23.
- <sup>11</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, Pag. 211.



- <sup>12</sup> M. J. Epstein y B. Birchard: “La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva”. Paidós Empresa, Barcelona, . Pag. 212.
- <sup>13</sup> M. T. Brown: “La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones”; Paidós Empresa, Barcelona, 1992
- <sup>14</sup> M. T. Brown: “La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones”; Paidós Empresa, Barcelona, 1992; Pag 21.
- <sup>15</sup> M. T. Brown: “La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones”; Paidós Empresa, Barcelona, 1992 Pag. 222.
- <sup>16</sup> M. T. Brown: “La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones”; Paidós Empresa, Barcelona, 1992 Pag. 138.
- <sup>17</sup> M. T. Brown: “La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones”; Paidós Empresa, Barcelona, 1992 Pag. 20.
- <sup>18</sup> A. Cortina, J. Conill, A. Domingo y D. García-Marzá: “*Ética empresarial. Claves para una nueva cultura empresarial.*” Editorial Trotta, Madrid, 2000.
- <sup>19</sup> A. Cortina, J. Conill, A. Domingo y D. García-Marzá: “*Ética empresarial. Claves para una nueva cultura empresarial.*” Editorial Trotta, Madrid, 2000; Pag 81.
- <sup>20</sup> A. Cortina, J. Conill, A. Domingo y D. García-Marzá: “*Ética empresarial. Claves para una nueva cultura empresarial.*” Editorial Trotta, Madrid, 2000; Pag 78.
- <sup>21</sup> Comisión de las Comunidades Europeas: “Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”; COM(2001) 366 final, Bruselas, 18/07/2001; Pag 7.
- <sup>22</sup> A. Cortina, J. Conill, A. Domingo y D. García-Marzá: “*Ética empresarial. Claves para una nueva cultura empresarial.*” Editorial Trotta, Madrid, 2000.