

# El valor intangible de la responsabilidad global

No nos gusta mirar las partes y perder la visión del conjunto. Queremos contemplar la empresa en toda su integridad resaltando aquellos aspectos y atributos que más pueden aumentar su propia autoestima, su reputación y en definitiva su propia excelencia sin obviamente olvidar sus aspectos financieros.

Podríamos hablar de la Responsabilidad Social Corporativa como una de las dimensiones importantes, pero ahora lo que queremos destacar es la responsabilidad global que incluye como uno de sus componentes la responsabilidad social.

.....  
**Radicalmente podemos enfocar y profundizar en el tema de la responsabilidad global de la empresa contemplándola como una de las características críticas de respuesta a las demandas del interior o del exterior de la misma. La verdad es que no siempre tiene capacidad de respuesta o voluntad de ejercitarla.**  
 .....

## Demandas internas y externas

Las demandas y exigencias de las relaciones internas y externas de la empresa pueden ser

implícitas o explícitas. En uno y otro caso lo callado se da por respuesta, no dejando que la realidad en toda su complejidad llegue a quien quiere y deba escucharla ni siquiera sin voluntad de discernir si realmente hemos o no de dar respuestas concretas a ellas.

La responsabilidad social es una parte concreta de la responsabilidad como virtud general y se entiende como la capacidad concreta de respuesta a las necesidades del entorno social en el que estamos implicados. Quizás alguna de las necesidades ha sido generada como una externalidad de nuestras acciones de venta...

Pensemos en los desórdenes generados indirectamente por los coches que hemos fabricado o por las empresas vitivinícolas que han provocado indeseados efectos a través de los productos generados en su empresa que han provocado acendrado alcoholismo.

## Las entrañas de la empresa: Capacidad de respuesta

La responsabilidad es aquello entrañablemente intangible que hace que una persona, empresa o entidad tenga capacidad y voluntad para responder a lo que está obligado a hacer. El ejercicio de la responsabilidad nos hace responsables frente a las peculiaridades, intereses y exigencias del mercado, de los proveedores, de los tra-

bajadores, de los capitalistas, de la sociedad y de la comunidad local donde estamos insertos.

La capacidad de respuesta supone conciencia de la realidad, sensibilidad para captar, inteligencia para entender y voluntad para actuar. Hay empresas que no tienen capacidad de respuesta porque no están atentas a las peticiones, demandas, exigencias. Están tan concentrados en obtener beneficios que se olvidan de las formas indirectas de generarlos.

### Escucha y voluntad de respuesta

Algunas empresas saben lo que deben hacer pero no quieren hacerlo. Su actividad se halla estancada en el no intercambio de preguntas y respuestas. A veces lo único que pervive en un olvidado diálogo es la guerra de las huelgas como la única forma que tienen los trabajadores para hacer sentir al otro aquello que quieren decir y a veces justamente exigir.

.....  
**Las empresas que tienen voluntad de respuesta fomentan el diálogo, la escucha y su esfuerzo ascendente hacia la excelencia les lleva a ser puntuales, precisas y creíbles en respuestas razonadas y razonables, lejos de aquellas respuestas que no convencen mínimamente, con explicaciones sin explicación.**  
.....

Desde la secretaria que nos da razones dudosas e informaciones no fiables hasta las contestaciones a los sindicatos que son de risa, todo ello muy lejos de aquellas deseadas respuestas fiables, dadas y recibidas en un ambiente de confianza mutua.

Hay respuestas ridículas no reveladoras de verdad. Una contabilidad enmascarada p.e. puede

ser una respuesta informativa a dirección o a los accionistas, inaceptable para una empresa que no debería tener nada que esconder sino aquello que esté razonablemente reservado para el bien de toda la compañía. Una empresa no responsable está muy lejos de la "accountability" que nos obliga a dar cuenta de acciones en las que todos estamos implicados.

### Responsabilidad Global

La responsabilidad global es una actitud básica de querer responder, de querer dar explicaciones a quien las pida y se las merezca. Hay empresas tan cerradas a sus objetivos comerciales que quizás como muestra están bloqueando a través de sus contestadores automáticos y unas secretarías que siempre dicen que sí pero que es que no o por otro lado aquellas excelentes empresas que no dejan nada sin contestar; no les importa decir que no si es que no, o decir que quizás sí o quizás no pero siempre con una voluntad de acercarse a la realidad de la forma más afinada posible. En el fondo es una actitud. La actitud es una predisposición a actuar de una forma determinada. El nivel de responsabilidad es mensurable y mejorable, pero ninguna empresa podrá merecer la excelencia sino está abierta responsablemente a las realidades y problemas internos y a los externos más próximos, incluso a aquellos remotos sobre los que observamos una causalidad.

### La Responsabilidad Social Corporativa

La RSC es una parte específica del nivel de responsabilidad de la empresa. Es un atributo que puede medirse por su capacidad de hacer frente a necesidades del entorno con los propios recursos. La responsabilidad social de la empresa es uno de los inductores que enriquecen ese Fondo de Comercio autogenerado que tiene valor en sí y tiene un valor funcional en cuanto a la generación de resultados globales.

.....

**La RSC no es propiamente un activo intangible sino un valor importantísimo, una actitud que transformada en acción promueve otros valores que modifican y mejoran la calidad de todas las relaciones. Es un enfoque de gestión que facilita la puesta en valor de buena parte de los activos intangibles.**

.....

### **Un enfoque muy nuevo para la mayoría de las organizaciones**

A pesar de que el concepto de responsabilidad social se encuentra en la mesita de noche de muchos líderes organizacionales y administradores aun no ocupa un lugar preeminente en la mayoría de los despachos. Se sabe que no es meramente un concepto ni una idea sino que forma parte de la realidad y de los nuevos paradigmas emergentes, pero aparte de algunas organizaciones pioneras aún no se sabe muy bien cómo integrarla en la empresa.

La RSC se entiende generalmente como expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de no operar en detrimento de la misma. El concepto de responsabilidad social de las empresas se recoge en el Libro Verde de la Unión Europea como *«la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores»*.

La amplitud de estas preocupaciones, la dificultad por codificarlas, y su propia variabilidad hacen que la RSC sea un enfoque de difícil concreción con una gran casuística de posibilidades, con una gran dispersión por todas las áreas de la organización: su relación con los Derechos Humanos, la conciliación de la vida laboral y

familiar, el impacto ambiental sin olvidar el diálogo con las organizaciones de consumidores.

La filosofía RSC defiende que la articulación de las expectativas de los diferentes stakeholders de la empresa (accionistas, inversores, empleados, proveedores, comunidad, medio ambiente, etc.) acaba redundando positivamente en la cuenta de resultados dado que a largo plazo los resultados empresariales mejoran si se generan y cultivan relaciones de carácter no meramente oportunista.

### **Capital organizativo**

El capital organizativo de la empresa quedaría completado por el nivel de responsabilidad de la empresa en todas sus facetas. El nivel de responsabilidad sería un valor importantísimo que podría hacer subir el valor económico de una empresa por sus posibles implicaciones en los resultados globales y mas específicamente en los resultados financieros.

.....

**La responsabilidad, juntamente con la cultura, el liderazgo, la coordinación, el trabajo en equipo, el know how y la gestión del conocimiento alimentan y enriquecen ese fondo de comercio autogenerado como infraestructura desde la que se mueven otros valores entitativos y funcionales.**

.....

### **Gestionar los activos intangibles con responsabilidad.**

Sensible a aquello que le transmite el entorno, la RSC forma parte de la responsabilidad global como responsabilidad aplicada estratégicamente al conjunto de la organización. No olvida al ciudadano-consumidor que no solo observa y piensa, sino que toma conciencia de su poder

de hacer frente a las empresas que no integren las nuevas sensibilidades de la sociedad.

Un activo intangible puede ser el talento de los trabajadores, otro la reputación corporativa, otro la fidelización de los clientes... En una mentalidad funcional, más propia de la era industrial, podríamos abordar los retos inherentes a cada uno de los activos anunciados desde su propia singularidad y departamentalidad. Pero hoy sabemos que la capacidad de los activos intangibles de generar valor depende no sólo de su disponibilidad sino de su combinación sinérgica, de la manera como interactúan en función del todo.

La RSC es el punto preciso de un modelo de gestión de los Activos Intangibles en la medida que aporta las condiciones de confianza entre todas las partes que constituyen la base necesaria para que los Activos Intangibles estén disponibles para crear valor a partir de una adecuada orientación a la estrategia.

Una organización no estará en condiciones de hacer frente al reto de este nuevo contexto si no tiene capacidad para dilucidar permanentemente como está desarrollando el tránsito de una fuente

de generación de valor basada en la combinación de elementos tangibles a un nuevo modelo de generación de valor centrado en la combinación de intangibles. La RSC es el capital relacional de confianza que en esta fórmula combinatoria propia y singular de cada organización se puede desarrollar reduciendo sus costes de transacción físicos y psíquicos.

La RSC constituye el mejor enfoque de gestión para la construcción de la reputación corporativa, no entendida como una política de imagen sino de incorporación a los procesos y estrategias. Es un aspecto complementario en la gestión de los intangibles de una empresa, que no solamente fija su atención en las dinámicas internas sino en las relaciones con todas sus partes interesadas.

---

**Salvador Guasch**  
Economista y Humanista  
President del Fòrum de Gestió Integral

**Josep Maria Canyelles**  
Consultor de Organizaciones y Promotor de  
Responsabilitat Global  
Vicepresidente de RSC del Fòrum de Gestió Integral