



UNA EMPRESA PARA DESPUÉS DE LA CRISIS

LA REGLAS DE LA BUENA EMPRESA Y LOS IMPERATIVOS ÉTICOS DE LA REPUTACIÓN

Justo Villafañe

Universidad Complutense / Villafañe & Asociados Consultores

Resumen

Varios son los objetivos de este texto, el texto de un neófito que ni es filósofo, ni catedrático de ética y que, en consecuencia, me permito, primero, reflexionar como ciudadano sobre la responsabilidad ética de la sociedad civil; en segundo lugar, abordar la relación entre la sociedad y la empresa, antes y durante la crisis que sufrimos y, finalmente, pergeñar cómo debería ser una buena empresa –una empresa con buena reputación– después de la crisis; estableciendo para ello los imperativos éticos inexcusables de la reputación empresarial, aquellos que no solo devolverán la confianza y la legitimidad perdidas a muchas empresas, sino que les ayudarán a recuperar su condición de empresas ciudadanas.

Abstract

This text – the text of a novice who is neither a philosopher or a professor of ethics – has various aims. For this reason, I first allow myself a reflection as a citizen on the ethical responsibility of civil society. Secondly, I deal with the relationship between society and business and during the crisis we are suffering and finally sketch out what a good business – a business with a good reputation – should be like after the crisis. To do this, I establish the unavoidable ethical imperatives of business reputation; those which will not only bring back the trust and legitimacy many businesses have lost but which will also help them to recover their position as citizen businesses.

1. La responsabilidad ética de la sociedad civil

En una ocasión le preguntaron al ya fallecido dramaturgo polaco, Jerzy Grotowsky, acerca de la esencia del teatro, de aquello que constituía lo específico del arte dramático; a lo que él contestó que en el teatro se podía prescindir de todo excepto del actor y del espectador. En el mismo sentido, si un neófito como yo –insisto– tuviera que señalar la esencia de la responsabilidad ética de la sociedad civil, me inclinaría por la ciudadanía. Ser ciudadanos es la primera responsabilidad, y ello implica actuar como tales, en el ámbito de cada uno; generalmente en un ámbito muy reducido, en un micro ámbito, aunque el perímetro de este sea algo secundario porque es una cuestión de escala. Lo sustantivo es ejercer esa ciudadanía para que la sociedad civil recupere la vitalidad perdida.

Esta parálisis de la sociedad civil constituye, a mi juicio, uno de los dos factores que mejor explican la situación que vivimos en España desde mucho antes de que la crisis comenzara. Parálisis especialmente clamorosa en estos últimos años y especialmente entre las élites del conocimiento (profesores universitarios, juristas, profesionales...) que, generalmente por omisión, han contribuido a la desorientación de la sociedad al no establecer unas mínimas referencias de actuación aportando el pensamiento crítico que –como el valor a los militares– se les supone.

El rapto de esa misma sociedad civil por los partidos políticos hegemónicos es el otro factor antes citado, perpetrado además, a plena luz del día, no con nocturnidad; y en cuyo rapto fueron cooperadores necesarios la gran mayoría de esas élites del conocimiento y, muy especialmente, quienes se ubicaban en las filas de la socialdemocracia, que antes de la crisis nunca advirtieron de los riesgos que para cualquier sociedad supone la desmovilización ciudadana (movimientos sectoriales como la sanidad o la educación, vecinales, culturales...), ni tampoco denunciaron la perpetuación del clientelismo en los partidos, engullidos por sus propios aparatos que anteponen la conservación del estatus de unas decenas de personas a cualquier otro objetivo como la participación y una elemental democracia interna.

Ejercer la ciudadanía es por tanto la primera responsabilidad ética de una sociedad civil que esté determinada a establecer un nuevo *statu quo* —no sé si el término contrato social sigue siendo pertinente— más justo y sostenible, que haga posible un reequilibrio de la riqueza, invirtiendo como primer objetivo la tendencia iniciada con la crisis actual de trasladar rentas desde las clases media y baja hacia esa sociedad del 1 % que —como dice Stiglitz (2012)— tiene lo que el otro 99 % necesita.

El contrato social sigue siendo una necesidad, como lo era cuando concluyó la segunda gran guerra del siglo veinte; lo que no tiene sentido es pensarlo hoy en términos de estado nación, y hacerlo desde la perspectiva de la globalización causa un cierto vértigo. Una vez más nos encontramos cómo, en el ejercicio de la ciudadanía, el ámbito de actuación aparece como determinante, aunque personalmente sigo pensando que es una cuestión escalar y, en modo alguno, puede tomarse como un pretexto para la inacción. Es verdad que hoy por hoy no hay fórmulas para ejercer una gobernanza global, pero también lo es que si los ciudadanos europeos ejerciésemos nuestra responsabilidad como sociedad civil, vertebrada y con unas pocas metas comunes, el futuro hacia una sociedad más justa y sostenible sería más posible, muy diferente a la que hoy existe.

El contrato social, que está desapareciendo en Europa, se construyó al concluir la guerra en 1945 a partir de un pacto entre el capitalismo y la clase obrera; a cambio de una cesión de rentas se obtenía una paz social necesaria para la reconstrucción y el progreso de toda la sociedad. Los resultados son ya historia, desgraciadamente, aunque una buena historia: cuatro décadas de bienestar de una Europa solidaria que se convirtió en el mayor logro colectivo que haya existido en la historia de la humanidad.

Una de esas metas comunes que los europeos debemos establecer hoy es un nuevo pacto entre el capital y el trabajo, probablemente de forma muy diferente a como se hizo hace setenta años, pero es imprescindible, primero, recuperar un capitalismo sano y productivo y, segundo, inventar un nuevo rol para los trabajadores en el que una parte importante de su aportación sea el compromiso con la sostenibilidad de la organización en la que trabajan. Este último extremo merece por sí mismo una monografía que espero no se aplase mucho porque, de la misma manera que la responsabilidad ética de empresarios y trabajadores les obliga a ese nuevo y necesario pacto, la de quienes nos dedicamos a investigar es la de explorar cómo hacerlo viable.

2. La buena empresa, la empresa ciudadana

Aunque la ciudadanía es privativa de las personas, hace tiempo que por extensión –y sobre todo en los países anglosajones– se habla de la ciudadanía corporativa (*corporate citizenship* en inglés) para referirse a aquellas organizaciones que han hecho de su responsabilidad con la sociedad una de sus metas, al menos aspiracionalmente.

Mucho se ha escrito, y se sigue haciendo, sobre la responsabilidad de las empresas, hasta el punto que no creo que exista otro asunto, concepto o idea tan banalizada como esta en el contexto de la literatura sobre la empresa. Para evitar nuevos excesos, en el contexto de este artículo las empresas ciudadanas serían aquellas que son responsables solo cuando moralmente están obligadas a ello.

La relación entre la sociedad y la empresa (Villafañe y Canel, 2012) ha tenido tres hitos clave: el movimiento obrero que constituyó el primer ámbito de relación que la sociedad, a través de los sindicatos, estableció con las empresas surgidas de la Revolución Industrial del XIX para regular la relación entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo. El segundo hito histórico fue, al principio de los setenta, la aparición del movimiento consumerista que agrupó en torno al abogado Ralph Nader a los consumidores frente a las malas prácticas de las compañías automovilísticas de Estados Unidos. Finalmente, en las postrimerías del siglo XX la preocupación social por el entorno y por un desarrollo sostenible que no hipotecara el futuro de las siguientes generaciones cristalizó en el Movimiento Ciudadano, con un énfasis especial en la responsabilidad social y medioambiental de las empresas.

Estos tres hitos expresan la relación dialógica entre la sociedad y la empresa; una relación de intercambio continuo y muy aspiracional por parte de la sociedad, en el que esta se expresa a través de un triple rol respecto a la empresa: el de ciudadana, en el que el marco de relación con la empresa es la vecindad; el de consumidora, cuando la sociedad se vincula a la empresa a través de las marcas, y el de trabajadora, cuando la propia sociedad forma parte de la empresa. La empresa por su parte ejerce un doble rol respecto a la sociedad: el económico, como generadora de riqueza, y el social, expresado a través de sus productos o servicios, cuyo desiderátum, más allá de la mera oferta, es la innovación; su capital humano, proveyendo el acceso de sus trabajadores a un estatus social fruto del desarrollo profesional y su praxis de responsabilidad social corporativa en sus múltiples facetas.

La relación empresa sociedad que, además de estar determinada por los roles descritos, lo está también por el contexto socioeconómico existente en cada momento en el que se analice dicha relación (en situaciones de crisis la relación se deteriora) y por los estereotipos sociales sobre la empresa, cuyo análisis evidencia una relación bipolar por parte de la sociedad con relación a las grandes compañías –las cuales canibalizan en el imaginario colectivo el concepto de empresa porque lo monopolizan– atribuyéndolas simultáneamente los estereotipos de progreso y de insolidaridad.

La evolución de la relación empresa sociedad es la evolución de los valores que en cada momento han determinado lo que se entendía por una buena empresa. En el paradigma tradicional una buena empresa, junto a otros valores como la calidad de la oferta, la de la gestión y su empleabilidad, se asociaba fundamentalmente con la maximización del beneficio y el retorno de la inversión para los propietarios. En torno al año 2000 comienza a vislumbrarse lo que anteriormente he denominado una nueva racionalidad empresarial (Villafañe, 2006) caracterizada por un ensanchamiento de la base axiológica de las empresas. Junto a los resultados económicos se da prioridad a dos valores –la ética y la sostenibilidad– (Lipovetsky, 2002) introduciéndose, además, la perspectiva multi *stakeholder* (Freeman, 1984). Iniciada ya la crisis, cuando la empresa es percibida como enfrentada a la sociedad y aparece la cara de la insolidaridad desplazando, como si de una doble figura de Rubin se tratara, a la cara del progreso, emergen cuatro valores que perfilan el último paradigma de la nueva buena empresa: la seguridad, la ética y la transparencia, la confianza y la innovación.

Tabla 1. Variables que definen los tres paradigmas de la buena empresa

Evolución del paradigma de la buena empresa		
Paradigma tradicional	La nueva racionalidad empresarial	Paradigma de poscrisis
Beneficios económicos	Perspectiva multi <i>stakeholder</i>	Seguridad
Buena gestión	Respeto medioambiental	Ética y transparencia
Capacidad empleadora	Transparencia	Confianza
Calidad de la oferta comercial	Comunicación proactiva	Innovación

De la misma manera que la relación entre la empresa y la sociedad está jalonada por hitos históricos, por paradigmas de lo que en cada momento se ha considerado una buena empresa, también existen tres estadios evolutivos en dicha relación en función de los aspectos –de naturaleza más racional o emocional– que la han construido en cada momento: una relación básica en la que predomina el valor funcional para ambas partes; una más avanzada y de mayor equilibrio entre ese valor funcional y emocional de la relación, y una relación ideal –muy aspiracional– en la que el valor emocional domina la relación entre empresa y sociedad y cristaliza en una confianza mutua.

La gran empresa se había instalado en España en una relación avanzada con la sociedad, pero los efectos de la crisis han producido un efecto pendular que la ha devuelto, en lo que a algunos de sus valores se refiere, a una relación básica que la ha debilitado, especialmente en algunos sectores, con la correspondiente pérdida de valor que para la empresa supone en términos de consumo y legitimidad social.

Tabla 2. Evolución de la relación empresa sociedad

Relación empresa /sociedad	Naturaleza de la relación	Aportación de la empresa a la sociedad	Valor de la empresa para la sociedad	Protagonismo en la relación	Asunción de la responsabilidad social
Relación básica	Predomina el valor funcional	Beneficio económico Empleo	Valor económico	Demandas de la sociedad	Cumplimiento de la ley
Relación avanzada	Equilibrio entre valor funcional y emocional	Calidad Responsabilidad social	Compromiso social	Equilibrio: intercambio y diálogo	Exigencia social de ser responsable
Relación ideal	Predomina el valor emocional	Confianza Transparencia	Confianza	Pro actividad de la empresa	La empresa quiere ser responsable

Fuente: Villafañe (2013).

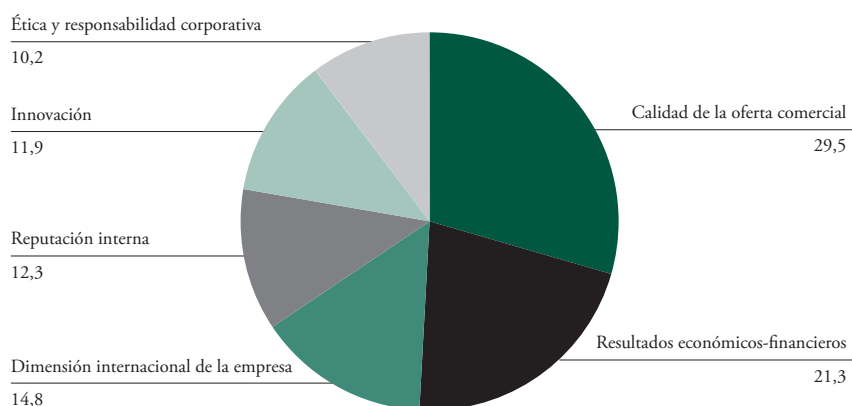
3. La reputación como paradigma de la buena empresa

La reputación es el reconocimiento que hacen los *stakeholders* del comportamiento de una empresa a la hora de satisfacer sus expectativas con relación a la compañía. La reputación es un binomio, cuyo primer elemento es la realidad corporativa y el segundo, el reconocimiento que hacen de esa realidad corporativa sus *stakeholders* en función del grado de satisfacción de sus expectativas con relación a la empresa.

Históricamente el concepto de reputación corporativa se afianza cuando se produce el cambio en la racionalidad empresarial que supuso la evolución de lo que se entendía por una buena empresa desde las posiciones cuna del liberalismo económico (de Mandeville a Friedman pasando por Smith); racionalidad caracterizada, fundamentalmente, por la maximización del beneficio económico y del retorno del capital, a la que se añaden, en torno al cambio de siglo, dos nuevos valores –la ética y la sostenibilidad–convirtiéndolas en condiciones necesarias para alcanzarlo. Es en este nuevo contexto cuando se impone una lógica más amplia de la empresa –una perspectiva multi *stakeholder*– que integra a la anterior, y que tan bien expresa el concepto de reputación el cual, según el *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa* (‘Merco’), se sustenta en seis variables primarias: los resultados económico financieros, la calidad de la oferta comercial, el talento de la organización, la ética y la responsabilidad corporativas, la innovación y la internacionalización.

La reputación aparece así como el paradigma de la buena empresa, de una empresa que tiene que ofrecer beneficio económico pero también social, una empresa ciudadana, porque ejerce ese doble rol –económico y social– al que antes me referí. La ciudadanía corporativa, o la responsabilidad, son una condición necesaria, pero no suficiente de la reputación; una empresa reputada, además, debe ser rentable, ofrecer buenos productos o servicios, ser acogedora para su gente, innovadora e internacional.

Gráfico 1. Importancia de las variables de reputación atribuida. En porcentaje



Fuente: Merco (2014).

El Gráfico 1 expresa no solo el peso de la reputación atribuida¹ en España en 2014 sino la valoración de los factores más determinantes de la reputación de una empresa. Obviamente que «la calidad de la oferta comercial» triplique el valor de la variable «ética y responsabilidad corporativa» significa algo más que dicha constatación cuantitativa, pero de eso hablaré a continuación. Lo que sí quiero dejar claro –independientemente de las variables que determinen qué es una buena empresa o una empresa reputada– es el concepto de reputación corporativa desde la perspectiva multi *stakeholder* y, como queda dicho, la reputación armoniza lo duro y lo blando de las empresas; concepto que –salvo el de calidad– no ha tenido parangón en la historia del *management* empresarial antes de ahora.

4. Las reglas de la buena empresa y los imperativos éticos de la reputación

He abundado en la idea en que a lo largo de la historia, desde principios del siglo dieciocho hasta la actualidad, ha habido al menos tres paradigmas que explican lo que se entiende por una «buena empresa» y que, sintéticamente, han evolucionado desde la identificación casi exclusiva de la excelencia empresarial con la maximización del beneficio hasta una versión actual de una empresa que enfatiza los valores de la seguridad, la transparencia, la confianza y la innovación y que, aspiracionalmente, tiende a establecer un vínculo emocional con sus grupos de interés porque asume su responsabilidad con los mismos.

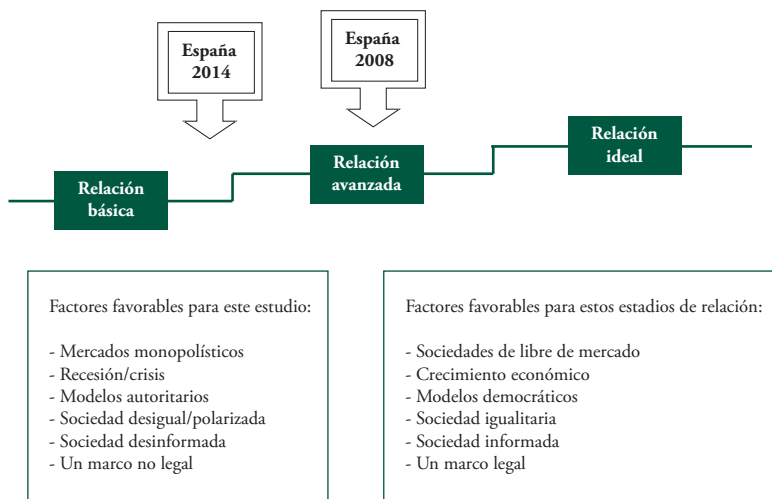
¹ La noción de *reputación atribuida* hace referencia a los atributos de reputación señalados por un público informado que en su opinión son responsables de la reputación corporativa.

A modo de epílogo en mi último libro, publicado a comienzos de 2013, cuando aún se hacía difícil vislumbrar el final de la crisis, enuncié unas «reglas de la buena empresa», una suerte de condiciones axiológicas y morales que pueden hacer –decía– de cualquier empresa, una buena empresa, algo así –se me antoja ahora– como los imperativos éticos de la reputación. En consecuencia, una empresa con buena reputación debería ser:

- *Acogedora*: con un entorno favorecedor del desarrollo de las personas que la componen y que hace aflorar su talento.
- *Autorregulada*: que convierte sus compromisos voluntarios en normas inequívocas de comportamiento corporativo.
- *Comprometida*: que establece compromisos fehacientes –explícitos, verificables y consecuentes– con sus *stakeholders*.
- *Confiable*: que garantiza la seguridad porque es ética y sostenible.
- *Cosmopolita*. que desplaza gran parte de las decisiones locales a cada país en el que opera.
- *Diversa*: capaz de armonizar las diferencias entre su gente enriqueciendo la organización.
- *Ética*: con un comportamiento corporativo orientado por principios morales.
- *Innovadora*: con capacidad de inventar soluciones que generen valor para todos sus *stakeholders*.
- *Rentable*: suficiente para garantizar un retorno económico razonable del capital y una retribución justa a los empleados.
- *Responsable*: que interioriza la responsabilidad corporativa y actúa por convicción moral con sus grupos de interés.
- *Sostenible*: que garantiza el futuro para sus grupos de interés económica, social y ambientalmente.

Aunque el contenido de este texto podría generalizarse a casi cualquier país del hasta ahora denominado primer mundo, desde ahora me voy a referir a España y al momento actual, es decir, junio de 2014, cuando lo redacto. En este sentido, y como ya he dicho antes, las grandes empresas en nuestro país caminaban –unas más convencidas que otras, pero todas de manera ciertamente determinada– hacia una «relación avanzada» con la sociedad que se vio interrumpida por la crisis, la cual produjo un efecto pendular que hizo retroceder su relación con la sociedad a un estadio previo a la crisis de 2008 hasta una «relación básica» de acuerdo a la caracterización esquematizada en el Diagrama 1.

Diagrama 1. Movimiento pendular de la relación empresa sociedad en España



En este momento, y al margen de evidencias empíricas que aportaré y valoraré más adelante, mi impresión es que las grandes compañías en España presentan tres *déficits reputacionales* importantes cuya superación deben constituir nuevos imperativos éticos para las empresas que aspiren a gozar de una buena reputación: una insuficiente contribución fiscal al país, una gobernanza débil y un empleo muy desigual en cuanto a su calidad, en el que crece la precariedad de la parte desfavorecida.

4.1. Fiscalidad justa

Como es sabido el tipo legal del impuesto de sociedades es en España del 30 %, mientras que el tipo efectivo es unos diez puntos menor, aunque su cálculo no es sencillo. La Agencia Tributaria cifró el tipo efectivo mínimo pagado por las empresas en un 17,5 % en 2009, debido a las pérdidas de las empresas durante la crisis, casi ocho puntos menos que en 2002 cuando alcanzó el tipo efectivo máximo del 25,1 %.

Como digo, resulta ciertamente complicado averiguar el tipo efectivo pagado por las grandes empresas a la hacienda pública –sobre todo cuando estas tienen una estructura *holding*– debido a la multitud de causas coyunturales de todo tipo que pueden suponer algún tipo de excepcionalidad fiscal. En cualquier empresa en España, grande o pequeña, el impuesto de sociedades es del 30 % de su base imponible, es decir, la cuota íntegra de la que se restan las deducciones obteniéndose la cuota líquida que constituye el resultado fiscal. Multiplicando la cuota líquida por 100 y dividiendo el resultado entre la base imponible se halla el tipo fiscal efectivo.

En las citadas compañías *holding* el tipo efectivo se obtiene a partir de la citada base imponible una vez aplicado al resultado contable los ajustes extra contables que establece la ley. Estos ajustes son de dos tipos: los ajustes por consolidación (resultados negativos de em-

presas del mismo *holding* empresarial y operaciones entre sus propias empresas) y la exención por doble imposición (impuestos ya satisfechos en otro país). Para que el lector se haga una idea de la magnitud de estos ajustes extra contables le ofrezco algunos datos de 2011 de la Agencia Tributaria: los *holding* empresariales pagaron al fisco 85.948 millones de euros –un 3,5 %– porque fueron eximidos de pagar 21.123 millones de euros por la doble imposición y 43.399 millones de euros por ajustes de consolidación (resultados negativos de algunas de sus empresas que directamente se restan de la base imponible, y otras operaciones entre las empresas del *holding*), es decir, que un *holding* empresarial, como lo son la mayoría de las compañías del Ibex 35, sin contar la exención por doble imposición, pagada ya en los países donde se produjo la comercialización, se dedujo algo más del 50 % de sus impuestos frente a lo que ingresan en el erario público no solo las pymes sino todas aquellas compañías que no tienen esa estructura *holding*.

El consenso entre los especialistas sitúa el tipo impositivo efectivo para las grandes empresas en una horquilla entre el 21 y el 24 %, aunque se han publicado todo tipo de cifras referidas al tipo efectivo del impuesto porque aunque alguien pudiera pensar que la dispersión de cifras es el efecto del poco rigor en el trabajo de las fuentes de información esto no es así, porque mis dos asistentes de investigación² han revisado, uno a uno, los informes anuales de 2013 de las 35 empresas del Ibex y solo ha sido posible hallar el tipo fiscal efectivo de las trece compañías que se recogen en la Tabla 3 y que arroja un tipo fiscal efectivo del 20,4 %.

Tabla 3. Contribución fiscal de empresas del Ibex 35 que hacen público su TFE en los informes anuales

Empresa	Tipo fiscal efectivo
Acciona	21,5
ACS	25,3
Banco de Sabadell	29,1
Banco Popular	28,6
Banco Santander	27,6
Bankinter	27,6
Bolsas y Mercados Españoles	0,0
DIA	29,7
EBRO Foods	28,6
Ferrovial	24,0
Jazztel	23,5
Telefónica	0,0
Caixabank	0,0
Promedio	20,4

Fuente: Villafañe & Asociados.

² Clea Prieto y Marta Remacha, a quien agradezco el denodado esfuerzo por averiguar la citada información.

Caso aparte lo constituyen algunas de las empresas multinacionales no españolas, especialmente en el glamuroso sector digital, cuyo comportamiento fiscal en España es opaco y cuando menos insolidario; aún no se sabe si legal ya que algunas de ellas están, actualmente, siendo investigadas por las autoridades de la Comunidad Europea.

Pero el déficit reputacional que yo apunto no solo tiene que ver, en sentido absoluto, con la fiscalidad de las grandes empresas en España³ que como ya se ha dicho puede estar entre diez y quince puntos por debajo de las empresas medianas y pequeñas, sino en la gran diferencia de la aportación fiscal al país entre esas grandes empresas por un lado y las pymes y las personas físicas por otro. Ahí está el *gap* que hay que resolver, porque las personas físicas, en 2013⁴, pagaron casi el 92 % de la recaudación total del Estado, a través del IVA, IRPF, e impuestos especiales, mientras que en ese mismo periodo el sector empresarial solo contribuyó con el 8 % restante. Mientras que las grandes empresas, aún dentro de la legalidad más escrupulosa, encuentran vías para el recorte fiscal, las pequeñas y medianas empresas cotizan religiosamente el 30 % que la ley establece.

El impuesto de sociedades en España debe ser reformado, pero no en la dirección que ha anunciado el Gobierno –rebajándolo el nominal del 30 al 25 %– sino igualando el tipo efectivo y el nominal y eliminando las deducciones que no generen empleo digno y crecimiento y primando la reinversión de beneficios y las reservas indisponibles, porque de lo contrario solo se verán beneficiadas las grandes compañías –que también son clave para el crecimiento– pero aumentará la desigualdad de todo el país porque las pymes y los ciudadanos seguiremos pagando los impuestos que las corporaciones eluden.

4.2. Buen gobierno

Como se ha dicho ya la transparencia es uno de los cuatro valores imprescindibles para que las grandes empresas recuperen la reputación que la crisis ha destruido, y lo comentado sobre la dificultad para averiguar el tipo fiscal efectivo de muchas de ellas es interpretable como un ejemplo de opacidad que deberían resolver aquellas que realmente quieren ser líderes cuando la crisis termine; pero la gobernanza –en la que la transparencia es determinante del buen gobierno corporativo– es en España la segunda debilidad reputacional porque, para empezar, no hay conciencia de su importancia. Como se puede apreciar en la Tabla 4, mientras que algunas variables reputacionales como las relacionadas con el «valor de la oferta comercial» alcanzan un 30 % de la influencia en la reputación corporativa, el peso del gobierno corporativo se estima que no llega al 3 % (Nogueira y Villafañe, 2013), una décima parte.

³ Los tipos impositivos de España son solo superados por los de Malta, Francia, Bélgica e Italia en el conjunto de la Unión Europea.

⁴ *Informe de Oxfam Intermon* (35): «Tanto tienes, ¿tanto pagas?».

Tabla 4. IRBG Sintético elaborado a partir del análisis de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo del ejercicio 2011

Indicadores del IRBG	Puntuación máxima IRBG	Iberdrola	Gamesa	Inditex	Red eléctrica de España	Endesa	OHL	Caixa-Bank	Acciona	Santander	Indra	Repsol
1. Número y clase de consejeros	32	32	32	32	32	32	32	16	32	32	32	32
2. Presencia de mujeres en el consejo	34	12	12	7,2	12	0	7,2	12	24	7,2	12	7,2
3. Tamaño del Consejo de Administración	27	27	27	27	27	27	27	8,1	27	8,1	27	27
4. Proporcionalidad entre número de dominicales y capital	17	5,1	8,5	17	5,1	17	8,5	17	17	8,5	17	8,5
5. Definición de las Competencias	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	0
6. Número y clase de comisiones	33	16,5	33	33	33	16,5	16,5	33	16,5	33	33	33
7. Independencia de la dirección	36	36	18	36	36	18	36	36	18	10,8	10,8	18
8. Evaluación periódica del Consejo y Consejero Delegado	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
9. Reuniones del Consejo	26	26	26	26	26	13	26	26	26	26	26	26
10. Número de consejos	38	38	38	19	38	11,4	19	19	19	19	11,4	11,4
11. Política de retribuciones	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
12. Votación consultiva de política de retribuciones	35	35	35	0	35	35	35	35	35	35	0	35
13. Vínculo retribución-desempeño	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
14. Procedimiento determinación de capacitación y experiencia	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15. Si el presidente del consejo ocupa también un cargo ejecutivo	34	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
16. Delegación y voto electrónico	23	6,9	6,9	11,5	11,5	11,5	23	23	11,5	6,9	23	23
17. Incentivos a la participación	9	9	2,7	2,7	4,5	4,5	4,5	4,5	2,7	4,5	4,5	9
18. Formatos de difusión	15	15	7,5	4,5	7,5	7,5	7,5	15	7,5	7,5	7,5	4,5
19. Información previa sobre propuestas de acuerdo	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
20. Publicación de remuneración de consejeros	32	32	32	32	32	32	32	9,6	16	32	9,6	32
21. Publicación información relativo a consejeros	31	31	31	31	15,5	15,5	31	31	15,5	31	31	31
22. Adhesión a iniciativas internacionales	23	23	23	23	11,5	11,5	6,9	23	11,5	23	11,5	23
23. Información sobre presencia en paraísos fiscales	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	12,5
24. Información sociedad matriz/ sociedad dependiente	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
25. Programa de orientación nuevos consejeros	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
26. Envío de información suficiente a consejeros	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
27. Desarrollo política anticorrupción	38	38	11,4	38	11,4	38	11,4	11,4	38	11,4	11,4	38
28. Procedimientos del Consejo para supervisar identificación de riesgos	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
29. Regulación blindajes de consejeros y alta dirección	32	32	32	32	32	32	32	32	16	32	32	32
30. Código Ético	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
21. Código de Conducta	32	32	32	32	16	32	32	32	32	32	32	32
32. Otros mecanismos de autorregulación	38	38	11,4	0	11,4	38	0	0	11,4	0	0	0
33. Operaciones vinculadas con consejeros, accionistas y alta dirección	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
34. Mecanismos para tratamiento de conflictos de interés	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Puntuación total		943	877	862	855	850	846	842	835	826	825	816

Tabla 4 (cont.). IRBG Sintético elaborado a partir del análisis de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo del ejercicio 2011

Indicadores del IRBG	Banco Popular	Bankinter	Sabadell	BBVA	Gas Natural Fenosa	Enagas	Prosegur	Ebro	Mapfre	Vueling	Vocento	ACS	Telefónica
1. Número y clase de consejeros	32	32	32	32	32	32	9,6	16	16	32	9,6	9,6	32
2. Presencia de mujeres en el consejo	7,2	7,2	12	7,2	0	7,2	12	12	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
3. Tamaño del Consejo de Administración	8,1	27	27	27	13,5	27	27	27	8,1	27	13,5	8,1	8,1
4. Proporcionalidad entre número de dominicales y capital	17	5,1	17	17	5,1	5,1	5,1	17	5,1	5,1	17	0	5,1
5. Definición de las Competencias	35	35	35	35	35	17,5	35	35	35	35	35	35	0
6. Número y clase de comisiones	33	33	16,5	9,9	16,5	16,5	16,5	16,5	9,9	16,5	33	33	33
7. Independencia de la dirección	10,8	10,8	18	18	18	36	36	36	10,8	36	36	10,8	10,8
8. Evaluación periódica del Consejo y Consejero Delegado	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
9. Reuniones del Consejo	26	26	26	26	26	13	26	26	26	26	26	26	26
10. Número de consejos	38	38	19	19	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4	19	11,4	19	11,4
11. Política de retribuciones	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
12. Votación consultiva de política de retribuciones	35	35	35	35	17,5	35	35	35	35	35	35	35	0
13. Vínculo retribución-desempeño	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
14. Procedimiento determinación de capacitación y experiencia	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15. Si el presidente del consejo ocupa también un cargo ejecutivo	24	24	24	7,2	24	24	24	12	7,2	24	24	24	12
16. Delegación y voto electrónico	11,5	6,9	6,9	23	23	23	6,9	6,9	11,5	23	6,9	6,9	6,9
17. Incentivos a la participación	2,7	2,7	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	2,7	2,7	4,5
18. Formatos de difusión	7,5	7,5	4,5	7,5	15	7,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
19. Información previa sobre propuestas de acuerdo	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
20. Publicación de remuneración de consejeros	32	32	32	32	16	32	9,6	32	9,6	9,6	32	32	32
21. Publicación información relativo a consejeros	31	31	31	31	31	31	31	15,5	31	15,5	31	31	31
22. Adhesión a iniciativas internacionales	11,5	6,9	6,9	11,5	23	6,9	11,5	6,9	23	6,9	11,5	23	6,9
23. Información sobre presencia en paraísos fiscales	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	12,5
24. Información sociedad matriz/ sociedad dependiente	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
25. Programa de orientación nuevos consejeros	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	6	20	20
26. Envío de información suficiente a consejeros	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
27. Desarrollo política anticorrupción	11,4	0	11,4	11,4	11,4	0	11,4	19	11,4	11,4	11,4	11,4	19
28. Procedimientos del Consejo para supervisar identificación de riesgos	34	34	34	17	34	34	34	34	34	34	34	34	34
29. Regulación blindajes de consejeros y alta dirección	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
30. Código Ético	8,1	27	27	27	27	27	27	27	27	8,1	13,5	27	13,5
21. Código de Conducta	16	9,6	32	32	32	32	32	32	32	9,6	32	32	32
32. Otros mecanismos de autorregulación	11,4	11,4	0	0	0	0	11,4	0	38	11,4	11,4	11,4	0
33. Operaciones vinculadas con consejeros, accionistas y alta dirección	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
34. Mecanismos para tratamiento de conflictos de interés	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Puntuación total	813	812	810	800	793	791	784	780	771	762	752	758	752

Tabla 4 (cont.). IRBG Sintético elaborado a partir del análisis de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo del ejercicio 2011

Indicadores del IRBG	Abengoa	NH hoteles	Abertis	Ferrovial	FCC	Prisa	Grifols	Zeltia	Sacyr	Meliá	Bankia	Promedio
1. Número y clase de consejeros	32	9,6	9,6	32	16	32	16	32	9,6	32	16	25,8
2. Presencia de mujeres en el consejo	12	12	0	7,2	12	7,2	7,2	7,2	0	12	7,2	8,5
3. Tamaño del Consejo de Administración	27	27	8,1	27	8,1	13,5	27	27	8,1	27	8,1	20,3
4. Proporcionalidad entre número de dominicales y capital	17	8,5	5,1	17	17	17	17	17	17	17	17	11,8
5. Definición de las Competencias	35	35	35	17,5	10,5	10,5	10,5	35	17,5	35	35	27
6. Número y clase de comisiones	33	16,5	9,9	16,5	9,9	16,5	33	9,9	16,5	16,5	9,9	22
7. Independencia de la dirección	10,8	36	18	10,8	18	10,8	10,8	36	36	10,8	10,8	21,6
8. Evaluación periódica del Consejo y Consejero Delegado	33	33	33	16,5	33	33	33	9,9	33	9,9	16,5	30,7
9. Reuniones del Consejo	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	24,5
10. Número de consejos	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4	11,4	19	18,2
11. Política de retribuciones	36	36	36	18	36	36	36	36	18	18	10,8	33,7
12. Votación consultiva de política de retribuciones	35	35	35	17,5	10,5	10,5	10,5	35	17,5	35	35	27
13. Vínculo retribución-desempeño	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	10,5	31,4
14. Procedimiento determinación de capacitación y experiencia	30	30	30	30	30	30	30	9	30	30	15	27,5
15. Si el presidente del consejo ocupa también un cargo ejecutivo	7,2	24	7,2	12	24	24	24	7,2	7,2	24	7,2	20,8
16. Delegación y voto electrónico	11,5	11,5	23	23	23	6,9	6,9	6,9	23	11,5	11,5	13,7
17. Incentivos a la participación	4,5	2,7	4,5	2,7	2,7	4,5	2,7	4,5	2,7	4,5	4,5	4,1
18. Formatos de difusión	4,5	4,5	7,5	7,5	4,5	4,5	7,5	4,5	4,5	7,5	7,5	6,8
19. Información previa sobre propuestas de acuerdo	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
20. Publicación de remuneración de consejeros	32	16	9,6	32	32	0	9,6	9,6	16	9,6	16	22,4
21. Publicación información relativo a consejeros	15,5	9,3	31	31	31	31	31	31	31	9,3	9,3	26,5
22. Adhesión a iniciativas internacionales	6,9	11,5	23	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	16,1
23. Información sobre presencia en paraísos fiscales	25	25	25	25	25	25	25	12,5	25	25	12,5	22,7
24. Información sociedad matriz/sociedad dependiente	21	21	21	6,3	21	21	21	21	6,3	21	21	20,6
25. Programa de orientación nuevos consejeros	20	20	20	20	20	6	20	6	6	20	20	19,4
26. Envío de información suficiente a consejeros	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	16,5	27,8
27. Desarrollo política anticorrupción	11,4	11,4	19	11,4	19	38	11,4	11,4	19	11,4	11,4	18,7
28. Procedimientos del Consejo para supervisar identificación de riesgos	34	34	34	34	34	34	34	17	34	17	34	32,5
29. Regulación blindajes de consejeros y alta dirección	32	32	16	16	32	32	32	32	9,6	32	32	26,3
30. Código Ético	27	27	27	27	27	27	8,1	8,1	27	8,1	8,1	22,4
31. Código de Conducta	32	32	32	32	16	32	9,6	9,6	32	9,6	9,6	24,8
32. Otros mecanismos de autorregulación	11,4	11,4	0	0	11,4	0	11,4	11,4	0	11,4	11,4	14,8
33. Operaciones vinculadas con consejeros, accionistas y alta dirección	33	33	33	33	33	33	33	33	9,9	16,5	33	27,1
34. Mecanismos para tratamiento de conflictos de interés	14,1	47	47	47	23,5	47	47	47	47	14,1	47	33,5
Puntuación total	745	736	734	727	721	714	710	647	641	609	571	404

Fuente: Villafañe & Asociados.

El Índice Reputacional de Buen Gobierno (IRBG)⁵ es una herramienta de evaluación de 34 indicadores de la gobernanza corporativa que nos permite identificar las debilidades del gobierno corporativo en España en una muestra muy significativa de las principales compañías cotizadas. Dichas debilidades, que el lector puede comprobar en la Tabla 4 son las relativas a: «Presencias de mujeres en el Consejo de Administración» (mientras que el valor máximo de este indicador del IRBG es 24 puntos sobre 1000, la media de las empresas de la muestra es 8.5/1000); «Número de Consejos de Administración en los que participan los consejeros de la compañía» (38/1.000, frente a 18,2/1.000); «Incentivos a la participación en la JGA» (9/1.000 y la media 4.1/1.000); «Formatos de difusión de la JGA» (15/1.000 y 6.8/1.000); «Desarrollo de políticas anticorrupción» (38/1.000 y 18,7/1.000) y «Otros mecanismos de autorregulación» (38/1.000 y 14,8).

4.3. Empleo digno

El empleo en España no es un empleo suficientemente digno en términos generales porque la crisis ha erosionado la calidad laboral de las empresas que más la han sufrido, y la precariedad ha crecido hasta niveles muy anteriores al comienzo de la crisis como consecuencia del aumento del desempleo y del incremento de la competitividad empresarial que, en buena medida, se ha logrado gracias a la reducción de los costes laborales, no solo en la empresa privada sino también en la administración pública.

No voy a mencionar ni una sola cifra sobre desempleo en España porque no es necesario insistir en este asunto; sin embargo sí creo que hay que señalar como un imperativo ético la calidad del empleo ya que en España actualmente no solo no se crea este tipo de ocupación sino que crece el empleo precario como certifican diferentes fuentes de muy distinta naturaleza.

Datos de Eurostat⁶ de abril de 2014 confirman que el empleo estable a jornada completa sigue cayendo en todos los regímenes de cotización, en contraposición a los empleos a tiempo parcial que se duplicaron al pasar del 30 al 62,4 %.

Según la EPA del Ministerio de Trabajo⁷, los afiliados al régimen de la Seguridad Social que trabajaban a tiempo completo y con contrato indefinido no dejan de menguar, descendiendo en marzo de 2014 a poco más de seis millones de afiliados –de los 16,3 millones inscritos en la Seguridad Social– y muy lejos de los 7,6 millones que gozaban de un empleo digno antes de la crisis.

En su *Memoria de Empleo y Economía Social de 2013*, Cáritas⁸ advierte que aunque en ese año se registraron en España cerca de 15 millones de contratos (14.792.614), un 3,9 % más que en 2012, el 92 % fueron contratos temporales (13.657.665); y de los indefinidos, el 55 % lo fueron a tiempo parcial.

⁵ VILLAFANE (2014), pp. 64ss.

⁶ http://cpp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Underemployment_and_potential_additional_labour_force_statistics.

⁷ <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0114.pdf>.

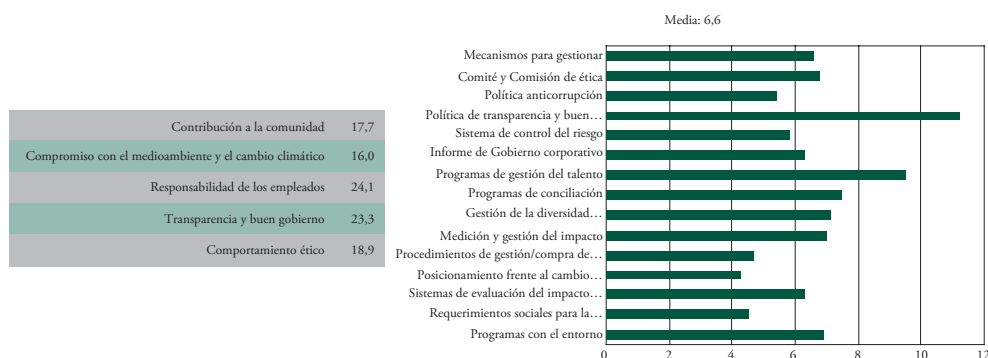
⁸ http://caritasespanola.es/memoriaempleo/documentos/memoria_empleo_2013.pdf.

Dicho todo lo anterior, ni las grandes empresas españolas tienen vacaciones fiscales, ni su gobernanza es tercermundista, ni son empleadores que fomenten la precariedad. Lo que sí quiero matizar es que esas grandes empresas de matriz española –otra cosa bien distinta son muchas de las multinacionales no españolas, en cuanto a su contribución fiscal en España se refiere⁹– si quieren superar la crisis generando confianza, y convertirse en buenas empresas que sean reconocidas como tales por sus grupos de interés, deben saber que superar estos tres déficits reputacionales constituirá un imperativo ético tras la crisis.

5. Responsabilidad y gobierno corporativos en España (2014)

La «responsabilidad con los empleados» (24,1 %) y la «transparencia y el buen gobierno» (23,3 %) son las dos variables primarias de *Merco Responsabilidad y Gobierno* que en 2014 están por encima de las otras tres, recogidas junto a las anteriores en el Gráfico 2, así como el valor de las 15 variables secundarias en las que se desagregan las anteriores. Es decir, casi la mitad de las variables de las que depende la responsabilidad y el buen gobierno corporativo –un 47,4 % para ser exacto– tienen que ver con alguno de los tres déficits de reputación que acabo de citar y que he categorizado como imperativos éticos de la reputación.

Gráfico 2. Frecuencia de mención de las variables de responsabilidad y gobierno corporativo. En porcentaje



Fuente: Merco (2014).

Esta no es una opinión mía –yo tan solo apporto una evidencia empírica– sino la de 1.323 altos directivos empresariales¹⁰ y de 53 expertos en RSC que constituyeron la base

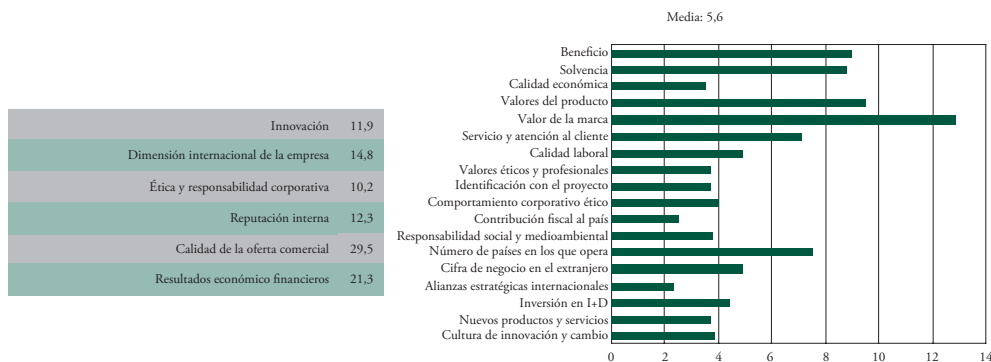
⁹ En junio de 2014 la Comisión Europea ha abierto una investigación fiscal contra Irlanda, Luxemburgo y Holanda, algunos de nuestros «paraísos fiscales internos», por los acuerdos alcanzados entre el gobierno holandés con Apple, y los pactos entre una financiera del grupo Fiat con el luxemburgués y de la multinacional Starbucks con el holandés. En los tres casos ha sido el comisario de la competencia, ya que la política fiscal es competencia de los estados miembro, quien ha iniciado la investigación de esta práctica legal denominada *tax rolling* que consiste en efectuar transferencias entre empresas de la misma matriz para pagar impuestos en aquellos países con menor rigor impositivo, pero que, en este caso, el importe fiscal habría sido validado de manera incorrecta.

¹⁰ Aunque Merco es un monitor universal de reputación, es decir, no hay criterio de exclusión alguno y, en consecuencia cualquier empresa puede figurar en sus *rankings*, el universo de la primera evaluación lo componen aproximadamente unos quince mil directivos que forman parte de los comités de dirección de empresas que facturan en España más de 50 millones de euros anuales, de los cuales 1.323 han contestado el cuestionario en el que se basa esa primera evaluación.

muestral en la que se basó el tercer *ranking* de Merco: *Las 100 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo en 2014*.

Una nueva evidencia empírica, la que se refiere al peso que tiene en la reputación corporativa «la aportación fiscal al país» ilustra el tercero de los déficits de reputación mencionados. Esta variable es una de las 18 variables secundarias que se agrupan en las 6 primarias de las que depende la reputación de una empresa. El contenido del Gráfico 3 es contundente: la «aportación fiscal al país» es la segunda variable que menos veces es atribuida a alguna de las empresas con mejor reputación corporativa en España, exactamente lo fue en el 2,5 % de las menciones, menos de la mitad de la media de las menciones de reputación atribuida.

Gráfico 3. Frecuencia de mención de las variables de reputación corporativa



Fuente: Merco (2014).

De nuevo esta valoración corresponde a la misma muestra de altos directivos empresariales que contestaron el cuestionario que constituye la primera de las cinco evaluaciones a partir de las que se genera el *ranking* Merco que identificó *Las 100 empresas con mejor reputación corporativa en 2014*.

Solo cinco de las 18 variables de la reputación corporativa superan la media aritmética de 5,56: el valor de la marca (12,9), el valor del producto (9,5), el beneficio (9), la solvencia (8,8), el número de países en el que la empresa opera (7,5) y el servicio y la atención al cliente (7,1). Tanto las tres variables secundarias de la «ética y responsabilidad corporativa» –responsabilidad social y medioambiental, contribución fiscal al país y comportamiento corporativo ético– como las tres agrupadas en «la reputación interna»: identificación con el proyecto empresarial, valores éticos y profesionales y calidad laboral, están por debajo del valor medio de las 18 variables, lo que viene a confirmar, cuantitativa y cualitativamente, los déficits de reputación de los que adolecen las empresas en España y a los que vengo haciendo referencia en este texto.

6. Epílogo: una nueva y buena empresa

Si aspiramos a una sociedad mejor, es necesaria una nueva y buena empresa, como lo es también una nueva y buena ciudadanía. En ambos casos, los criterios de excelencia tanto del individuo como de la empresa ciudadana creo que han de ser los mismos: compromiso, autocrítica, justicia y ejemplaridad. Sí, ya sé que parecen enunciados bien intencionados y tan fáciles de suscribir como de ser ignorados, pero el tiempo de las apariencias ha pasado, ahora estamos en el de las consecuencias.

Cuando la crisis concluya, una empresa será una empresa con reputación o no será relevante, y la reputación –lo digo por última vez– es un binomio en el que su primer elemento es la realidad, el comportamiento corporativo, y el segundo el reconocimiento que de él hacen los grupos de interés de esa empresa. Cualquiera de los criterios de excelencia que acabo de enunciar deberán convertirse en compromisos fehacientes por parte de las buenas empresas, tendrán que hacerse reales o asumir las consecuencias del incumplimiento; es decir, ser compromisos explícitos, a los que se les dé publicidad; verificables, con capacidad de ser contrastados y si es por un tercero independiente, mejor; y deberán ser consecuentes, es decir, tendrán consecuencias en caso de incumplimiento, total o parcial, de aquel compromiso asumido por una compañía, de acuerdo a una «escala de consecuencias» proporcional al incumplimiento y al grado de auto exigencia que esa compañía elija libremente.

El primer criterio de excelencia de esa nueva y buena empresa es el *compromiso*. El compromiso de la alta dirección y el compromiso de la plantilla con la sostenibilidad de la empresa, comenzando por la económica y continuando por la sostenibilidad social y medioambiental. Probablemente sea necesario un nuevo pacto de rentas como se hizo hace setenta años, pero la primera meta no es esa, sino tomar conciencia de la necesidad, y de la urgencia, de *establecer un nuevo marco de relación en el seno de las empresas* que va mucho más allá –aunque los incluya– de la conexión de los resultados empresariales con el salario de sus trabajadores; del establecimiento de un multiplicador máximo del salario de la base de la pirámide para fijar la retribución de la primera línea directiva; de la discriminación por el talento... que exige imaginación y una metodología para identificar lo que hace años –dentro del enunciado de la Teoría de la doble agenda– denominé «la agenda del compromiso»¹¹, es decir, las zonas de convergencia entre dirección y trabajadores en las que descubrir metas comunes sobre las que construir algún compromiso fehaciente: explícito, verificable y consecuente.

El pensamiento crítico resulta imprescindible para reinventar la relación en el seno de las buenas empresas y también la que estas mantienen con la sociedad. A mi juicio es posible superar la visión, excesivamente unidimensional, que enfrenta el capital al trabajo y, en una escala más pequeña, la dirección a los trabajadores. Una buena empresa, una empresa reputada, lo es para todo; no hay una buena compañía para invertir y otra para trabajar y una tercera para innovar... Las empresas líderes del futuro serán capaces de repensar también su propia evolución como organizaciones y como actores importantes de la sociedad. Para ambas cosas

¹¹ VILLAFANE (2006).

hace falta mucha *autocrítica* porque también la crisis ha acabado con un modelo de relaciones laborales instaurado en la mitad del siglo pasado y, esa misma crisis, ha enseñado las vergüenzas de una formación empresarial a la que las escuelas de dirección y muchas universidades se entregaron de forma acrítica desde los años ochenta.

Autocrítica por parte de *quienes ocupan la cúspide de la pirámide* para imaginar esa nueva relación en el seno de unas organizaciones que necesariamente serán más planas, comprometidas, diversas; más igualitarias que no más igualitaristas; en las que el cosmopolitismo –como lo entiende Edgard Morin (2011)– ahorme con eficacia y justicia el interior de las empresas globales haciéndolas acogedoras para todos sus miembros y no principalmente para los nacionales de la matriz.

Autocrítica también *por parte del resto de la organización* –en el grado correspondiente con la posición de cada uno de sus miembros– para hacer rentable a la empresa y para huir del ya denostado igualitarismo que no es sino otra forma de injusticia. Autocrítica y después coraje para abandonar zonas de confort en el seno de las organizaciones, evitando igualarlas por abajo y no por arriba como es necesario para su competitividad en un mundo global. Los efectos negativos de la globalización se combaten estableciendo una regulación laboral europea común, con una protección jurídica de los trabajadores europeos que haga posible un equilibrio razonable entre flexibilidad y seguridad, más allá de los límites del estado nación, no defendiendo dogmáticamente 45 días por año trabajado aunque ello haga cerrar empresas, y destruir empleo, porque es más barato que ajustar sus plantillas.

Esa nueva empresa post crisis también deberá ser *crítica con el tipo de relación que hasta ahora mantiene con la sociedad* –un tanto paternalista en el mejor de los casos, cuando ejerce un rol asistencial o filantrópico, o directamente insolidaria, cuando no cínica, en función de si solo ignora su responsabilidad con la sociedad o trata de engañarla– y desterrar cualquier otra práctica de responsabilidad social corporativa que no esté integrada en su cadena de valor. Hay que decir alto y claro que la acción social o la filantropía no hace a una empresa más responsable con sus *stakeholders* ya que esta debe ser responsable solo cuando moralmente esté obligada a ello, por eso la responsabilidad corporativa solo puede evaluarse en el desarrollo del propio negocio, en toda su cadena de valor.

La *justicia* es imprescindible en esa empresa para después de la crisis que estoy tratando de pergeñar, y lo es porque debe instituirse como el fiel de una balanza a la hora de evaluar comportamientos corporativos y la ulterior adopción de decisiones. Vengo insistiendo en la necesidad de que las empresas establezcan compromisos fehacientes con sus grupos de interés, que acarreen consecuencias en función de su grado de cumplimiento. Igualmente necesario es repensar el modelo de relaciones internas –entre la dirección y los empleados– como de la empresa con la sociedad y que ello se haga a partir de una honda revisión crítica de dichas relaciones, a la luz de la justicia en el desarrollo de esas relaciones.

Es hora de ponerse las gafas de la justicia y mirar a través de sus cristales todos los comportamientos de la empresa con sus grupos de interés, igual que hay otras gafas como la eficiencia, la innovación, la calidad de la oferta... que nadie discute. No es fácil imaginar una

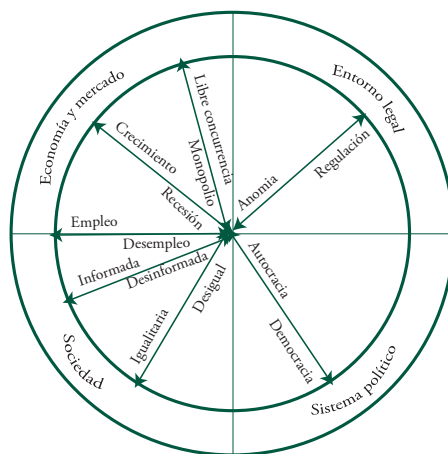
nueva y buena empresa sin que sus relaciones productivas y económicas se basen, de manera habitual, en la justicia.

La agenda de la justicia en la empresa está por elaborar y, sinceramente, da bastante pereza ponerse a ello porque su contenido tiende a infinito y es muy heterogéneo en función de cada compañía, aunque la teoría de la reputación nos brinda un camino que lo facilita bastante: el enfoque multi *stakeholder*, es decir, el análisis en términos de justicia, de los intereses recíprocos más relevantes de todos aquellos *stakeholders* que pueden afectar y verse afectados por el logro de los objetivos de la empresa, en una línea muy similar a la planteada por García Marzá (2004).

El profesor García Marzá¹² elabora un cuadro de grupos de interés y de intereses de estos grupos que deben ser satisfechos por la empresa en función de sus obligaciones –y responsabilidades– con ellos. Aunque el autor no habla en este contexto de la justicia, estos intereses son también evaluables en función de la misma y, además, esos mismos *stakeholders* tienen también sus propias responsabilidades con la empresa. Este es el caso al menos de empleados, proveedores, competidores y, también, de la sociedad misma. La justicia entendida como el conjunto de intereses comunes que deberían ser satisfechos, resulta imprescindible porque no puede haber relaciones productivas y económicas sin justicia.

El último criterio de excelencia de esta buena nueva y buena empresa es la *ejemplaridad* y probablemente sea el que mayor capacidad de discriminación positiva tenga en estos momentos en los que el estereotipo dominante de la gran empresa está identificado con los atributos de insolidaridad y desconfianza como consecuencia del bajo compromiso que se le reconoce a las empresas, lo cual fomenta –especialmente en épocas de crisis– un resentimiento histórico de la sociedad hacia las grandes compañías cuya relación se ve muy mediatizada por siete ejes altamente determinantes de la relación empresa sociedad como se puede observar en el Diagrama 2.

Diagrama 2. Factores determinantes de la relación empresa sociedad



¹² GARCÍA MARZÁ (2004); pp. 193-94.

Los tres ejes que afectan directamente a la sociedad –empleo/desempleo, información/desinformación e igualdad/desigualdad– son muy críticos en la situación actual de España. Una buena empresa debería hacer un esfuerzo suplementario en lo que concierne a estos tres ejes coyunturales porque en una situación como la actual, en la que tanto se echa en falta la ejemplaridad en la vida pública, cualquier compañía que se comprometa –y existen múltiples maneras de hacerlo– con el empleo, la transparencia y la igualdad obtendrá, con seguridad, la confianza de sus grupos de interés.

Referencias bibliográficas

- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Londres, Pitman.
- GARCÍA MARZÁ, D. (2004): *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid, Trotta.
- LIPOVETSKY, G. (2002): *Métamorphoses de la culture libérale. Éthique, médias, entreprise*. Montréal, Édition Liber.
- MORIN, E. (2011): *La vía para el futuro de la humanidad*. Madrid, Paidós.
- NOGUEIRA, J. M. y VILLAFANE, J. (2013): «La influencia del gobierno corporativo en la reputación de las empresas cotizadas españolas»; en *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid, Pearson; pp. 125-154.
- STIGLITZ, J. (2012): *The Price of inequality. How Today's Divided Society Endangers Our Future*. W. W. Norton & Company.
- VILLAFANE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2006): *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid, Pearson.
- VILLAFANE, J. (2013): *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid, Pearson.
- VILLAFANE, J. y CANEL, M. (2012): «La relación empresa-sociedad en la crisis actual»; en *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid, Pearson; pp. 103-140.