

Diálogo y responsabilidad: Bases éticas de la confianza en la empresa

Autor: Domingo García-Marzá
Profesor de Ética Empresarial
Universitat Jaume I

Resumen

El artículo propone una definición dialógica de responsabilidad que nos permita comprender y gestionar las bases éticas de la confianza depositada en la empresa. Se parte de la comprensión de la confianza como un recurso moral imprescindible para la buena marcha de la empresa, un intangible que es necesario conocer y gestionar. Debemos, pues, delimitar bien el concepto de responsabilidad moral de la empresa y diferenciarlo de su cumplimiento fáctico o responsabilidad social.

El principio de publicidad es el primer paso para demostrar este cumplimiento de las expectativas sociales depositadas en la empresa. Desde estas ideas se propone un Sistema Integrado para la gestión de la confianza que incluye códigos, comités y auditorías éticas.

Palabras clave: Ética dialógica, confianza, responsabilidad moral.

Abstract

This article presents a dialogue definition of responsibility that allows us to understand and manage the ethical bases of trust placed in a company. It departs from understanding, from trust as an essential moral resource for the smooth-running of a company, that is, an intangible asset that needs to be understood and managed. Thus the concept of a company's moral responsibility needs to be defined in precise terms and a distinction must be drawn as regards compliance or social responsibility.

The publicity principle is the first step to demonstrate compliance with those social expectations placed in a company. These ideas serve as the foundation here for the construction of an Integrated System in order to manage trust embracing codes, committees and ethical audits.

Key words: Dialogue ethics, trust, moral responsibility

Introducción

La confianza que requiere la actividad empresarial está interrelacionada con el grado de credibilidad o legitimidad que merece la empresa y sus actuaciones. Si hasta hace poco tiempo bastaba con el beneficio económico y el cumplimiento legal para asegurar esta credibilidad social, hoy en día la situación ha cambiado. La sociedad espera más resultados de la empresa o, al menos, también otro tipo de resultados. Las expectativas que genera el protagonismo actual de la empresa como componente decisivo de la sociedad civil también abarcan el terreno social y ecológico. Más aún, es precisamente la integración entre el beneficio económico, social y ecológico la mayor garantía para generar, mantener y desarrollar el capital confianza.

Desde este punto de vista, la ética empresarial tiene como uno de sus objetivos básicos la reconstrucción de este saber moral que subyace a la confianza depositada en la empresa. La propuesta de ética empresarial dialógica que se expone en este trabajo realiza esta tarea desde la idea del diálogo y de la responsabilidad entendida desde el acuerdo o consenso de todos los grupos de intereses implicados en la actividad empresarial. A partir de esta perspectiva teórica es posible hablar de la confianza como un *recurso moral* y avanzar algunas propuestas para una gestión ética de la confianza.

Con el fin de argumentar estas afirmaciones daremos los siguientes pasos. En primer lugar, analizaremos las razones que subyacen a la confianza depositada en la empresa e introduciremos el concepto de recurso moral. En segundo lugar, nos detendremos en una concepción dialógica de la responsabilidad que nos permita entender la responsabilidad moral más como un activo que como un pasivo de la empresa. A continuación, entraremos en el principio de publicidad como condición primera para la generación de confianza. Por último, propondremos algunos instrumentos de gestión que nos permitan la implementación de estas ideas en la empresa.

I. La confianza como recurso moral

Hoy nadie pone ya en duda que la empresa *amoral* no existe¹. La empresa siempre está sometida al juicio y a la evaluación moral de los diferentes grupos que la integran y a los que afecta: clientes, trabajadores, accionistas, sociedad, etc. Esta dimensión moral no dejaría de ser una cuestión superficial si no fuera porque influye directamente en la credibilidad o legitimidad social de la empresa. Dicho de otra forma, este *respaldo moral* constituye uno de los aspectos básicos que subyace a la generación y desarrollo de la necesaria confianza que toda relación empresarial requiere. Como ética aplicada, la ética empresarial se ocupa tanto de la identificación y justificación de esta dimensión moral como de los instrumentos necesarios para su gestión.

Sabemos que existe siempre una dimensión moral en la empresa, que ética y beneficio no están separados ni son separables, pero ya no tenemos la misma certeza cuando avanzamos en el contenido de esta dimensión moral, cuando intentamos definir lo que está bien o mal, lo que es correcto o incorrecto, en el quehacer de la empresa.

La razón de esta dificultad la encontramos magistralmente explicada en un breve artículo de A. Mintzberg titulado “una nota sobre esa fea palabra “eficiencia”². En esta nota nos explica cómo la eficiencia sólo se centra en lo tangible, esto es, en lo calculable, mensurable o numéricamente demostrable. Todo lo demás, los activos intangibles, quedan fuera de una gestión eficiente con lo que, según sus palabras “como los beneficios económicos se miden más fácilmente que los beneficios sociales, la eficiencia a menudo lleva a la organización hacia una moralidad económica que puede equivaler a una inmoralidad social”. Resultado: una mala reputación y el aumento de los costes derivados de la solución de los problemas sociales o del “lavado” de imagen.

Esta miopía, demasiado extendida por desgracia, es la que nos impide divisar un tipo especial de *recursos intangibles*. Al igual que el resto de recursos, financieros, materiales, naturales, etc., estos recursos constituyen bienes y, por tanto, oportunidades para nuestras acciones, pero a diferencia de ellos no son limitados. Más aún, funcionan de forma contraria: más aumentan cuando más se utilizan y pueden llegar a desaparecer si no se usan. Hace ya tiempo que A. O. Hirschman denominó recursos morales a estos activos, refiriéndose al hecho básico de que derivan de los valores y de los comportamientos éticos que esperamos unos de otros³. Estamos, por así decirlo, ante la función social que cumple la dimensión moral. En este caso, ante su posible valor económico.

¹ CORTINA A.,/ CONILL J.,/ DOMINGO A.,/GARCÍA-MARZÁ D., *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta, 1994, así como De GEORGE R.T., *Business Ethics*, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1995.

² MINTZBERG H., *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Diaz de Santos, 1991, pp.389-395.

³ Cfr.al respecto HIRSCHMAN A.O., “Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating some Categories of Economic Discourse”, en *Rival Views of Market Society and Other Recent Essays*, Harvard Univ.Press, 1992, pp.142-160.

Quizás el ejemplo más claro de estos recursos lo constituya la confianza. Sin ella es difícil mantener la fidelidad de nuestros clientes, la cooperación de los trabajadores, la seguridad de nuestros proveedores o, incluso, el respeto de nuestros competidores. Ahora bien, no es un recurso del que podamos disponer a voluntad. La confianza tiene una dimensión psicológica, ya que consiste en definitiva en una creencia, en nuestro caso, en el comportamiento futuro de un directivo o de la corporación, o en la calidad de un producto. Pero también tiene unas bases racionales, es decir, está apoyada en razones que explican el porqué de esta creencia. Gran parte de estas razones son, por supuesto económicas, pero también existen lo que aquí llamaremos razones morales. Una de las tareas básicas de la ética empresarial consiste en mostrar cuáles son estas bases éticas de la confianza y ampliar en lo posible el tipo de decisiones y acciones que las generan⁴.

Esto no implica que la ética sea un simple instrumento del beneficio económico. Lo más significativo de estos recursos morales es precisamente que no se dejan instrumentalizar. La capacidad de coordinar nuestros planes de acción con otros actores desaparece ante la sospecha del carácter instrumental o estratégico de la relación. No dependen, por así decirlo, de un grupo u otro de intereses, sino de las estructuras de reciprocidad que subyacen a las relaciones entre todos los grupos que componen la empresa. La confianza o la reputación son valores derivados del *contrato moral* que toda empresa tiene con la sociedad y de cuyo cumplimiento tiene que dar razón. Un contrato que refleje un sistema recíproco de expectativas y obligaciones, de derechos y deberes, que subyace a toda relación de confianza⁵.

En suma, los recursos morales responden a nuestra capacidad, como seres libres y autónomos, de comprometernos en acciones cooperativas, de ser responsables en el sentido de actuar de acuerdo a razones morales, siguiendo aquello que consideramos justo o correcto⁶. Lo cual no quiere decir que todas las acciones deban responder a este esquema, sino que existe un espacio ético en la empresa y que la misión de una ética empresarial entendida como instrumento de gestión es ampliar el uso de estos mecanismos. No hace falta recordar las ventajas derivadas de un tipo de recursos que, a diferencia de todos los demás, más aumentan cuanto más se utilizan. Admitimos la importancia de estos recursos y, sin embargo, desconocemos los mecanismos que posibilitan su gestión.

Para esta propuesta de ética empresarial toda gestión de los recursos morales debe partir del hecho de que la empresa es una institución social y, como tal, constituye un acuerdo social diseñado para alcanzar determinados fines sociales. Desde este punto de vista, la intervención de la ética en la empresa se realiza siempre desde

⁴ Cfr. para esta concepción de los recursos morales GARCÍA-MARZÀ D., *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004.

⁵ *Ibíd.*, p. 145 y ss.

⁶ *Ibíd.*, p. 49 y ss.

el horizonte de una *concepción dialógica o comunicativa de la responsabilidad empresarial*, donde el diálogo se presenta como el único camino para alcanzar este acuerdo entre todos los grupos de intereses implicados en la actividad empresarial, (empresarios, accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, sociedad en general,...). Sólo este acuerdo conseguido a través de razones puede garantizar la legitimación o reconocimiento social de la empresa. De ahí que el diálogo se convierta en la metodología propia de este tipo de gestión y el acuerdo o consenso entre las partes sea el objetivo que pretende alcanzar.

El valor moral del diálogo que la ética empresarial propone y pretende justificar se refiere directamente a esta concepción del diálogo como constructor del consenso. El diálogo expresa siempre un esfuerzo por alcanzar un acuerdo con los demás, por construir una voluntad común sobre la forma de satisfacer determinados intereses en juego. Hablamos de un valor porque supone una orientación de la acción hacia el reconocimiento igual y recíproco de todos los interlocutores⁷. Moral porque reúne las características de libertad y universalidad y se convierte así en una obligación. Actuar desde esta perspectiva ética significa actuar desde el *primado del diálogo* como mecanismo para la resolución consensual de los conflictos de acción y para la búsqueda de síntesis innovadoras y creativas entre ética y beneficio⁸.

En definitiva, la confianza en una empresa, en sus relaciones contractuales o en sus productos y servicios, tiene que ver con las razones que tenemos para esperar un determinado comportamiento o resultado, con el cumplimiento de una serie de expectativas previamente depositadas en ella. Estos intereses cuya satisfacción reclaman las partes implicadas configuran la responsabilidad de la empresa, entendida de forma sencilla por ahora como la obligación de *dar cuenta* que tiene toda empresa ante sus interlocutores válidos. Decimos así que la empresa logra alcanzar credibilidad o legitimidad social cuando es capaz de mantener un nivel de respuestas que genere consenso o acuerdo entre todos los grupos implicados o afectados en su actividad. *La confianza depende de este grado de acuerdo o consenso con el que aceptamos la posición de la empresa respecto al cumplimiento de las expectativas en juego*. Veamos qué supone este cambio de perspectiva para el concepto de responsabilidad social de la empresa.

II. Una concepción dialógica de la responsabilidad empresarial

Si el acuerdo o consenso entre todas las partes implicadas y/o afectadas constituye el criterio normativo para definir la moralidad o justicia de la empresa, debemos buscar las bases éticas de la confianza en el contenido de esta especie de contrato moral. Debemos determinar las cláusulas de este contrato, analizar qué expectativas

⁷ Cfr. para esta idea del reconocimiento CORTINA A., *Alianza y Contrato*, Madrid, Trotta, 2001.

⁸ Cfr. al respecto para la importancia estratégica del diálogo STEINMANN H./LÖHR A., *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart, Poeschel, 1991.

se convierten en obligaciones para la empresa y por qué. El contenido de esta relación entre exigencias y obligaciones define el alcance de la responsabilidad de la empresa.

El tema de la responsabilidad empresarial o corporativa, términos que aquí utilizaremos como sinónimos, ha sido -y es- uno de los temas más debatidos en la literatura de la ética empresarial⁹. Al mismo tiempo representa uno de los conceptos que más resistencias ha encontrado en su incorporación al lenguaje económico y, hasta hace bien poco tiempo, era un tema tabú dentro del ámbito empresarial. No obstante, el nuevo escenario en el que se mueve hoy la empresa ha conseguido romper esta barrera y hoy ya se utiliza este concepto de forma abierta y clara. Más aún, parece que se ha incorporado bien a la reflexión empresarial. El Libro Verde de la Comisión Europea habla de la responsabilidad social de la empresa como un factor de competitividad. La OCDE lo presenta como un elemento clave para la búsqueda de nuevas oportunidades para la empresa¹⁰.

Con la utilización del concepto de responsabilidad, al igual que con el concepto de participación, se da un curioso movimiento: aquello que primero aparece como una obligación moral, como exigencia de justicia, provocando celos, sospechas y rechazos, se introduce después con toda su fuerza como un recurso estratégico, como un instrumento al servicio del beneficio de un grupo de intereses particular. Sin embargo, por el camino ha perdido toda su fuerza crítica. Un enfoque de la ética empresarial como el que aquí pretendemos esbozar debe romper esta falsa dicotomía. Por una parte, no debe recluirse en un concepto “utópico” de responsabilidad, de lo que la empresa debería ser, fuera de toda realidad y posibilidad de realización. Por otra parte, no puede limitarse a un instrumento estratégico que se abandona cuando los resultados no confirman la rentabilidad económica esperada.

Este es el giro que se quiere realizar en el tratamiento de la responsabilidad cuando la entendemos como un *recurso disponible para la empresa*. No como un recurso estratégico para alcanzar determinados fines de determinados grupos, sino como un recurso moral para el logro de las condiciones óptimas para la generación, mantenimiento y desarrollo de la confianza. Un concepto de responsabilidad capaz de ir más allá de una reacción superficial a las presiones sociales del momento y que, al mismo tiempo, esté libre de toda sospecha ideológica, esto es, de estar encubriendo situaciones claras de injusticia.

Para este objetivo es necesario cambiar nuestra perspectiva y abandonar la concepción de la responsabilidad social como un mero cálculo de resultados realizado exclusivamente desde la dirección o desde cualquier otro grupo de interés en parti-

⁹ Cfr. al respecto CARROLL A. B., “Corporate Social responsibility. Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, vol.38, n.3, 1999, pp. 268-295; así como FREDERICK W. C./DAVIS K./POST J. E., *Business and Society*, Nueva York, McGraw-Hill, 1988.

¹⁰ Cfr. al respecto *Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales*, (<http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>).

cular. Esta concepción es la causante de que hoy en día aún no dispongamos de una definición clara, de una determinación intersubjetiva, del contenido de la responsabilidad, verdadero obstáculo a la hora de implementar estas ideas en la empresa. Por así decirlo, desde una concepción consecuencialista de la responsabilidad no podemos responder a las críticas presentadas ya hace tiempo por Friedman¹¹. Ni tenemos un “metro” con el que medir la responsabilidad, ni somos capaces de evitar la sospecha de estar facilitando la hipocresía empresarial. El resultado de esta falta de concreción es bien sencillo: la responsabilidad se convierte en un factor de desconfianza.

Para evitar estos resultados es necesario realizar un cambio de rumbo, abandonando la *perspectiva utilitarista*, basada en el cálculo monológico por parte de los directivos de las consecuencias de la decisión para el resto de implicados, y adoptando una *perspectiva deontológica* donde es el acuerdo entre todos los grupos implicados y/o afectados el criterio de validez para definir y delimitar el ámbito y los contenidos de la responsabilidad social de la empresa.

Con este giro el foco del análisis se traslada desde la concepción de la responsabilidad como una suma de resultados a su consideración como un proceso¹². Estamos frente a un aspecto clave para entender el significado de la empresa desde el punto de vista ético: no estamos ante una entidad específica que actúa según las decisiones de un grupo de interés, sino ante un proceso a través del cual se producen acciones y en el que están comprometidos diferentes grupos de intereses¹³. Sólo de esta forma aparecen explícitamente los diferentes interlocutores de la empresa en nuestros análisis y sólo así es posible respetar tanto la reciprocidad de las expectativas y obligaciones en juego como la autonomía individual necesaria para su definición.

Para esta concepción de la ética empresarial la propuesta consiste en entender este proceso como un *proceso dialógico* donde todos los interlocutores deben tener voz. Estamos ante un punto de vista kantiano, pero transformado dialógicamente. La responsabilidad social de la empresa podría determinarse como un continuo que abarca tres niveles analíticamente diferenciables pero que siempre se dan juntos en la realidad empresarial: *económico, legal y moral*.

Mientras que los niveles económico y legal quedan bien definidos por el mercado y el sistema jurídico, en nuestra propuesta el nivel de responsabilidad moral remite al diálogo y posterior acuerdo de todos los grupos de intereses acerca de qué responsabilidades puede y debe adoptar la empresa y en qué grado hacerlo. Recordemos que la responsabilidad se refiere al conjunto de razones disponibles por la empresa para responder de sus actuaciones y garantizar así la confianza que en ella deposita-

¹¹ FRIEDMAN M., “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, en HOFFMAN W.M./MOORE J.M., *Business Ethics*, McGraw-Hill, Nueva York, 1990, pp.153-157.

¹² Cfr. al respecto JONES T. J., “Corporate Social responsibility revisited, Redefined”, in *California Management review*, 1980, vol. XXII, n.2, pp. 59- 67; así como LETANG J., “Ethical Corporate Social responsibility: A Framework for Managers”, *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, pp. 125-132.

¹³ Cfr. BROWN M. T., *La ética en la empresa*, Barcelona, Paidós, 1992, p. 51.

mos o queremos depositar. El nivel moral incluiría desde la manera específica en que la empresa quiere posicionarse ante el mercado y el cumplimiento de la ley, hasta la serie de medidas voluntarias con las que pretende hacerlo ante el entorno social y ecológico. El hincapié pasa del cálculo de las consecuencias de la acción a las condiciones en las que tiene lugar la participación de las diferentes partes implicadas, esto es, en las que se produce el acuerdo o el compromiso sobre qué intereses satisfacer y por qué¹⁴.

Este giro hacia una comprensión dialógica de la responsabilidad consigue explicitar un componente decisivo de toda empresa que quiera utilizar estos recursos morales. Se trata de la exigencia de reciprocidad que caracteriza a toda perspectiva ética y que define la dimensión moral de la empresa. Esta exigencia moral nos conduce hacia un modelo de empresa en el que ya no es posible hablar de un interés propio y específico de la empresa, de cuyo cumplimiento depende su legitimidad o credibilidad social. Ni existe un interés empresarial identificable con uno de los grupos, por más poder que tenga, ni existe un interés corporativo más allá de los grupos que componen la empresa. Desde el punto de vista ético la empresa no tiene un interés en sí misma más allá de la satisfacción de los intereses legítimos en juego. Esta satisfacción o cumplimiento explica el sentido y razón de ser de la empresa y sólo el diálogo y posterior acuerdo es capaz de definirlo. En conclusión, el qué y el quién de la responsabilidad se confunden en esta propuesta de un modelo de empresa que merezca el calificativo de ética.

De esta forma se diferencia de forma clara entre *la responsabilidad moral y la responsabilidad social y ecológica de la empresa*. La perspectiva ética o responsabilidad moral, como queramos denominarla, se sitúa en un nivel procedimental y sólo establece las condiciones desde las que es posible hablar de un diálogo justo o moral entre los diferentes implicados. Por su parte, la responsabilidad social se refiere al contenido y posible acuerdo de este diálogo o deliberación. En definitiva, se trata de la relación entre el horizonte moral de la legitimación y las acciones que en cada caso puede realizar la empresa.

El empuje que la Unión Europea ha dado al tema de la responsabilidad social de la empresa ha traído consigo una profusión terminológica que si bien tiene la ventaja de insistir desde diferentes frentes en un modelo de empresa que persigue la cohesión social y el desarrollo sostenible, no ayuda mucho en la distinción básica entre aquello que la empresa *es* y aquello que la empresa *debería ser* según su sentido y razón de ser. Un ejemplo claro de esta confusión terminológica y, por lo tanto, metodológica, en la relación entre la ética empresarial y la responsabilidad social. Tanto es así que en uno de los últimos *Euroencuentros sobre Responsabilidad Social de las Empresas*, celebrado en Valencia, las mesas de trabajo se dividían en cuatro grupos:

¹⁴ Cfr. al respecto MACLAGAN P, "Corporate social responsibility as a participative process", *Business Ethics: A European Review*, 8, n.1, enero, 1999, pp. 43-49.

acción social, ética empresarial, medio ambiente y relaciones con los trabajadores. De forma explícita, la ética queda como una sección diferente al resto, como si en el medio ambiente o en las relaciones laborales no habláramos de buenas y malas prácticas empresariales ni utilizáramos criterios de justicia, como si en la acción social no se hablara de manipulación o engaño. Aquello que parece desprenderse de esta división de tareas tiene que ver con lo que se suele denominar una visión subjetiva de la ética centrada en los valores del directivo, en su toma de decisiones, dependiente siempre de la propia conciencia individual y alejada de criterios intersubjetivos de lo que está bien o mal.

Estamos ya en condiciones de aclarar esta confusión terminológica entre ética y responsabilidad social de la empresa. La ética empresarial se ocupa de establecer las condiciones procedimentales desde las que es posible definir y delimitar la legitimidad empresarial. A partir de estas condiciones la ética es la encargada de presentar los criterios de validez moral, esto es, los criterios de lo que es correcto, justo o moral en el ámbito de la empresa. Estamos así ante un horizonte de actuación desde el que entender la empresa. Por su parte, la responsabilidad social corporativa define el conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece la empresa ante las demandas y exigencias de sus correspondientes grupos de intereses. Esto es, concreta el grado de aproximación y compromiso con el horizonte ético del diálogo y el acuerdo posible, aspectos que constituyen las bases éticas de la confianza. No debemos confundir los criterios de actuación con las conductas a las que estos pueden dar lugar.

Confiamos en una empresa, en sus relaciones o en sus productos, bien porque tenemos ya una experiencia previa o bien porque contamos con indicios de que esa empresa es responsable y es capaz de cumplir, por lo tanto, con las expectativas depositadas en ella. Las bases éticas de la confianza se refieren a que entre estos indicios se encuentran las condiciones que permiten la participación y el acuerdo posible de todos los grupos de intereses. La confianza se apoya en la idea de que la empresa puede justificar, en un momento dado, aquello que está haciendo para acercarse en lo posible al principio moral del acuerdo. La capacidad de crear confianza que tiene el diálogo no tiene que ver sólo con los resultados sino, básicamente, con el respeto a la autonomía y a la posibilidad de participación. En resumen, según palabras de Offe, la confianza en los mecanismos anónimos de las instituciones sólo está justificada por el acuerdo voluntario de aquellos actores a los que se aplican las normas.

Desde estas premisas es fácil apreciar cómo el primer paso en la concreción de la responsabilidad social radica en que la empresa demuestre, en el día a día de sus actividades, que es “digna de confianza”, lo que significa que en caso necesario contaría con el acuerdo de todas las partes implicadas acerca del cumplimiento presente o futuro de sus expectativas. Normalmente no poseemos esta información, pero podríamos tenerla. Por eso la confianza se mantiene y desarrolla si la

empresa está organizada de forma que pueda responder a esta demanda de información y posea canales de comunicación y participación entre todos los grupos de intereses. Esta es la razón por la que la publicidad, entendida como transparencia y participación, se convierta en uno de los ejes centrales de esta propuesta de ética empresarial.

III. El principio de publicidad

No obstante, para atreverse a confiar, para dar el paso entre tener buenas razones y actuar en consecuencia, hace falta algo más que una declaración de buenas intenciones. La exigencia del diálogo y del consenso deriva de la perspectiva ética, del reconocimiento de la dignidad y autonomía de todos los grupos implicados en la actividad empresarial. Pero ante la complejidad y extensión de los grupos implicados, el carácter moral del diálogo exige que la empresa sea capaz, en cada situación concreta, de hacer públicos sus esfuerzos en esta dirección. Es precisamente en este *esfuerzo de transparencia* donde se apoya uno de los pilares básicos de la confianza.

La confianza se apoya en la reputación y ésta en la idea del diálogo y posterior acuerdo de todos los grupos de intereses que componen la empresa¹⁵. Este *todos* tiene un carácter normativo e incluye a todos los posibles participantes y afectados posibles, presentes y futuros. Nos obliga, por así decirlo, a no excluir de nuestro análisis a ningún interés actual o potencial¹⁶. Pero este principio de inclusión encuentra en el tamaño de las empresas y en los contextos globales actuales una difícil, por no decir imposible, realización. Si no somos capaces de operativizar este diálogo, deberíamos renunciar a él ante la posibilidad de estar legitimando claras situaciones de injusticia.

La propuesta de la ética empresarial es considerar este potencial de entendimiento en el que se apoyan las bases éticas de la confianza como una instancia crítica desde la que valorar la calidad moral de la decisión, acción o institución analizada. La exigencia del diálogo y el acuerdo siguen estando ahí, pero se convierten ahora en una fuente desde la que *aportar razones que justifiquen* la posición adoptada por la empresa, por ejemplo ante la determinación de los grupos que la componen. Con esta idea trabajan las teorías del diseño institucional al remitir la capacidad de producir confianza, como nos dice C.Offe, a su “potencial de autofundamentación discursiva”¹⁷. Lo decisivo para hablar de la confianza depositada en una empresa es que ésta demuestre los esfuerzos que está realizando por conducir su gestión hacia este modelo de empresa

¹⁵ Cfr. para el concepto de reputación VILLAFANE J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide, 2004.

¹⁶ Cfr. Para esta idea del acuerdo como criterio de validez moral HABERMAS J., *Aclaraciones a la ética del discurso*, Madrid, Trotta, 2000; así como APEL K. O. *Diskurs und Verantwortung*, Frankfurt, Suhrkamp, 1988.

¹⁷ OFFE C., *La gestión política*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.

que tiene en la participación, en el diálogo y en el posible acuerdo sus puntos de apoyo. Cuando decimos que una empresa es justa o actúa con justicia es porque estamos convencidos que cumple este principio de forma “suficiente”, es decir, que en caso de realizar la consulta contaría con un grado de aceptación suficiente.

Este planteamiento de la autojustificación no es ningún “invento” reciente. Al igual que una persona digna de confianza es alguien que se expone a sí mismo a un continuo y escrupuloso examen por parte de los demás, lo mismo ocurre con las instituciones. De hecho, la propuesta de utilizar la transparencia para mostrar la buena voluntad fue sistematizada por Kant como un *principio de publicidad*, entendido como la exigencia de “hacer público”, de dar publicidad para que estén enterados todos los posibles implicados y/o afectados. Kant utiliza este principio como uno de los mecanismos clave para la relación entre la teoría y la práctica, pero también puede utilizarse para analizar la validez moral de cualquier acción, norma o institución. Se trata, en suma, de preguntarse si podría hacer lo que hago si los motivos que subyacen a mi decisión fueran de dominio público. De forma negativa, este principio dice: “Son injustas todas las acciones que se refieren al derecho de otros hombres cuyos principios no soportan ser publicados.”¹⁸

Aquello que este principio viene a decir es de un sencillo sentido común, pero no por ello debemos dejar de utilizarlo cuando nos preguntamos por la validez moral de una acción o decisión empresarial. Este principio es efectivamente un principio regulativo que nos muestra de forma clara aquello que no debe ser, lo injusto, lo inmoral. Nada nos dice, en la dirección opuesta, sobre lo que está bien o es moral. No todo lo que es compatible con el principio de publicidad, con la manifestación explícita de intenciones y objetivos, es, por lo mismo, moral o justo. Pero eso sí, constituye el primer paso, el primer peldaño en la construcción recíproca de la confianza generalizada, en la definición de lo que podemos esperar de la empresa. Si lo leemos en clave positiva, si interpretamos que la empresa necesita publicar su proyecto, necesita ser transparente en sus actividades para ganarse la confianza del público, nos encontramos ante una prueba clara de su validez moral.

Esta idea se puede interpretar también en forma de un test de expresabilidad, consistente en preguntarnos si estaríamos dispuestos a establecer o continuar con una relación de confianza si conociéramos todos los presupuestos y las intenciones de nuestro interlocutor. En el caso de la empresa, si conociéramos su forma de actuar, sus estructuras de participación, su carácter en definitiva. Si excluimos las experiencias previas, sólo así podríamos distinguir una confianza justificada de otra que no lo esté. Como nos dice Baier, “una relación institucional de confianza está garantizada si al conocer todas las condiciones estuviéramos de acuerdo con continuar la relación”¹⁹.

¹⁸ KANT I., *La paz perpetua*, Madrid, Tecnos, 1987, p. 61.

¹⁹ BAIER A., “Trust and antitrust”, *Ethics*, 96, 1995, pp. 231- 260.

Desde este principio se comprende ahora mejor el concepto de responsabilidad social de la empresa utilizado hasta ahora, pues aquí ya no se decide el *contenido* de esta responsabilidad, siempre dependiente de los contextos y circunstancias particulares, sino la *forma* que debe tener toda asunción de responsabilidades. En esta apuesta por una *concepción dialógica de la responsabilidad social corporativa* la cuestión no es decidir a priori cuál debe ser el contenido de esta responsabilidad, sino justificar las condiciones del carácter público de la apuesta realizada por la empresa, estos, de los compromisos que se asumen.

Un modelo de empresa que quiera responder de esta relación entre publicidad y confianza, se regiría por los siguientes directrices:

1. Aceptación pública del principio ético de gestión, del diálogo y posterior acuerdo entre todas las partes implicadas, como marco general para definir la responsabilidad corporativa.
2. Elaboración desde este principio rector de un mapa de los grupos implicados y de sus intereses, esto es, una definición abierta a la revisión y a la crítica de las expectativas y obligaciones en juego.
3. Definición de los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia que permita la intervención igual de todos los afectados en la toma de decisiones.
4. Publicación de los diferentes compromisos que la empresa asume ante todos los intereses en juego como paso previo para el diálogo y posterior acuerdo²⁰.

Sólo desde estas condiciones es posible hablar de la confianza o la responsabilidad como recursos morales. Su carga crítica aparece con la imposibilidad de instrumentalizar los recursos morales y de actuar hipócritamente. La acción hipócrita no resiste este principio de publicidad. Al contrario, una empresa que se apoye en estos principios ha roto la desconfianza y proporciona el sentido suficiente para generar un respaldo moral.

IV. Hacia un sistema integrado de gestión ética (SIGE)

Cuando hablamos de la ética como instrumento de gestión nos referimos a la progresiva construcción de una agenda para la identificación y utilización de los recursos morales en la empresa. Para una ética aplicada no es suficiente con definir los principios básicos de actuación, sino que también debe avanzar en la idea de un nuevo diseño institucional que permita integrar estos recursos en la gestión diaria de la empresa. Por así decirlo, convertir las razones morales en motivos para actuar.

²⁰ Cfr. para estas condiciones GARCÍA-MARZÀ D., *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, op.cit., p. 205 y ss.

Desde esta interpretación ofrecida del principio de publicidad, no es nada atrevido sintetizar la relación entre la confianza y el diálogo en forma de un axioma que nos muestre el carácter público de la apuesta de la empresa por el diálogo y el acuerdo. Sería el siguiente: *la confianza es directamente proporcional a la capacidad de las empresas para hacer públicas y justificar discursivamente sus acciones, estrategias y políticas.*

El “Libro Verde sobre la Responsabilidad Social de la Empresa” presentado por la Comisión Europea camina en esta misma dirección. En este documento marco se apuesta por la integración entre el beneficio económico, social y ecológico como clave para un modelo de empresa más competitivo. Sin embargo, la Comisión Europea reconoce que la incorporación de la responsabilidad social a la empresa varía en función de las diferencias culturales y sectoriales. Pero en este amplio espectro de posibilidades que supone la experiencia dada en la integración de la ética en la empresa encontramos siempre un hilo conductor. Textualmente:

“En un primer momento, las empresas tienden a adoptar una declaración de principios, un código de conducta o un manifiesto donde señalan sus objetivos y valores fundamentales, así como sus responsabilidades hacia sus interlocutores. A continuación, estos valores deben traducirse en medidas en toda la empresa, desde las estrategias a las decisiones cotidianas. Esto les obliga a añadir una dimensión social y ecológica a sus planes y presupuestos, evaluar los resultados en estos ámbitos, crear “comités consultivos locales”, realizar auditorías sociales o medioambientales y establecer programas de formación continua”²¹.

En el texto reconocemos tres pasos fundamentales que dan razón del principio de publicidad introducido, del carácter público que necesariamente requieren los recursos morales. Siguiendo estas Sugerencias un sistema integrado de gestión de la ética en la empresa debería contar al menos con tres elementos básicos: códigos, comités y auditorías. La confianza depende de que seamos capaces de integrar estos tres instrumentos. Veamos brevemente cada uno de ellos y la relación que guardan entre sí.²²

a) *Los códigos éticos como compromiso público*

Los códigos éticos representan en la actualidad una de las formas de institucionalización de la ética en la empresa más común y extendida. Tanto es así que es difícil encontrar una empresa con su personalidad y su carácter que no se presente con una declaración más o menos sistemática de sus valores y de sus aspiraciones²³. Estos

²¹ Cfr. Libro Verde *Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 18.7.2001, COM (2001) 366 final, & 63.

²² Cfr. para un desarrollo de estos mecanismos GARCÍA-MARZÁ D., *op.cit.* p.229 y ss

²³ Cfr. WEBER J., “Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda”, *Business Ethics Quarterly*, vol.3, 4, 1993,419-436; MURPHY PE., “Implementing Business Ethics”, *Journal of*

documentos representan esfuerzos por hacer públicos “las pautas con las que se quiere identificar a una empresa y orientar la conducta de los miembros de la organización”²⁴. La gran ventaja que poseen en el escenario global en el que se mueven hoy las empresas es indiscutible: son capaces de actuar, de promover buenas prácticas y evitar comportamientos indeseables, “más allá” de las fronteras estatales, extendiendo su nivel de aplicación al ámbito real de la actuación empresarial. Su principal problema es, por lo mismo, cómo llevarlos a la práctica sin que se conviertan en un recurso estratégico.

Tanto es así que la proliferación actual de códigos y la utilización que se hace de ellos han producido una reacción contraria a la pretendida: si pensábamos encontrar aquí un elemento básico para la confianza, nos encontramos con que provocan más bien escepticismo y desconfianza en la opinión pública empresarial, en la mayoría de los grupos de intereses que componen la empresa. La razón de esta situación es el uso instrumental, estratégico, que se ha hecho y se hace de estos mecanismos. En todos ellos encontramos valores como integridad, honradez, responsabilidad, justicia, transparencia, etc. Pero, la conducta real de la empresa dista mucho de orientarse por ellos. La diferencia entre lo que se dice y lo se hace es demasiado grande para encontrar una razón en la que anclar nuestra confianza.

Ante esta situación actual de desconfianza que provocan los códigos en la opinión pública es lógico que nos preguntemos por su valor y utilidad. ¿Para qué queremos hoy por hoy un código ético?

Ya hemos hablado de la relación entre la confianza y el diálogo, de la relación proporcional entre ésta y la capacidad de justificación pública de la actuación empresarial. Para esta posibilidad de dar razones en la que se apoya la confianza es imprescindible saber quién es y quién quiere ser la empresa, qué actitud piensa tomar ante los intereses legítimos en juego y qué compromisos adquiere respecto a la satisfacción de estos intereses. Un código ético pensado desde esta racionalidad pública está en condiciones de responder a las críticas realizadas sin renunciar por ello a la pretensión, tal como indica el *Libro Verde*, “de señalar los objetivos y valores fundamentales de la empresa, así como sus responsabilidades hacia sus interlocutores”.

Si reducimos la función básica de los códigos éticos a la regulación de la conducta allá donde el derecho no puede o no queremos que llegue, estamos equivocando el papel básico que deben cumplir los códigos éticos en la empresa. No debemos esperar de ellos ningún sistema de reglas dirigidas a castigar las conductas indeseables. Más bien lo contrario. Si partimos de la concepción de los códigos éticos desde el principio de publicidad, desde el presupuesto básico de que si es necesario hacer públicos el carácter y forma de ser de la empresa para alcanzar sus objetivos, entonces estamos ya

Business Ethics, n.7, 1988, pp.907-915; para la situación actual de los códigos éticos en España cfr. VVAA, *Códigos de conducta empresarial*, Madrid, Acción Social Empresarial, 1993; así como FRANCÈS P./BORREGO A./VELAYOS C., *Códigos éticos en los negocios*, Madrid, Pirámide, 2003

²⁴ De Michele R., *Los códigos de ética en las empresas*, Madrid, Granica, 1988

en la buena dirección. Aquello que se busca en esta manifestación de intenciones es afianzar la confianza de los diferentes interlocutores, precisamente convirtiendo en un *compromiso público* la disposición al diálogo y a la búsqueda de acuerdos.

Desde esta perspectiva, los códigos éticos no constituyen un conjunto de normas, mandatos y prohibiciones, dirigidas a definir qué comportamientos son correctos o adecuados, sino un conjunto de valores que guía la conducta y nos orienta en la toma de decisiones. Aquello que los códigos pretenden y en lo que coinciden todos ellos es en la *búsqueda de la confianza* necesaria para que la empresa pueda trabajar. Este objetivo básico se desglosa en una función interna vinculada al carácter de la organización y en una externa vinculada a su reputación. La condición necesaria para alcanzar este objetivo es que encontremos en el mismo documento una declaración explícita de los compromisos o conjunto de acciones y políticas, los pasos en definitiva, que la empresa está dispuesta a dar para alcanzar este acuerdo o consenso. Desgraciadamente, es difícil encontrar este apartado en los códigos existentes.

b) Comités de ética: un espacio para el diálogo

Las posibilidades de concreción que admite la exigencia moral del diálogo son múltiples y dependen, en cualquier caso, de las condiciones fácticas y de los recursos disponibles. No es posible ofrecer en este sentido más que ejemplos de empresas que incorporan estos principios y cuál es el resultado que alcanzan²⁵. Sin embargo, desde la propuesta de un sistema integrado de gestión para la incorporación de la ética en la empresa es necesario avanzar una propuesta de participación que se encargue del seguimiento y control del código ético. Aspectos que nunca deben quedar sólo en manos de uno o varios grupos de intereses.

Una de las directrices básicas para la elaboración de los códigos éticos radica en la integración de todos los afectados en su elaboración y su seguimiento. No podría ser de otra forma en una concepción de la empresa que sabe que sólo desde el acuerdo de todas las partes interesadas se puede generar confianza. Para el logro de este acuerdo la participación y el diálogo se convierten en el único camino posible, pues sólo la convicción racional, la aceptación libre y voluntaria a través de las razones aducidas, puede convertirse en una motivación para la acción, en un recurso para la coordinación de las relaciones empresariales. De ahí la propuesta de los comités de ética.

Esta iniciativa no pretende convertirse en la única, ni siquiera en la mejor, posibilidad de participación de los diferentes grupos en la empresa²⁶. Ni tan siquiera quiere constituirse en el único espacio de diálogo. Su objetivo está vinculado al código éti-

²⁵ Un trabajo pionero en este sentido es el de TOFLER A., *La empresa flexible*, Barcelona, Plaza y Janés, 1990.

²⁶ Cfr. al respecto STEINMANN H./LÖHR A., "Der Beitrag von Ethik-Kommissionen zur Legitimation der Unternehmensführung", in *Unternehmensethik*, p.259; cfr. igualmente CORTINA A., "Comités de ética" en GUARIGLIA O., *Cuestiones morales*, Madrid, Trotta, 1996.

co y a lo que éste representa: el compromiso de la empresa con el comportamiento ético. Debe entenderse más bien como una complementación de las diferentes formas de participación ya existentes para la reivindicación y defensa de intereses legítimos, tengan regulación jurídica o no.

El rasgo distintivo de estos comités lo constituye su objetivo básico: convertirse en un espacio para la razón pública. Un espacio de diálogo y deliberación desde donde se traten aquellos intereses generalizables que se mueven en la empresa y que afectan a todas las personas y grupos por igual. Intereses con cuya satisfacción se ha comprometido el código ético. Ésta es la peculiaridad de los comités de ética: su contenido se limita a la dimensión moral, a los valores y normas morales que permiten apoyar con razones determinados intereses. En definitiva, aquello que es bueno para todos los que actúan en el contexto empresarial.

Utilizamos aquí el concepto de razón pública para referirnos a un espacio, como nos decía Kant, “donde todos tienen voz”, donde se debe asegurar que los intereses generalizables encuentren resonancia. También razón pública, por cuanto los temas afectan a cuestiones de justicia básica, a las condiciones que se requieren para asegurar el igual respeto a la dignidad de todos los implicados²⁷. El ámbito de aplicación es corporativo, pero el punto de referencia para la deliberación es la opinión pública, en el sentido de aquello que afecta por igual a todas las personas²⁸. A estos intereses generales van dirigidas las deliberaciones y conclusiones del comité, que nunca tienen un carácter vinculante. Su misión consiste más bien en asesorar, supervisar y proponer.

No es momento ahora de entrar en las dificultades que implica definir los mecanismos de representación, determinar quién representa a cada grupo, cómo lo hace y por qué. Más aún cuando en alguno de estos grupos no existe la posibilidad de definir el conjunto de afectados o, incluso de implicados, como es el caso, por ejemplo, de los consumidores o de los afectados por la contaminación. Esta es la razón básica para que en los comités se incluyan también expertos en los diferentes campos normativos, básicamente ética y derecho, así como expertos en los ámbitos específicos de actuación de la empresa. Es la propia opinión pública el tribunal último que decide la validez de la propuesta, la fiabilidad de la composición. Una mala composición del comité sólo es capaz de producir desconfianza, precisamente lo contrario de lo que se persigue.

c) auditoría ética: la consistencia entre decir y hacer

Para cualquier diálogo es imprescindible una información veraz y suficiente para alcanzar un acuerdo o consenso. La información que se requiere no se refiere sólo a los factores económicos. Es necesario que los diferentes grupos de intereses tengan la oportunidad de conocer el modo en que la empresa lleva adelante sus compromisos y

²⁷ Cfr. RAWLS J., *El liberalismo político*, Barcelona, Crítica, 1996, p.247 y ss.

²⁸ Cfr. para este concepto de opinión pública, HABERMAS J., *Facticidad y validez*, Madrid, Trotta, 1998, p. 407 y ss.

los resultados alcanzados. En este sentido, el concepto de información corporativa debe evolucionar y abarcar mucho más que la información contable. Desde el denominado “espíritu de transparencia” se trata de facilitar a los diferentes *Stakeholders* toda la información que éstos necesitan para tomar sus decisiones²⁹. Sin embargo, si queremos generar confianza en la empresa, se debe dar un paso más y pasar del acceso a la información a la discusión sobre los criterios que definen su contenido. La validez de la información no depende tanto de la cantidad, sino de su calidad y ésta remite a los procedimientos seguidos para su elaboración y transmisión³⁰. Un buen ejemplo de esta ampliación de la información corporativa y de los criterios utilizados son las *Sustainability Reporting Guidelines*³¹.

La auditoría ética se entiende desde la oportunidad y conveniencia de elaborar un sistema de información pública sobre el comportamiento ético de la empresa. Con este sistema de información lo que se pretende principalmente es argumentar la transparencia y credibilidad de la apuesta ética de la empresa. Al mismo tiempo, su elaboración ayuda a introducir la dimensión ética en las acciones y decisiones empresariales y dar cumplimiento así a una dimensión clave de la producción, mantenimiento y desarrollo del capital confianza.

Como ya hemos visto en el caso de los códigos éticos, este tipo de prácticas sólo constituyen un mecanismo eficaz para la producción de confianza si son *creíbles*, es decir, si tenemos confianza en el mismo procedimiento. De ahí que la auditoría ética deba integrarse en un sistema de gestión más amplio que aquí hemos dividido en tres vertientes, pero cuya estructura final está abierta a diversas modalidades, siempre bajo la idea regulativa del principio de publicidad, como pueden ser también las memorias de sostenibilidad o los informes sobre responsabilidad social de la empresa. Aquello que diferencia a la auditoría es que se realiza desde unos valores morales previos y que debe ser el comité de ética el encargado, no de su realización, pero sí de su seguimiento y control.

Desde este punto de vista, la auditoría ética poco tiene que ver con las auditorías contables tradicionales. Su objetivo es reflejar el grado de cumplimiento de las diferentes expectativas de las que depende la confianza depositada en la empresa. El nombre indica sólo el objetivo de ofrecer instrumentos para la posible verificación y justificación de los valores y de las conductas o normas a las que dan lugar. Se trata de un proceso de análisis y de diálogo que puede dar lugar a sugerencias y a descubrir nuevos caminos para la integración entre el beneficio social y el beneficio económico. Como instrumento básico de la ética empresarial, su objetivo no puede ser

²⁹ Cfr. al respecto EPSTEIN M.J.,/ BIRCHARD B., *La empresa honesta*, Barcelona, Paidós, 2001.

³⁰ Cfr. para las condiciones mínimas de esta información YUTHAS K. / ROGERS R. / DILLARD J.F., “Communicative Action and Corporate Annual Reports”, *Journal of Business Ethics*, 41, 2002, pp.141-157.

³¹ Cfr. *Global Reporting Initiative* (2002:23), {www.globalreporting.org}; Cfr. para un análisis de los principales estándares internacionales GONZALEZ E., “La gestión de la responsabilidad basada en el enfoque de los *Stakeholders*”, en GONZALO SICHAR (coord.), *La empresa socialmente responsable*, Madrid, Cideal, 2003, pp55-89.

otro que la gestión de los recursos morales, gracias a la información que ofrece y al debate y sugerencias para la gestión del cambio que posibilita³². En definitiva, como instrumento para el diálogo entre todos los actores involucrados, no sólo para la resolución de conflictos sino también para prevenirlos. En este sentido decimos que una auditoría ética pertenece a la gestión del riesgo en la empresa.

En estos objetivos de la auditoría ética encontramos su justificación, su razón de ser. Debe considerarse siempre como un instrumento de gestión para la mejora de las buenas prácticas empresariales y no como una mera técnica de marketing³³. De ahí que debamos plantearnos una cuestión previa que nos trae de nuevo la relación entre ética y rentabilidad: ¿por qué una organización en particular se compromete con este tipo de actividades? No es la utilidad aquello que persigue la empresa con la adopción de este tipo de medidas, sino la confianza. Si fuera la utilidad estaríamos ante un uso estratégico o instrumental de la ética. Un uso que siempre acaba por repercutir negativamente en su reputación. Sin embargo, que sea un intangible no significa que no tenga repercusiones económicas, como aprendemos ante las consecuencias de las malas prácticas empresariales. Pensar en las ventajas positivas de este tipo de instrumentos de gestión es parte importante de la ética empresarial³⁴.

En conclusión, la ética como instrumento de gestión responde a una concepción de la empresa como institución social que tiene un objetivo, satisfacer necesidades humanas y un medio concreto para hacerlo: el beneficio económico. Pero no debemos confundir el fin con el medio. Como dice un refrán entre los empresarios estadounidenses: “Dirigir una empresa sólo por los beneficios es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota”³⁵. Esta es la situación de los que siguen pensando que la confianza en la empresa depende sólo de factores económicos.

³² Cfr.al respecto VALLANCE E., *Business Ethics at Work*, Cambridge University Press, 1995; así como ROSTHORN J., “Business Ethics Auditing—More Than a Stakeholder’s Toy”, in *Journal of Business Ethics* 27:9-19, 2000.

³³ Cfr. al respecto ZADEK S., PRUZAN P., EVANS R., *Building Corporate Accountability*, Londres, Earthscan Publications Ltd., 1997.

³⁴ Cfr. para el tema de la rentabilidad de estos sistemas de información para la empresa GARCÍA-MARZÀ D., “Del balance social al balance ético”, en CORTINA A., (ed.) *La rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp. 229-253.