



Ética de la empresa: Un marco ético para la responsabilidad social de la empresa

DOMINGO GARCÍA-MARZÁ

Introducción: la RSE ante la crisis¹

Con el concepto de responsabilidad, se da una situación curiosa a la hora de entender de qué estamos hablando: aquello que primero se entiende como un compromiso de la empresa con la sociedad, como una exigencia de justicia –provocando recelos y también rechazos–, se retoma después con toda firmeza como un recurso estratégico, como un instrumento al servicio de la eficacia y del beneficio económico. Sin embargo, por el camino ha perdido toda su fuerza de cambio y de innovación. Esta situación ya se había producido con otros conceptos de tipo normativo, como es el caso de la participación en la empresa. En plena crisis económica, al concepto de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) le ha ocurrido lo mismo. Para muchos de los grupos de intereses que componen la empresa, poco o nada cabe esperar hoy de la responsabilidad social de la empresa si no es un “lava más blanco”, peor aún, si no es una justificación de situaciones moralmente injustificables.

La crisis parece arrastrar consigo una manera de ver y entender la empresa, un modelo plural de empresa que entiende que el beneficio económico ni está ni puede estar separado del beneficio social y ecológico. La Comisión Europea presentó sus líneas de acción, su modelo europeo de empresa, en el ya famoso Libro Verde *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*². En este documento, encontramos una definición clara y sencilla de lo que debemos entender por responsabilidad social empresarial: “Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. Más claro aún, el último comunicado de la Comuni- ▶

¹ Este estudio se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2010-21639-C02-02, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación y con Fondos FEDER de la Unión Europea. Gracias a la Fundación ETNOR por posibilitar la aplicación de estas ideas a la práctica empresarial.

² Bruselas, 18.7.2001, COM (2001)366 final.

dad Europea define la RSE como la “responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”³.

Sin despreciar los avances logrados en la aplicación y desarrollo de la RSE –hoy día forma parte ya del lenguaje empresarial– parece que la crisis económica actual no se está gestionando desde estos parámetros. Si el objetivo de un enfoque estratégico de la RSE sigue siendo “granjearse la confianza duradera de los trabajadores, los consumidores y los ciudadanos, y servir de base para modelos empresariales sostenibles”, el resultado ha sido bien diferente. Como reconoce este último informe de la Comisión, “la crisis económica y sus consecuencias sociales han dañado en cierta medida la confianza de los consumidores en las empresas”. Por no hablar, añadiríamos nosotros, de la confianza de los trabajadores o de la opinión pública en general. Si la RSE pretende “reconciliar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable para todos ellos”⁴, la crisis actual está haciendo cada vez más difícil este diálogo y posible acuerdo. Es una forma de entender la empresa lo que está en juego y es precisamente la idea de una “empresa sostenible” la que está perdiendo sentido por las respuestas políticas y económicas ante la crisis.

Desde la Fundación ETNOR siempre hemos trabajado con un marco teórico donde la RSE forma parte de la ética o carácter de la empresa, donde lo importante es la ética de la empresa y donde la RSE representa una forma estandarizada de responder de aquello que se espera de la empresa⁵. De ahí que sigamos utilizando el concepto de responsabilidad social, aun a sabiendas de que todo queda en un mero enfoque estratégico, fácil de olvidar en tiempos difíciles, si no definimos bien, en primer lugar, en qué consiste esta responsabilidad y cuál es su justificación; y, en segundo lugar, cómo podemos medirla y evaluarla. No basta con decir que debemos ser responsables, es necesario argumentar *por qué* debemos y *cómo* podemos serlo. Es la reputación de la empresa lo que está

en juego y, con ella, la confianza y el respaldo de los diferentes grupos de intereses que la componen. Más aún en tiempos de crisis.

Desde estas premisas, el objetivo de estas breves páginas consiste en ofrecer un marco ético desde el que justificar un concepto de responsabilidad social empresarial como un *recurso moral*, como un recurso clave para la marcha de la empresa que funciona sólo cuando se entiende como un compromiso moral y no cuando se usa sólo como un enfoque estratégico.

Definiendo responsabilidad

El escenario de crisis en el que se mueve la empresa ha focalizado la atención de la opinión pública en su comportamiento social y ético, lo que impide “mirar hacia otro lado” cuando se plantea la cuestión de su responsabilidad social. Si hablamos de co-responsabilidad, de “entre todos podemos”, la empresa no puede quedarse al margen cuando precisamente está asistiendo a un aumento de las demandas y expectativas sociales depositadas en ella. Desde su implicación en la generación y mantenimiento del empleo, hasta el “ya casi olvidado” respeto y mejora del medio ambiente, pasando por la participación en el desarrollo económico y social de los países en los que opera, por poner algunos ejemplos, forman parte ya de lo que la gente, la opinión pública, espera de una empresa. Es decir, son parte ya de la necesaria credibilidad en la que se apoya toda relación de confianza.

En consecuencia, el punto de partida para esta aproximación conceptual no puede ser más que el siguiente: la empresa se encuentra ante la necesidad de responder de sus acciones ante la sociedad, de dar razón de su responsabilidad social. De estudiar los presupuestos que subyacen a la credibilidad o legitimidad social de la empresa; esto es, de analizar la extensión de su responsabilidad social y ecológica, se ocupa la ética empresarial. En este sentido, la ética empresarial no es una parte de la responsabilidad de la empresa, como se malentiende pensando sólo en la conducta profesional de los directivos, sino viceversa: la responsabilidad es una parte de la ética empresarial ocupada de las condiciones que subyacen a la con-

3 Bruselas, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.

4 Bruselas, 2.7.2002, COM (2002) 347 final.

5 Cfr., al respecto, CORTINA, A. – CONILL, J. – DOMINGO, A. – GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta, 1994; así como GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004

fianza depositada en la empresa⁶. Veamos, en primer lugar, qué podemos entender por responsabilidad.

En el lenguaje común, partimos de la intuición de que todos comprendemos lo mismo cuando hablamos de responsabilidad. Pero la realidad es bien diferente. De hecho, se cruzan constantemente tres sentidos diferentes de responsabilidad que, si bien se dan conjuntamente, permite cada uno de ellos una orientación diferente de la acción.

En primer lugar, y quizás el concepto más común de responsabilidad, es el que relaciona responsabilidad con daño o culpa. Se entiende así que la responsabilidad tiene que ver siempre con un "obrar equivocado", se vincula ser responsable con realizar acciones punibles⁷. Este significado es la principal razón que ha mantenido apartado el concepto de responsabilidad de la dirección de nuestras empresas: siempre parece que se esté actuando mal y la responsabilidad viene a exigir la reparación del daño causado. Se trata de una visión negativa, reactiva podríamos decir, de la responsabilidad.

Pero esta reducción o asimilación de la responsabilidad a la culpa o daño no se sostiene por varias razones. En primer lugar, la responsabilidad es un concepto más amplio desde el momento en que también somos responsables de los bienes producidos, del bien hecho o realizado. En segundo lugar, no sólo somos responsables de las acciones pasadas, también lo somos de acciones posibles, de posibilidades de acción que se seguirán de una determinada decisión. Por último, la culpa tiene un fuerte ingrediente subjetivo, mientras que la responsabilidad es de carácter intersubjetivo, no reducible a la conciencia o percepción de un grupo particular de intereses, sean directivos, trabajadores, vecinos o clientes.

El segundo significado de responsabilidad es el que hoy parece más cercano a las instituciones. Considera la responsabilidad como un concepto causal: una persona o institución es responsable de algo cuando constituye una causa, motivo o agente primario del mismo. Dicho de otra forma: "ser responsable del resul-

6 Cfr. para las bases éticas de la confianza empresarial GARCÍA-MARZÁ, D., *Op. cit.*, pág. 61 y ss.

7 Cfr., para esta distinción, APEL, K.O., *Diskurs und Verantwortung*, Frankfurt, Suhrkamp, 1988.

tado X equivale a decir que lo causé o contribuí a causarlo"⁸. Este es el sentido de responsabilidad que utilizan la mayoría de enfoques utilitaristas al apoyarse en un cálculo de las consecuencias de la acción.

De nuevo encontramos reparos en esta acepción del término responsabilidad, puesto que en la actualidad, en contextos globales, es difícil imputar con claridad estos efectos causales. La evaluación es difícil cuando los contextos son complejos y cuando el factor riesgo deja fuera cualquier cadena causal. Si los resultados son los únicos criterios para asignar responsabilidad es evidente que la validez moral se diluye en un mero cálculo de consecuencias, siempre dependientes de quién tiene el poder para determinar lo que es evaluable o no lo es, para definir qué intereses están en juego, así como para su posible justificación. No olvidemos que el poder no sólo es la capacidad de satisfacer intereses, incluye también la capacidad de definirlos.

La tercera aproximación al concepto de responsabilidad nos lleva directamente al ámbito hispánico. Autores como Ortega, Zubiri y Aranguren han trabajado en un concepto de responsabilidad más unido al concepto de libertad, al hecho existencial básico de que somos un "animal de posibilidades"⁹. Mientras que el resto de animales tienen su conducta "ajustada" por los instintos, los seres humanos, así como sus organizaciones, deben "ajustar" su relación con los demás continuamente desde el *espacio de libertad* que poseemos. De forma que ajustar y justificar constituyen una y la misma cosa: ser responsable significa ser capaz de dar cuenta de lo que hemos hecho o dejado de hacer.

Frente a las responsabilidades específicas que tenemos como miembros de una familia, como profesionales, como ciudadanos, como directivos, etc., la *responsabilidad moral* constituye la base de todas ellas por cuanto se refiere a los derechos y obligaciones que tenemos

8 Cfr., para este concepto, HARDIN, R., "Moralidad institucional", en GOODIN, R. E., *Teoría del diseño institucional*, Barcelona, Gedisa, 2003, págs. 163-197.

9 Cfr. al respecto ORTEGA Y GASSET, J., *¿Qué es filosofía?*, Madrid, Revista de Occidente, 1998; ZUBIRI, X., *Sobre el hombre*, Madrid, Alianza, 1981; LÓPEZ ARANGUREN, J. L., *Ética*, Madrid, Alianza, 1997; cfr., para la aplicación de estas ideas a las distintas prácticas sociales, CORTINA, A., *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 1993.

como personas y frente a las personas. Existe una relación intrínseca entre la responsabilidad y la moralidad, pues toda acción libre es una acción moral y esto significa una elección entre diferentes posibilidades y con ella un determinado ajuste a la realidad. Cuando se trata de relaciones sociales, este ajustamiento debe hacerse entre las personas implicadas y la capacidad de respuesta debe medirse ante los demás. Si los demás aceptan estas razones es cuando se da una relación de confianza, ya sea para comprar un determinado producto, invertir en una determinada empresa u otorgar una licencia de actividad.

Cuando estas decisiones afectan a otras personas y nos planteamos la validez o justicia de nuestras acciones, hablamos entonces de responsabilidad moral. Este es el caso de la mayoría de las decisiones que se toma en el seno de la empresa, pues siempre estamos hablando de decisiones que si bien siguen una lógica económica implican a un determinado grupo de personas y afectan siempre a terceros. De ahí que, en este sentido, no podamos hablar en la empresa de conductas amorales, sino que todas sus decisiones y políticas están sometidas a una valoración moral. Como ya hace tiempo nos decía Ortega, la palabra "amoral" no existe, pues toda conducta humana, así como las instituciones que estructuran la sociedad, son posibles gracias a los valores y normas. Lo que sí existe, por supuesto, es la conducta inmoral, el no cumplir las normas y, con ellas, las obligaciones que tenemos frente a los derechos y expectativas de los demás¹⁰. El mito de la empresa amoral ya hace tiempo que ha pasado a la historia, aunque continúe siendo un tópico en el pensar de muchos actores de la realidad empresarial¹¹.

Desde el momento en que utilizamos también nuestro lenguaje moral para referirnos a las empresas, nos damos cuenta de que esta responsabilidad no es sólo individual. Muchas veces las decisiones son colectivas y fruto de unos complicados mecanismos de especialización y división del trabajo, dentro de reglas y formas de actuación determinadas, ante las que el individuo tiene una pequeña parcela de

10 Cfr. ORTEGA Y GASSET, J., *La rebelión de las masas*, Madrid, Alianza, 1986.

11 Cfr. al respecto DE GEORGE, R. T., *Business Ethics*, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1995.

responsabilidad (muchas veces reducida a no haberse ido de la empresa). De ahí que también se hable de responsabilidad de las empresas como instituciones. Desde el momento en que los resultados no pueden ser atribuidos a un solo individuo, desde el momento en que nos encontramos con un carácter o modo empresarial de funcionar, la empresa es la que debe dar razones. Es entonces cuando hablamos de *responsabilidad empresarial*.

La empresa, como cualquier otra institución, una universidad o un hospital, por poner dos ejemplos, no son organismos "naturales" en el sentido en que pueden subsistir independientemente de los fines o metas por las que han sido creados. Son organizaciones creadas por las personas para unos fines determinados, fines o bienes que siempre son sociales. Su objetivo es la satisfacción de determinados intereses sociales. Si la institución no cumple los fines sociales por los que existe, pierde entonces su sentido y razón de ser ante la sociedad. Va destruyendo progresivamente su credibilidad y, a la larga, desaparece. Requiere siempre, en suma, de la aprobación y el respaldo de todos aquellos que se encuentran implicados en su actividad. De ahí que la responsabilidad de la empresa pueda ser entendida gráficamente como una especie de *contrato moral*¹². Veamos resumidamente en qué términos.

Por una parte, tenemos la empresa como organización en la que confluyen determinados intereses, no necesariamente antagónicos pero sí muchas veces conflictivos. Como actividad social cooperativa requiere una serie de recursos materiales, técnicos y humanos para su funcionamiento. Por otra parte, tenemos a la sociedad, que espera de la empresa una serie de bienes que son los que, en definitiva, justificarán el uso de los recursos y la distribución asimétrica de cargas y beneficios que caracteriza a cualquier tipo de estructura empresarial. Bienes que no se reducen al beneficio económico, sino que también incluyen, por ejemplo, el respeto de los valores derivados de la consideración de sus trabajadores como personas o la atención y mejora de la calidad del medio ambiente.

12 Cfr., para la relación entre responsabilidad y contrato moral, GARCÍA-MARZÁ, D., *Op.cit.*, pág. 145.

Hace ya tiempo que Davis se refirió a esta especie de contrato como la *ley de hierro de la responsabilidad*, que venía a decir: "La sociedad concede legitimidad y poder a la empresa. En el largo plazo, aquellos que no usan este poder de un modo que la sociedad considera responsable tienden a perderlo"¹³.

Dicho en otras palabras, la actividad empresarial induce una serie de expectativas en los grupos internos y externos implicados y/o afectados por ella. Estas expectativas se refieren a su proyecto corporativo, a la actividad que realiza y a cómo la realiza. Si la sociedad, la opinión pública formada a través de estos diferentes grupos de intereses, percibe que la empresa responde y cumple estas expectativas con la suficiente aproximación, aporta entonces la necesaria confianza, otorga el crédito suficiente para alcanzar y garantizar, por ejemplo, un buen clima laboral o una fidelidad a la hora de comprar un producto. Cuando hablamos de contrato moral nos referimos a este juego recíproco de expectativas.

Si la *rentabilidad empresarial* se entiende como una simple ecuación entre costes y beneficios, entre ingresos y gastos, y éstos se conciben únicamente en términos monetarios, es evidente que sólo alcanzamos una parte de este contrato al seguir pensando en una lógica empresarial que nada debe a su dimensión social, al hecho de ser un colectivo de personas que persigue un objetivo común. Es un error pensar, como hace la racionalidad económica, que este beneficio se limita al beneficio económico de los propietarios o accionistas¹⁴. Tampoco conseguimos llenar el contenido de este contrato si aceptamos, dentro de los pactos del estado social, que el beneficio alcance sólo a los trabajadores. Por supuesto que también se incluyen en él los derechos sociales y económicos, sólo que no terminan ahí las expectativas en juego. También existen otros intereses, como es el caso de la calidad para los clientes o del desarrollo sostenible para las comunidades donde se instala la empresa. La aceptación de la empresa por parte de la socie-

dad, la confianza y el respaldo necesario para su funcionamiento, dependen del cumplimiento de estas expectativas e intereses.

Desde estas premisas, y para concluir esta aproximación conceptual, la responsabilidad social 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"¹⁵.

La apuesta de la ética empresarial es por un modelo de empresa que se sabe institución social y que es consciente de que sólo teniendo en cuenta en sus decisiones a *todos* los grupos de implicados en la marcha de la empresa, puede alcanzar la confianza necesaria para buscar el largo plazo. De esta forma, la empresa no puede concebirse como cosa de uno solo, los propietarios, ni como un juego de suma-cero entre propietarios y trabajadores. Tampoco es cosa sólo de dos interlocutores. La empresa, como ya hemos analizado, es asunto de *todos* los afectados e implicados en la gestión. Esta es la perspectiva ética que debe recoger la responsabilidad social de la empresa.

Una propuesta dialógica de Responsabilidad Social de la Empresa

La crisis económica parece obligarnos al abandono de esta perspectiva ética de la Responsabilidad Social de la Empresa, pero esta renuncia ya no es posible si no abandonamos también las bases en las que se apoya la legitimidad de la empresa como institución, su propia razón de ser. A no ser que queramos defender una concepción de *empresa autista* que nada debe a la sociedad, y que es incapaz de aprovechar sus mejores activos intangibles, quedando así impotente frente a los retos de una competitividad global. Abandonar la responsabilidad social de la empresa ya no es posible, ni deseable, añadiríamos por nuestra cuenta. De ahí que debamos dirigirnos hacia ►

13 DAVIS, K., "Five Propositions for Social Responsibility", en HOFFMAN, W. M. - MOORE, J. Mills, *Business Ethics*, Nueva York, McGraw-Hill, 1990, pág. 163.

14 Cfr., para una crítica a este concepto reducido de racionalidad económica, CONILL, J., *Horizontes de economía ética*, Madrid, Tecnos, 2004.

15 BLANCHARD, K. - PEALE, N. Vincent, *El poder ético del directivo*, Barcelona, Grijalbo, 1990.

un concepto positivo, facultativo, de responsabilidad ligado a la ética o carácter de la empresa, a las buenas prácticas y a su contribución para el establecimiento y estabilización de las relaciones empresariales. Si queremos avanzar en esta dirección, más aún, si pretendemos mostrar que la asunción de su responsabilidad puede convertirse en un activo clave para la competitividad de la empresa, debemos estar en disposición de aclarar algunos malentendidos que siguen estando detrás de una errónea concepción de la responsabilidad social¹⁶.

En primer lugar, la *concepción de la empresa como una actividad privada*. La motivación puede ser privada, pero la empresa no lo es, pues exige *la implicación, cooperación y respaldo de diversos grupos de intereses*. Como hemos visto, responsabilidad deriva de responder, en este caso de dar cuenta del uso que hace la empresa del poder que la sociedad le ha transferido. Este dar razón no se reduce al beneficio económico, ni siquiera a éste más el cumplimiento de las leyes. Continuamos exigiendo razones cuando una empresa, con grandes beneficios y dentro de la ley, despide a miles de trabajadores. Sin una justificación de su acción, su credibilidad social se resiente. Por último, la frecuente reducción de la responsabilidad social a la responsabilidad legal salta en pedazos en los contextos globales actuales donde valoramos diariamente la actuación moral de una empresa sin poseer regulaciones legales capaces de definir y asegurar una determinada respuesta¹⁷.

En segundo lugar, la referencia a la *falta de criterios intersubjetivos para definir y concretar en qué consiste la responsabilidad social de la empresa* nos lleva directamente a la aportación de la ética empresarial, puesto que nos exige aclarar las cláusulas de este contrato moral, es decir, el contenido de la responsabilidad social. En todos los trabajos acerca de la responsabilidad social de la empresa, encontramos de forma clara e indiscutible que la responsabilidad económica, el beneficio, es la categoría básica sobre la que descansa el resto de niveles

16 Cfr., para el origen de las críticas a la responsabilidad social, estas críticas: FRIEDMAN, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", en HOFFMAN, W. M. - MOORE, J. M., *Business Ethics*, Nueva York, McGraw-Hill, 1990, págs. 153-157.

17 Cfr., para esta relación entre moral y derecho, GARCÍA-MARZÁ, D., *Op.cit.*, pág. 35 y ss.

o espacios que componen la responsabilidad. Totalmente de acuerdo. Este es precisamente el rasgo diferenciador de la empresa frente a cualquier otro tipo de institución social. Pero como ya sabemos, el beneficio económico nunca ha estado, ni puede estar, separado del beneficio social y ecológico.

Uno de los modelos de responsabilidad social más utilizado es el presentado por Carroll, donde encontramos cuatro niveles que determinan aquello que la sociedad espera de la empresa¹⁸. Veamos brevemente cada una de ellos:

- *Responsabilidad económica*: la empresa como institución económica encargada de la producción de bienes y servicios tiene como primera responsabilidad el beneficio económico, maximizar las ventas y minimizar los costes.

- *Responsabilidad legal*: la empresa posee una estructura jurídica y de ahí la importancia del cumplimiento de unas leyes que no sólo regulan el mercado, sino que son también las encargadas de "positivar" gran parte de las expectativas y, por lo tanto, de las obligaciones de la empresa.

- *Responsabilidad moral*: abarca aquellas expectativas y obligaciones sobre las que existe un acuerdo entre los diferentes grupos implicados estén o no recogidas por las leyes y cuyo cumplimiento por parte de la empresa es "esperado" por los diferentes grupos implicados. Son exigencias sociales y ecológicas que aún no se han convertido en ley o que nunca poseerán una forma jurídica por no tener un carácter fácilmente objetivable. Por ejemplo, el respeto a la dignidad de todas las personas, sean miembros o no de la empresa, así como de los derechos básicos que poseen.

- *Responsabilidad voluntaria o filantrópica*: a diferencia de los anteriores, en este nivel ya no se trata de conductas exigibles, sino deseables, con las que la empresa se compromete con la sociedad: cooperación en causas caritativas, en el voluntariado para la comunidad, en programas de soporte al desarrollo local y regional, en introducir programas para evitar el abuso de drogas, en proveer de guarderías para aunar trabajo y familia, etc. Sin embargo, no "sería inmoral si no lo hiciera". Son elementos que se incorporan; lo denominamos acción social de la empresa.

18 Cfr. CARROLL, A. B., *Op.cit.*, pág. 34 y ss.

Lo importante en esta descripción de los contenidos de la responsabilidad radica en que constituyen presupuestos de la confianza en la empresa y que siempre, en mayor o menor medida, se encuentran en tensión en toda realidad organizacional. La responsabilidad social corporativa estaría compuesta por la suma de estos cuatro niveles, de forma que "la empresa socialmente responsable debe esforzarse por conseguir un beneficio, obedeciendo la ley, siendo ética y siendo un buen ciudadano corporativo"¹⁹.

Sin embargo, no hemos avanzado mucho con esta descripción del contenido de la responsabilidad social de la empresa. Inmediatamente aparecen preguntas como: ¿en qué consiste la responsabilidad moral?, ¿dónde comienza y acaba?, ¿qué normas conforman el acuerdo de la comunidad?, ¿de qué comunidad?, ¿no vivimos en sociedades plurales y globales?

Desde esta clasificación por niveles, no parece que vayamos a lograr una definición de responsabilidad social de las empresas válida para todos, con la que todos estemos conformes. Esta sería nuestra conclusión si no nos diéramos cuenta de cómo esta descripción de la responsabilidad ha caído en un error básico: pensar la responsabilidad desde una concepción de la empresa centrada en el *cálculo de las consecuencias por parte de la dirección frente al resto de grupos implicados*. Si queremos hablar de un concepto intersubjetivo de responsabilidad es necesario abandonar esta *perspectiva utilitarista*, basada en el cálculo solitario por parte de un grupo de interés de las consecuencias de la decisión para el resto de implicados y adoptar una *perspectiva dialógica* donde la consideración y el respeto de la dignidad de todos los actores implicados y/o afectados por la actividad de la empresa, establecen como punto irrenunciable el diálogo y posterior acuerdo entre todos. Para lo cual es evidente que debemos hacer un cálculo de consecuencias, pero el punto de vista moral, el criterio de validez para definir y delimitar el ámbito y los contenidos de la responsabilidad de la empresa, es el posible acuerdo o consenso de todas las partes implicadas.

Con este giro, el foco del análisis se traslada desde la concepción de la responsabilidad como una suma de resultados a su considera-

19 Ídem, pág. 35.

ción como un *proceso dialógico*, donde todos los interlocutores deben tener voz. Este proceso debe llevarnos a un acuerdo, entendido siempre como un horizonte moral de actuación, como un criterio normativo que nos define el marco intersubjetivo desde el que hablar de responsabilidad. De esta forma, la responsabilidad constituiría 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 tal y como los encontramos en el modelo de Carroll, 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. 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. De ahí que la importancia no la tenga ahora el contenido de la responsabilidad, sino las *condiciones procedimentales* en las que tiene lugar el diálogo, pues sólo la inclusión de todos con una efectiva igualdad de medios y posibilidades de participación, asegura la justicia del acuerdo alcanzado²⁰.

La concreción de este horizonte normativo exige la entrada en escena de otro tipo de teorías de corte más empírico capaces de determinar estas dos condiciones básicas. Este es el caso de la teoría o enfoque de los *stakeholders*, cuya metodología nos permite *operativizar* la idea del acuerdo al ayudarnos en la definición de cada uno de los grupos implicados, así como de los intereses que les implican con la empresa y de las condiciones en las que se desarrolla su satisfacción²¹. Esta teoría se dirige siempre hacia una cuestión básica: las organizaciones están compuestas por una pluralidad de grupos de intereses de los que depende su

20 Cfr., para estas condiciones, HABERMAS, J., *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península, 1983.

21 Cfr., para este enfoque complementario de la teoría de stakeholder, los trabajos recogidos en CLARKSON, M. B. E. (ed.), *The Corporation and its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*, Toronto, University of Toronto Press, 1998; para la necesidad de una perspectiva ética dentro de este enfoque, GONZÁLEZ ESTEBAN, E., "Defining a Post-Conventional Corporate Moral Responsibility", en *Journal of Business Ethics*, 39 (2002), págs.101-108.

credibilidad o legitimidad social. Este objetivo implica siempre reconocer una doble dirección en estas relaciones, como vemos en la clásica definición que nos ofrece Freeman de grupo de interés: "cualquier grupo o persona que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa". De la misma forma que un grupo de interés puede ser afectado por las decisiones, acciones y políticas de la organización, también puede éste afectar a la buena marcha de la empresa²².

Desde estas premisas, ya no es posible hablar de un interés propio y específico de la empresa, de cuyo cumplimiento depende su legitimidad o credibilidad social. El objetivo de una empresa que merezca el calificativo de responsable no puede ser otro que el acuerdo de todos los actores implicados en su actividad. 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 o cumplimiento de todos los intereses legítimos en juego. El bien que aporta la empresa puede localizarse en el beneficio, pero esta afirmación es del todo vacía sino aclaramos inmediatamente *para quién* es el beneficio y *cómo* se ha conseguido. El acuerdo sólo será posible si esta producción de bienes o valores alcanza o puede alcanzar a todos los implicados y/o afectados.

En esta concepción dialógica de la responsabilidad, no hay ningún criterio moral más allá del diálogo y el acuerdo entre todas las partes, más allá de la consideración de la igualdad de todos los afectados. No hay ningún contenido moral, sólo el procedimiento que asegura una participación igual, un diálogo y una deliberación en igualdad de condiciones, merece el calificativo de moral. Da igual el contexto cultural en el que se mueva la empresa, en todos los casos el acuerdo alcanzado sobre los resultados constituye el criterio de validez moral. Esta exigencia de reciprocidad, del trato igual de todos los implicados como interlocutores válidos, se convierte así en un *principio ético para la gestión de nuestras instituciones*. Este principio define el marco normativo para poder

.....
22 FREEMAN, R. E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Londres, Pitman, 1984.

hablar de responsabilidad empresarial y dice lo siguiente: "Una institución es responsable cuando las decisiones, acciones y políticas que adopta, así como las consecuencias y efectos de las mismas respecto a los intereses en juego, pudieran ser aceptadas por todos los implicados y/o afectados presentes y futuros en un diálogo abierto en condiciones simétricas de participación"²³.

De esta forma se diferencia claramente entre la *responsabilidad moral* y la *responsabilidad social* 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 conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece cada organización concreta ante las demandas y exigencias de sus correspondientes grupos de intereses. Esto es, determina el grado de aproximación y compromiso con el horizonte ético del diálogo y el acuerdo posible, aspectos que constituyen las bases éticas de la confianza²⁴. No debemos confundir los criterios de actuación con las conductas a las que estos pueden dar lugar.

Ahora bien, ¿buscar este acuerdo constituye una estrategia o un compromiso? Esta cuestión es decisiva si queremos pensar en la responsabilidad social de la empresa como un activo clave para la competitividad y no como un nuevo impuesto social, como un gasto en definitiva.

Comunicación y confianza: la gestión de la responsabilidad

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. De hecho, la proliferación actual de la palabra "ética" en todo foro, política o consultoría, está provocando ya cierta desconfianza. Es más, el marco normativo definido por el principio que acabamos de introducir es sólo un horizonte de actuación, ▶

.....
23 Cfr. al respecto ULRICH, P., *Transformation der ökonomischen Vernunft*, Stuttgart, Haupt, 1987.
24 Cfr. GARCÍA-MARZÁ, D., *Op. cit.*, pág. 65.

una idea que define el sentido de la empresa, un punto de referencia por así decirlo. De ahí que toda adopción de medidas que den cumplimiento de la responsabilidad social y ecológica exija que la empresa sea capaz, en cada situación concreta, de comunicar, de *hacer públicos* los esfuerzos realizados. La exigencia del diálogo y el acuerdo siguen estando ahí, pero en cada caso concreto se convierten en una fuente desde la que *aportar razones que justifiquen* la posición adoptada por la empresa, por ejemplo en la determinación de los grupos que la componen. De ahí que la comunicación no sea sólo un paso posterior a las acciones realizadas por la empresa, sino que constituya el núcleo básico de la responsabilidad. No olvidemos que responsabilidad deriva de responder. Con esta idea trabajan las teorías del diseño institucional al remitir la capacidad de producir confianza, a este "potencial de justificación discursiva".

Lo decisivo para hablar de una empresa responsable es que ésta demuestre los pasos que está dando para conducir su gestión hacia este modelo de empresa que tiene en la participación, en el diálogo y en el posible acuerdo sus puntos de apoyo. Esta capacidad de justificación forma parte ya del contrato moral en el que se apoya la credibilidad de la empresa, esto es, de su responsabilidad. No se trata sólo de una disposición a la sinceridad, sino de que esta disposición adquiera el rango de un *compromiso público*. Este es el único camino para que la responsabilidad sea capaz de convertirse en un activo empresarial, en un recurso clave para la generación de confianza.

Este planteamiento de la *justificación pública* 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. La propuesta de utilizar la transparencia para mostrar la buena voluntad fue sistematizada por primera vez 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. Se trata de preguntarse si podría hacer lo que hago si los motivos que subyacen a mi decisión fueran de dominio público. De forma negativa, este prin-

cipio dice: "Son injustas todas las acciones que se refieren al derecho de otros hombres cuyos principios no soportan ser publicados"²⁵.

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

0. 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.

1. 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.

2. 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.

3. Publicación de los diferentes compromisos que la empresa asume ante todos los intereses en juego como paso previo para el diálogo y posterior acuerdo.

Sólo desde estas condiciones es posible hablar de la responsabilidad como un recurso moral y evitar la crítica de instrumentalización y de engaño. La acción hipócrita no resiste esta exigencia de publicidad. Al contrario, una empresa que se apoye en estos principios ha roto la desconfianza y proporciona el sentido suficiente para motivar el respaldo a la empresa y la confianza en sus decisiones y políticas. Desde esta interpretación 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*. En definitiva, de hacer pública su responsabilidad.

La incorporación de la responsabilidad social a la empresa varía en función de las capacidades de cada empresa, de los contextos culturales y, lo más importante, de los "espacios de

25 KANT, I., *La paz perpetua*, Madrid, Tecnos, 1987, pág. 61.

libertad", como aquí los hemos llamado. 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: la comunicación de los esfuerzos realizados para avanzar en la idea del posible acuerdo de todas las partes implicadas. Desde la Fundación ETNOR creemos que este esfuerzo de comunicación, este compromiso, requiere al menos de tres instrumentos básicos, entendidos como tres pasos fundamentales para entender la responsabilidad social de la empresa como parte de su ética o carácter. Esto es, *como un recurso moral*. Un sistema integrado de gestión de la ética en la empresa debería contar al menos con tres elementos básicos²⁶:

1. *Código ético*, como manifestación explícita de los compromisos adquiridos por la empresa, esto es, como definición de su posicionamiento frente a la responsabilidad social y ecológica²⁷.

2. *Informe / Auditoría ética*, como instrumentos de evaluación y análisis de la respuesta dada por la empresa a las exigencias éticas planteadas, esto es, del cumplimiento de su responsabilidad.

3. *Comité de ética*, como implicación en la gestión ética de los diferentes grupos de intereses implicados en la actividad empresarial.

Una empresa responsable es la que camina en la dirección de incluir en su gestión a todos los intereses legítimos en juego, configurando las estructuras y políticas necesarias para que la transparencia y la participación sean los ejes que mueven el diálogo y el posible acuerdo entre todos los implicados. Diseñar códigos éticos como meras declaraciones de intenciones es una cosa bien fácil, pero sin el refuerzo de los mecanismos de información y evaluación por parte de todos los grupos de implicados, sólo generan desconfianza y descrédito. Un sistema integrado de gestión de la responsabilidad debe incluir, de una u otra forma, estos tres elementos. Esta integración es el camino más seguro para convertir toda acción responsable en un activo para la empresa, en un recurso moral como hemos dicho. Este es un buen mar-

26 Cfr., para un desarrollo de estos mecanismos, GARCÍA-MARZÁ, D., *Op. cit.*, pág. 229 y ss.

27 Cfr., para este instrumento de gestión, LOZANO AGUILAR, J. F., *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid, Trotta, 2004.

co ético para el programa de acción 2011-2014 presentado por la Comisión Europea.

Quizás el ejemplo más claro de estos recursos lo constituya la confianza. Sin ella, difícilmente se mantendrá la fidelidad de nuestros clientes, la cooperación de los trabajadores, la seguridad de los proveedores o, incluso, el respeto de los mismos competidores. Sin embargo, no es un recurso del que dispongamos a voluntad, que se compre o se venda. La confianza tiene un componente psicológico, pues no deja de ser una creencia en el comportamiento futuro de otra persona o institución. Pero también tiene unas bases racionales, un conjunto de razones que motivan nuestra confianza o desconfianza como consumidores, trabajadores, directivos, etc. Dentro de estas razones, ocupa un lugar privilegiado el saber que estamos ante empresas que se comportan responsablemente, capaces de dar cuenta de lo que hacen o dejan de hacer y del porqué. De esta forma, tenemos razones para confiar, para esperar un determinado comportamiento de la empresa, y esto nos lleva a actuar de una forma o de otra. Si no somos capaces de ver la potencialidad económica de estos recursos es que no hemos entendido bien el significado de la competitividad. ■

Domingo García-Marzá
Universitat Jaume I