

---

## La gestión de la confianza a través de la participación en los comités de ética empresarial

---

María Monserrat Botello

[al205409@uji.es](mailto:al205409@uji.es)

[mmbmonserrat@gmail.com](mailto:mmbmonserrat@gmail.com)

## I. Resumen

La línea de investigación trabajada en el presente artículo trata de centrarse en una de las herramientas ofrecidas por la ética dialógica para la gestión de la ética dentro de las organizaciones. La orientación en ética, los códigos de ética, las memorias de responsabilidad, la línea ética, los comités de ética, el papel de los *whistleblowers* y las auditorías éticas estructuran una red de mecanismos que se esfuerzan por trabajar la participación, el diálogo y la satisfacción de las necesidades de las personas implicadas dentro de las organizaciones a través del entendimiento y la reflexión.

Este trabajo trata de profundizar en el estudio de los comités de ética en las organizaciones por varias razones. En primer lugar, porque desde ellos se puede abordar el desafío de generar confianza; en segundo lugar, porque pueden servir como herramienta para la resolución de posibles conflictos que puedan aparecer; en tercer lugar, porque su papel puede ser fundamental a la hora de tomar decisiones con coherencia, y en cuarto lugar, porque desde ellos se puede fomentar la participación activa de los grupos de intereses dentro de las organizaciones. La participación y el diálogo son los métodos propuestos para ayudar a las empresas a estructurar sus relaciones con las personas que las componen. Será determinante la participación para el desarrollo de la actividad empresarial; además, a través de ella, se muestra la disposición que tienen las organizaciones para la gestión de la confianza y para la mejora del vínculo con sus grupos de intereses.

A través del acercamiento a los comités de ética sanitaria se ha procurado establecer ciertos criterios que posibiliten este tipo de herramienta en el ámbito empresarial y poder así favorecer un diálogo constante entre los grupos de interés. Por lo tanto, una organización constituirá a través de la participación, el diálogo y mecanismos como los comités de ética su valor, su horizonte y el futuro de su actividad a corto, medio o largo plazo.

**Palabras clave:** ética empresarial, diálogo, participación, confianza, comité de ética, experto en ética, formación.

## II. Material y método

Esta investigación se origina a partir del marco de las éticas aplicadas en el que los autores de la Escuela de Valencia fundamentan una ética empresarial desde la propuesta ético-discursiva de K.O. Apel y J. Habermas. El presente trabajo utiliza una metodología de estudio bibliográfico de carácter argumental que

tiene como objetivo adaptar y ofrecer a las organizaciones argumentos y herramientas para poder gestionar la ética en sus relaciones con los grupos de interés. La ética discursiva permite explicar el punto de vista moral desde el que poder razonar por qué una organización es justa y legítima o no. En definitiva, el trabajo parte desde la ética discursiva para garantizar que todas las voces de los grupos de intereses puedan participar activamente y ser tenidas en cuenta en el comité de ética de una organización para así, en palabras de Adela Cortina (2005), tomar decisiones más prudentes, justas y responsables.



### III. Introducción y objetivos

---

Durante las últimas décadas se asiste a un descontento importante hacia las diferentes organizaciones, críticas de carácter ético, político, etc., en las que la carencia de comunicación y claridad da lugar a exigencias de transparencia y de rendición de cuentas sobre los valores con los que se gestionan. Esta situación ha llevado a las organizaciones a replantearse el lugar en el que quieren estar, quiénes quieren ser ante la sociedad, el punto al que quieren dirigir su actividad y sobre todo de qué manera desean alcanzarlo. Las exigencias que surgen y las respuestas a ellas, en palabras de Elsa González-Esteban (2013), deben hacerse en serio y no como un mero maquillaje para enmascarar; se trata más bien de una «necesidad» para la credibilidad y legitimidad de las empresas ante la sociedad global.

Así pues, el surgimiento de ciertas expectativas por parte de la sociedad civil ha dado como resultado que las empresas deban poner todos sus esfuerzos a la hora de comprometerse a satisfacerlas. La sociedad civil como espacio público exige responsabilidades y las empresas, haciendo alusión al autor Jesús Conill (1998), «son una institución clave de racionalización, de cooperación, de posible solidaridad y, por lo tanto, de enorme importancia para la configuración de la sociedad civil» y por eso deben trabajar su poder e influencia en la sociedad desde la transparencia y la responsabilidad.

Hasta el momento los conflictos se abordaban una vez ya ocurridos, no había ideas de prevención sino simplemente de solventar una vez ya acontecido. Actualmente, aparece un planteamiento distinto que levanta del banquillo teórico a la filosofía moral y la invita a jugar en el terreno práctico al lado de la economía, en este caso. Domingo García-Marzá (2004) explica que una vez interviene la ética aplicada «es porque, por así decirlo, estamos en contextos donde fallan los mecanismos tradiciones de coordinación de la acción»; así pues, la ética aplicada a la empresa trata de ayudar en el funcionamiento de la actividad propiciando espacios en los que

poder tomar decisiones más prudentes y justas fundamentadas en valores morales (Cortina, 1998). El ámbito empresarial ya no solo se regula de forma legislativa sino que ahora también el lenguaje ético se ha convertido en una realidad para las organizaciones. Se trata de que a través de las herramientas de gestión ética las empresas apuesten por la transparencia, comunicación y justicia no solo económica sino también social y medioambiental.

A través de los trabajos realizados por autores de la Escuela de Valencia, entre otros Cortina, García-Marzá, González-Esteban, se ha procurado trabajar y desarrollar un poco más los comités de ética como herramienta para la empresa. Es un intento de relacionar la actividad de este tipo de comités, desde el núcleo empresarial, y la consolidación de la confianza en las relaciones con los grupos de intereses. Además, se intenta fomentar desde ellos la participación de todas las personas que constituyen la organización.

Los comités de ética en las empresas componen una de las partes fundamentales de un sistema de gestión ética y son, sin duda, un reflejo de la actitud participativa por la que pueden optar las organizaciones para trabajar más allá de lo puramente teórico. El trabajo en el funcionamiento de los comités de ética ofrece ciertos beneficios como, en primer lugar, mejorar las relaciones empresariales; en segundo lugar, entender mediante el diálogo y la reflexión; en tercer lugar, tratar de entender y aceptar qué es lo que hay en juego, y, por último, en cuarto lugar, tratar de trabajar conjuntamente por satisfacerlo. Adela Cortina hace una clara referencia en cuanto a las empresas que trabajan conjuntamente y de forma cooperativa diciendo que (1998:42):

Una empresa corporativa es la que se ocupa sobre todo de las metas y por eso saber adaptarse de manera flexible según los cambios; las normas y las reglas son lo secundario, lo importante es saber su meta empresarial para poder adaptarse.

Establecer un comité de ética en el interior de una organización es una manera de adaptarse y de ser flexible al dinamismo de la sociedad civil y de la actividad empresarial. Es importante tener clara la meta y compartir un horizonte bien definido que facilite el proceso de adaptación al que hace referencia la autora. Es un desafío generar confianza y motivar a la participación desde los comités de ética empresarial, por eso existe cierta necesidad de formalizar este tipo de herramienta para, al menos, posibilitar y trabajar por una toma de decisiones que tenga en cuenta a todas las personas a las que implique. La definición que ofrece García-Marzá y que mejor resume los comités de ética empresarial es (2017: 273):

Son un espacio de participación y diálogo de los diferentes grupos de interés en el interior mismo de la organización, encargado del

seguimiento y control del programa de ética y cumplimiento, así como del impulso de la ética y la responsabilidad social.

Para el desarrollo de la ética empresarial este tipo de comités son una pieza fundamental del engranaje, por dos motivos esenciales: en primer lugar, porque permiten la exposición de intereses y necesidades, y en segundo lugar, porque facilitan la búsqueda de respuestas y acciones para satisfacerlos a través de la actividad empresarial. Los comités de ética son un punto clave para poder participar y dialogar; además, trasladan y se rigen por los códigos éticos, las memorias de responsabilidad, los códigos de conducta, etc., como brújula de acción. El objetivo de los comités de ética se vincula a estos documentos y a lo que representan, el compromiso adquirido por la organización a través de ellos se complementa con este tipo de comités para reivindicar así la defensa de los intereses legítimos, tengan o no regulación jurídica (García-Marzá, 2004). Así pues, mientras el código ético está comprometido con la satisfacción de las necesidades de todos los grupos involucrados en una organización, el comité de ética, además, actúa como foro, como supervisor, como asesor y eje central para la gestión de propuestas e intereses. Todo el ejercicio realizado por un comité de ética empresarial es mediante el diálogo, la participación, la deliberación y el entendimiento. Tres de sus funciones más conocidas y establecidas son las siguientes: en primer lugar, su utilización como foro de exposición, reflexión y de análisis en el que identificar cuestiones relevantes en materia de ética para la organización. Esta función permite la anticipación y la prevención de conflictos venideros que puedan surgir y también la posibilidad de desarrollar pautas y orientaciones que creen una cultura ética dentro de la propia organización.

En segundo lugar, es a partir de la participación responsable –de la que se hablará más adelante– y de la tenencia en cuenta de todas las voces en los comités de ética empresarial que se realizan supervisiones y seguimientos del cumplimiento de los compromisos adquiridos voluntariamente por parte de la organización. Los comités de ética suponen un ejercicio de exposición, un examen continuo de la actividad, un análisis constante de las decisiones que se van tomando y sobre todo un espacio en el que mediar entre necesidades, expectativas y hechos.

Por último, la tercera función es la de instrumento formativo para la empresa. Con ayuda de una persona experta en ética, un comité puede mediar, presentar programas, propuestas, cursos y herramientas que formen y eduquen en materia ética dentro de una organización. Esta función resulta una necesidad porque, explicado de una manera muy clara por Jesús Conill (1998: 81):



Sin la construcción de personas, sin la formación de personas que hace la ética cívica no tenemos ningún punto de partida para iniciar proyecto alguno [...] si no hay personas construidas con convicciones y responsabilidad, las estructuras quedan vacías.

Sin educación en materia ética, sin unos mínimos conocimientos sobre ética cívica y responsabilidad, una organización tiene muy difícil la construcción de un proyecto común con todos sus grupos de intereses. La propuesta de intervención de una persona experta en ética en una organización tiene como uno de sus objetivos, la formación en ciertos valores mínimos. Los comités de ética empresarial son la espina dorsal para las interrelaciones con todos los grupos de interés de una empresa desde la autonomía y libertad de cada una de las personas que los configuran. Se trata por tanto, de una herramienta divulgativa que fomenta y educa desde la perspectiva ética promoviendo valores como la participación, la responsabilidad, la transparencia y, por supuesto, la confianza.

### **3.1. La confianza como valor que subyace en las relaciones con los grupos de interés**

Desde el inicio de esta investigación se ha tratado de profundizar en el desarrollo y el fomento de la participación y de las relaciones de confianza en las empresas. Aludiendo a González-Esteban (1996) la confianza es un pilar básico de negocio y la actividad no puede llevarse a cabo sin la sociedad civil con la que convive porque es en ella en la que se da su actividad. Así pues, de eso mismo trata la apuesta que aquí se realiza, de trabajar los comités de ética como herramienta generadora de ese valor procurando trabajar y mantener una convivencia basada en la participación y la confianza. Es la relación entre expectativas y hechos lo que acaba determinando que una sociedad confíe o no en una organización u otra. Cuando los resultados y las respuestas no responden de forma coherente a las necesidades y expectativas depositadas, comienza a surgir una desconfianza que desestabiliza la relación y puede acabar con la actividad empresarial. Por tanto, resulta de suma importancia trabajar en la mejora de las interrelaciones empresariales, respondiendo tanto por parte de la empresa como por parte de los grupos de interés que la componen y actuando así en consonancia por el futuro de la actividad. Existen riesgos y poca certeza previa en el mantenimiento de estas relaciones, y por eso es importante plantear unas bases y unos valores desde el inicio que la orienten y la estructuren.

El objetivo es una confianza mutua entre empresa y grupos de intereses que facilite el ejercicio empresarial y que dé respuestas a las necesidades de forma coherente por parte de la organización. La transparencia, la responsabilidad, la participación, etc., son algunos

de los valores que pueden servir para mantener una buena imagen y conformar un horizonte compartido para el futuro, a largo plazo, de la actividad. Una empresa necesita legitimación social porque tiene repercusiones públicas (Cortina, 1998) y por eso debe trabajar su preocupación por averiguar qué valores mejoran sus relaciones y, por lo tanto, la organización como tal.

Así pues, el valor de la confianza resulta neurálgico para una empresa y su futuro, González-Esteban (1996) explica que «para que una empresa tenga buena imagen ante la sociedad y la legitime, es necesario un alto grado de confianza en sus relaciones». La educación de las personas en las organizaciones y la oferta de mecanismos para desarrollar ciertos valores compartidos pueden sustentar las relaciones desde un convencimiento favorable para el ámbito empresarial. La transformación de ámbitos como el medioambiental, el social, el político, etc., son parte primordial para el avance y la mejora de la sociedad global actual. La confianza en este nuevo escenario global, como explica García-Marzá (2004), se convierte «en un recurso imprescindible para el establecimiento de relaciones de todo tipo. La distancia globalizada [...] solo puede acotarse confiando en el comportamiento de los demás interlocutores», manteniendo además relaciones transparentes y mediante una comunicación clara e inteligible al alcance de cualquier persona. La creación de ese vínculo capaz de relacionar a todas las personas al margen de las inseguridades y suspicacias que puedan surgir en una relación es todo un reto que puede derivar en una cooperación basada en la confianza y en la mejora de la sociedad.

Para todos los grupos de intereses de una empresa, la confianza depende de varios factores entre los que se encuentran los siguientes: en primer lugar, la valoración constante de las opciones ofrecidas por la organización; en segundo lugar, la satisfacción o no de las expectativas y necesidades depositadas en su actividad, y en tercer lugar, las responsabilidades que por supuesto también se deben asumir al confiar. Estos tres factores suman un trabajo de cooperación y corresponsabilidad que debe tener a los mandos un comité de ética que instruya y esté orientado al equilibrio entre expectativas, responsabilidades y respuestas, todo desde el compromiso de todas las partes implicadas. En este caso, para que no surjan confusiones, resulta importante aclarar que aquí el término *corresponsabilidad* se utiliza aludiendo a Cortina (1998) que argumenta que la *corresponsabilidad* es que cada persona debe encargarse de su propia parcela; no todos dentro de una organización se encuentran en el mismo nivel, sino que cada uno, desde sus capacidades, debe ocuparse de su responsabilidad oportuna a la hora de participar y construir relaciones.



### 3.2. Participación activa

Es este el punto crucial en el que se centra la investigación, en el «participar» en las relaciones y en el «participar» en los comités de ética en las organizaciones. Actualmente, la participación comienza a ser una demanda cada vez mayor para ámbitos como el político, el social y el medioambiental. La participación resulta una tarea pendiente, comienza a despertar ciertas inquietudes y a ser una exigencia para muchas personas. El hecho de que se actúe desde la participación en el caso de las empresas no solo aporta transparencia y diversidad de perspectivas sino que además, como añade Patrici Calvo-Cabezas (2010a), hay tres argumentos que fundamentan su valor y que resultan muy aclaratorios para esta investigación: en primer lugar, que participar dignifica al ser humano involucrándolo en la actividad y valorándolo desde el respeto como persona. En segundo lugar, que la participación tiene que ver con el reconocimiento de los derechos mínimos que todo ser humano posee de forma que se ofrece así la integración de todas las personas en la esfera, en este caso económica. Finalmente, que la participación se encuentra asociada al desarrollo humano y social. La economía está al servicio de la sociedad y por eso la participación es una manera de trabajar y de poder intervenir todas las personas en el desarrollo humano, social y económico. Las relaciones sociales existentes son fruto de una voluntad común a la que se procura dar solución y satisfacer a través de instituciones, empresas, organizaciones, etc. En palabras de García-Marzá (2015), «la participación se realiza de forma espontánea, centrada en causas concretas, con un fuerte compromiso moral y asentadas en espacios públicos dónde la relación personal es aún posible». En una sociedad democrática, la cooperación entre individuos y su participación en las relaciones es lo que permite dar solución a las necesidades, los intereses, los conflictos, etc. A través de la participación y el diálogo por parte de todas las personas, se puede tratar de acordar y entender qué es lo más beneficioso y justo para todos porque, en primer lugar, no hay que olvidar que diálogo quiere decir que las personas o interlocutores quieren llegar, en serio, a entenderse, y en segundo lugar porque *justicia* quiere decir que favorece a todos los afectados (Cortina, 1998).

La participación resulta crucial y por eso además se añade en este trabajo el matiz de participación «activa». Con más o menos acierto, lo que se pretende es más especificidad a la hora de hablar del acto de participar y trata de afinar un poco más la propia acción. No quiere decir que el hecho de participar sea insuficiente, sino solo que trata de apuntar esa participación a una más concreta y crítica como se verá a continuación. Calvo-Cabezas (2010b), en sus trabajos sobre participación, desarrolla y distingue seis niveles diferentes de





participar en una organización y que se desarrollan para mejorar el proceso propio participativo dentro de una empresa. A saber:

Un primer nivel de participación «informada» en la que la empresa tiene en cuenta a los grupos de interés para una determinada decisión que finalmente será tomada al margen de sus opiniones. Un segundo nivel denominado de participación «consultada», en la que las decisiones no se toman hasta no informar a todos los grupos de intereses y recoger también sus opiniones. Un tercer nivel, más bidireccional, en el que ya existe un debate y la decisión sí depende de cierta participación. Un cuarto nivel, en el que sí se comparte y se colabora con dos de los grupos de interés más generales de una organización como son los trabajadores y directivos. Un quinto nivel de participación, llamada «asumida», en el que la responsabilidad recae de forma limitada solo en los trabajadores y empresarios que toman las decisiones y además orientan su gestión. Por último, hay un sexto nivel de participación cooperativo, en el que vuelven a ser los trabajadores el único grupo de interés que asume la gestión de la actividad además de las acciones. Son seis niveles distintos de participación en los que en ninguno se completa la participación con todos los grupos de interés como interlocutores válidos (Cortina, 1998). Los dos últimos niveles son los únicos que cuentan con al menos dos grupos de interés y todas las responsabilidades recaen en ellos. Por lo tanto, estos niveles de participación resultan insuficientes si se quiere hablar de diálogo con todas las personas implicadas y se necesitan más fórmulas que mejoren las relaciones dentro de una organización.

Esta «pasividad», por nombrarla de una manera concreta, a la hora de que participen todos los grupos de interés, hace replantearse el término *participación* y por eso se añade el adjetivo «activa» para etiquetar de alguna manera la carencia participativa mencionada a la hora de tener en cuenta la totalidad y diversidad de las voces implicadas. La elección del adjetivo activo o activa en este caso ha sido por las dos razones siguientes: la primera es que etimológicamente proviene del verbo en latín *activus* que a su vez se origina en el verbo *agere*, «mover», y el sufijo *ivus*. Y la segunda es que una de las definiciones ofrecidas por la Real Academia Española define el adjetivo como *diligente* y *eficaz* que en este caso es considerado muy oportuno para añadir su connotación a la acción de participar. Se ha reparado en la existencia de muchas formas de participación que pueden ser más pasivas y opuestas a lo que se pretende desarrollar en este trabajo. Para abordar la gestión ética dentro de una organización y la participación a través de los comités de ética y las demás herramientas citadas, no solo se necesitan espacios de participación sino de participación activa, eficaz, crítica y diligente con la que las personas que componen los grupos de intereses de una organización «se muevan» en ella y con ella.



La participación activa se considera un mecanismo que permite evolucionar hacia una actitud crítica ante las decisiones. Contar con todas las personas implicadas posibilita poder expresar intereses, necesidades y perspectivas que, deliberadas y dialogadas, pueden ser muy beneficiosas para la actividad empresarial. El hecho de participar consiente ya de por sí la expresión de cada ser humano desde su autonomía, su libertad y desde la igualdad legitimando el proceso participativo dentro de una organización. El acto de participar activamente no solo se conforma con esto sino que además trata de hacerlo desde un constante movimiento y siendo una participación capacitada y decidida. En la sociedad, la autonomía de cada persona se puede reflejar en su implicación en los procesos participativos y, en el caso del ámbito empresarial, también es muestra de la actitud que la empresa toma a la hora de contar con las personas que trabajan, por y para ella, desde sus capacidades. Aludiendo a las palabras de Cortina (1998: 136):

La empresa no tiene que arrojar por la borda su lógica empresarial sino que tiene que agudizar la imaginación para ver cómo incorpora a todos esos que no están siendo tratados como interlocutores válidos.

Así pues, el hecho de que en las organizaciones se propongan métodos de participación es una necesidad; si además se acompaña de la movilización de una participación activa, será una clara disposición por parte de todos de mantener una actitud más eficaz, dialogante, diligente, transparente y en la que la sociedad pueda confiar y por lo tanto legitimar. Es importante entender qué supone para una organización el mantenimiento y desarrollo de todo lo dicho hasta ahora. Hay que tratar de ofrecer este tipo de herramientas y posibilitar la participación activa en todas ellas en especial en los comités de ética empresarial, organismo con unas funciones claras que sin duda puede servir de espina dorsal para contar con todas las personas implicadas por el ejercicio de una organización.

#### **IV. Criterios orientativos para los comités de ética empresarial**

A través de todo lo desarrollado hasta ahora sobre los comités de ética, sus funciones y su lugar en las organizaciones, se han propuesto ciertos criterios o características que pueden orientar sus ejercicios para el buen funcionamiento y la consolidación dentro del ámbito empresarial. Este punto del trabajo es esencial por tres razones. En primer lugar, para el afianzamiento de los comités de ética; en segundo lugar, para visualizar cómo pueden, desde dentro de una organización, ayudar a la gestión ética de la actividad, y en

tercer lugar, para saber qué esperar de ellos, adaptando a este punto las palabras de Lydia Feito (2002: 677):

Más que nunca es preciso dotar de sentido nuestras acciones, identificar los objetivos reales que se esconden tras ellas, determinar la validez y la necesidad de los medios, saber qué andamos buscando.

Se trata, por tanto, de dotar de sentido a los comités de ética empresarial para que no quede en un organismo más, inutilizado por falta de confianza, claridad o transparencia. Cabe aclarar que no son fórmulas ni criterios cerrados, sino más bien orientaciones abiertas a discusión y a debate. Se han desarrollado cuatro criterios que se apoyan fundamentalmente en la teoría desarrollada hasta ahora y en la práctica de los comités de ética en el ámbito sanitario por ser su origen y actividad la más longeva. El estudio de los comités de ética en la sanidad ha sido un ejemplo a seguir y que ha servido e influido para esta disertación. Para ello, se parte principalmente del diálogo y la deliberación como esencia a tener en cuenta en los cuatro criterios que se desarrollan a continuación, porque en palabras de Diego Gracia (2002) «el factor común [...] es el diálogo y la deliberación porque la ética en general, y la bioética muy en particular, tienen y no pueden no tener por método la deliberación».

En primer lugar, el papel primordial que ejerce la persona experta en ética dentro de una organización y más específicamente dentro de un comité de ética empresarial. Se trata de una tarea realmente complicada, ya que trata de fomentar la ética empresarial como persona de apoyo para la organización, desde el interior. Cortina hace una descripción de las personas expertas en ética muy acertada diciendo que (1998: 147):

Los expertos juegan un papel muy importante en el cual cuenta sobremanera la riqueza humana. Los expertos son las personas que pueden asesorar al interlocutor [...] para que se entienda más a sí mismo, para que alcance o se acerque lo más posible a las condiciones de simetría necesarias para lograr sus intereses.

Atendiendo a las palabras de la autora, el rol de la persona experta en ética dentro de una organización podría desarrollarse como el de un mediador por cuatro razones. La primera, porque resulta un apoyo para todos aquellos que no estén del todo especializados en la materia y quieran interesarse. La segunda, porque resulta un apoyo fundamental desde su perspectiva ética para la organización que con voluntariedad escoge llevar a cabo su actividad desde la ética. La tercera, porque se trata de una persona a la que dirigirse de forma directa desde cualquier grupo de interés y, en último lugar, porque aporta su experiencia ética a documentos



importantes para la empresa como contratos, protocolos, códigos, etc. Por lo tanto, tiene un papel significativo en aquella organización que quiera gestionar su ejercicio de forma ética. Se trata de un rol que fomenta y promueve, desde el núcleo organizativo, las relaciones desde una perspectiva ética y una responsabilidad que puede proporcionar la confianza entre los grupos de interés y la empresa.

En segundo lugar, los comités de ética son un organismo que, junto al papel de la persona experta en ética, puede formar y educar en perspectiva ética. Aquí se trata de aludir a la ética cívica de la que hablan autores como Cortina o Conill, entre otros. A lo largo de este trabajo, se han utilizado expresiones como *compartir objetivos, mismo horizonte compartido, cooperación, etc.*, y todas ellas necesitan de una base que se puede encontrar en los valores mínimos de una ética cívica. Así pues, Conill expone (1998: 81):

La ética cívica configura a las personas porque les ayuda a vivir de manera plural en el conflicto [...] fomenta la voluntad de entendimiento a través de la argumentación racional buscando sentidos compartidos que hagan que llevemos a cabo proyectos juntos.

Es importante tener en cuenta la educación, los conocimientos y los valores compartidos que, desde la autonomía personal, conforman el sentido de cooperación dentro de la organización. Se trata de ofrecer una formación con la que las personas obtengan ciertos criterios mínimos que añadir a sus saberes y capacidades particulares. A través de la formación en perspectiva ética se pueden alcanzar unos básicos desde los que manejar las responsabilidades de la diversidad de las personas en la actividad empresarial. Además, siempre se puede contar con el aporte en conocimientos específicos de la persona experta en ética que puede orientar y ayudar en la gestión organizativa. Así pues, añade Conill (1998: 81):

Sin la construcción de personas, sin la formación de personas que hacer la ética cívica no tenemos ningún punto de partida para iniciar proyecto alguno [...] Si no hay personas construidas con convicciones y responsabilidad, las estructuras quedan vacías.

El trabajo realizado en una organización con perspectiva ética puede ofrecer un horizonte moral también compartido. Al final, en una sociedad como la actual no solo se encargan de la educación los colegios, las universidades o las escuelas, sino que también deben o deberían tomar partida en esa educación y formación lugares en los que las personas se desarrollan profesionalmente. Las empresas y otras instituciones son un medio muy eficaz para aprender no solo técnica sino moralmente (Conill, 1998). Cada vez las personas ocupan

mayor tiempo en el ámbito profesional y, a través de las actividades y profesiones, se puede formar con sentido ético para llegar con mayor facilidad a una armonía y una confianza que fortalezca las instituciones. González-Esteban hace una referencia muy apropiada para los profesionales pero que en este caso se trata de adaptar a todas las personas implicadas en la actividad de una organización y dice así (2013: 34):

El profesional encargado de llevar adelante proyectos y tomar decisiones desde el marco crítico propuesto ha de ser formado, por tanto, para que sea capaz de comprometerse con la promoción de los valores posconvencionales.

Con esta descripción se quiere aludir a todas las personas que puedan conformar una organización porque el futuro de la actividad empresarial también depende de las acciones y decisiones que puedan llevar a término; el ejemplo que puede servir a la hora de aclarar esto es el del grupo de interés de los «clientes» de una empresa que de su decisión y confianza depende seguir siendo usuario de una o de otra.

El tercer criterio surgido en esta investigación es lo significativo que resulta la no limitación de las acciones de los comités de ética empresarial únicamente a la aparición de posibles conflictos o problemas. La propuesta es trabajar en ellos de manera continua de forma que resulta mucho más accesible para todo el mundo. Uno de los objetivos de los comités es la anticipación, a través de la perspectiva ética, a posibles conflictos o problemas, pero esto no debería eximir su actividad a ser esporádica, es decir, el seguimiento y supervisión también forman parte de sus funciones y, por lo tanto, sería beneficioso para las relaciones de confianza contar en una organización con un comité de ética que trabaje de forma más cercana, ya sea a través de la persona experta en ética, a través de una mayor frecuencia en sus reuniones o de mecanismos como la línea ética, etc. De este modo, lo que se procura buscar, por un lado, es hacer su existencia más presente en la cotidianidad de una organización y, por otro, que se trate de una herramienta bidireccional con la que poder retroalimentar la confianza entre los grupos de interés y la empresa.

En cuarto lugar, uno de los criterios fundamentales en los comités de ética empresarial debería ser la multidisciplinariedad. La ventaja de estar compuestos por personas externas e internas a la organización hace que se ofrezcan y se valoren perspectivas a todos los niveles de vínculo con la empresa. Hay una explicación que ofrece Calvo-Cabezas (2010b) que alude a la porosidad del mismo comité de ética diciendo que no solo hay que fomentar la participación influyente en la gestión de las empresas sino que, además, hay que fomentar una porosidad que haga que la empresa no solo hable sino

también escuche, de modo que es permeable a las diferentes voces que la rodean. Es un riesgo y una exposición beneficiosa que la enriquece, sin duda, en su ejercicio. Cuanto mayor es la diversidad mayor es el enriquecimiento.

Existe diferencia de opiniones en cuanto al número de personas que deberían componer e influir formalmente en un comité de ética empresarial. El número que se considera más apropiado para facilitar la fluidez y claridad en la participación y el diálogo es de unas diez o doce personas aproximadamente. Sin embargo, la apuesta por una formación del comité de ética y su multidisciplinariedad que aquí se plantea debería contar con al menos tres personas de cada uno de los grupos de interés que compongan la red de relaciones de una organización. Se trata de aportar variedad de visiones que permitan, en primer lugar, no complicar los procesos de toma de decisiones y, en segundo lugar, contar con todas las voces implicadas como base de la multidisciplinariedad a la que se está haciendo referencia. Todo esto sin olvidar que se trata de un espacio abierto al diálogo y la participación debe estar basada en (Calvo-Cabezas, 2010b: 277):

En un proceso no excluyente donde todos los seres humanos afectados por las decisiones y acciones de la empresa sean tenidos en cuenta y puedan, mediante el establecimiento de diálogo contrafáctico lo más igualitario y simétrico posible, llegar a un posible entendimiento que permita a la empresa justificarse socialmente y generar beneficio económico al mismo tiempo de desarrollo humano y social.

El hecho de que únicamente formen parte del comité de ética empresarial ciertas personas con el papel de representar a sus grupos de interés no impide que muchas otras puedan participar activamente en él sin coacción y de forma en la que nadie resulte excluido de poder hacerlo. Como explica García-Marzá (2017), «la participación buscada no puede limitarse a un pequeño comité que, aunque aporte la presencia y voz de los grupos de interés internos y externos, no sustituye a la voz de todos». Así pues, para la inclusión de todas las voces y la multidisciplinariedad a la que se alude es necesario generar mecanismos de comunicación bidireccionales que permitan la participación activa y la intervención de las personas que constituyen la organización y que quieran implicarse. Algunos de los mecanismos que se pueden utilizar son el contacto con el experto en ética, la utilización de la línea ética, la posibilidad de presentarse a una asamblea (con previo aviso al comité de ética) de forma que se pueda ser testigo presencial del funcionamiento, del diálogo y de cómo se participa en su interior. Es importante considerar todo lo dicho como algo favorable para el afianzamiento de la confianza en las relaciones entre organización y grupos de intereses.



## V. Conclusión

---

A modo de conclusión, las exigencias que van surgiendo en la sociedad civil han hecho que se pidan explicaciones y respuestas a las organizaciones, instituciones, administración y, en este caso, empresas y se les exige que sean responsables del poder que ejercen en la sociedad. La confianza ha mermado y urge trabajar en ella debido al déficit de transparencia, de comunicación, de diálogo, de ofertas de mecanismos de participación, etc. A lo largo de estos años se ha ido viendo en cada uno de los ámbitos y es en el de las organizaciones en el que se ha recurrido a la ética aplicada, en concreto a la ética empresarial, para tratar de reconducir actitudes y actividades.

La perspectiva ética se ha convertido en una necesidad para la mejora de las relaciones entre empresa y grupos de interés. El comité de ética en particular es uno de los mecanismos de gestión ética que posiblemente trabaja de forma más procedimental por los lazos de confianza que constituyen una organización. Algunos de los desafíos a los que se enfrenta son la generación de dicha confianza desde el propio núcleo empresarial y la motivación a participar de las personas implicadas por la actividad. La actividad de los comités de ética empresarial puede orientarse a través de códigos de ética y de la misión, la visión y los valores que personalizan a una empresa. Se trata de un espacio utilizado como foro de reflexión, de análisis, de supervisión y de control del cumplimiento de todos los compromisos que la organización adquiere. Además, es una herramienta de gestión ética fundamental para, en primer lugar, el desarrollo y mantenimiento de la confianza; en segundo lugar, el afianzamiento de las relaciones de las que depende el futuro de una organización, y, en tercer lugar, para que se actúe de forma responsable con la sociedad, a través de la participación y del diálogo.

El método con el que procurar desarrollar una toma de decisiones responsable y justa es la participación que, como se ha visto, dignifica, reconoce y desarrolla el potencial del ser humano y su entorno. Además, se ha tratado de matizar la acción de participar a través del adjetivo *activo/va*, con el que se quiere atinar su significación a una participación «en movimiento constante», eficaz, diligente, que vaya al compás de la actividad dinámica de una organización y que desde la crítica avance para y por el desarrollo de los compromisos y las responsabilidades dentro de una empresa.

Cuatro de las características principales de los comités de ética empresarial a las que se ha llegado en el desarrollo de esta investigación son las siguientes: la no limitación de las funciones de los comités únicamente al surgimiento de conflictos; la multidisciplinariedad, proponiendo la apertura del espacio a todas las personas, sin exclusiones; la formación y educación que debe

ofrecerse desde la perspectiva ética para tratar de otorgar conocimientos mínimos en valores que sean inteligibles para todas las personas que puedan estar implicadas y, por supuesto, dispuestas al diálogo y al entendimiento, y por último, uno de los criterios fundamentales es el de la intervención de la persona experta en ética que, a través de su experiencia, puede ofrecer orientación y conocimientos en ética y puede guiar la actividad empresarial mediante sus conocimientos específicos en el ámbito.

Estas características son solo un paso más en el aprendizaje y desarrollo de las herramientas que la Escuela de Valencia ofrece a las organizaciones para su gestión ética y su estudio; son una manera de alcanzar el establecimiento, la mejora y el progreso.

## VI. Bibliografía

- Calvo-Cabezas, Patrici. 2010a. «El valor moral de la participación en la empresa». *XVIII Congrés Valencià de Filosofia*. Valencia.
- . 2010b. «La participación dialógica como herramienta de gestión responsable». En *Ética y responsabilidad ante la crisis*, editado por María Ángeles Arráez y Pedro Francés. S. C. Granada: Ed. Sinder.
- . 2014. «Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos». *Tópicos*. México.
- Cortina, Adela. 1996. «Comités de ética». *Enciclopedia iberoamericana de filosofía*.
- Cortina, Adela y Jesús Conill. 1998. *Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial*. Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Fundación Social.
- Feito Grande, Lydia. 2002. «Sobre la fundamentación de la bioética». En *Bioética: Un diálogo plural Homenaje a Javier Gafó Fernández*, editado por Jorge José Ferrer y Julio Luis Martínez. S. J. Madrid.
- Ferrete, Carmen. 2010. *Ética ecológica como ética aplicada. Educación cívica y responsabilidad ecológica*. Madrid: Ciencias Sociales.
- García-Marzá, Domingo. 2004. *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- . 2015. «El valor democrático de la sociedad civil: Una respuesta a la desafección». *THÉMATA, Revista de Filosofía*.
- . 2017. «De los códigos a las auditorías éticas: Una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social». *El profesional de la información*.



- González-Esteban, Elsa. 1996. «La imagen social de la empresa: Responsabilidad social y toma de decisiones empresariales». *Papeles de ética, economía y dirección*.
- . (2013): «Formación ética de los profesionales. Forjando el interés desde la razón y la emoción». *Revista Internacional de Organizaciones*.
- Gracia Guillén, Diego. 2002. «De la bioética clínica a la bioética global: treinta años de evolución». *Acta bioética*,8.
- Lozano, Félix J. 2011. *¿Qué es la ética de la empresa?* Barcelona: Proteus.

