

# Responsabilidad social de la empresa: una aproximación desde la ética empresarial

DOMINGO GARCÍA-MARZÁ  
Universitat Jaume I (España)  
garmar@fis.uji.es

## 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 responsabilidad como un recurso moral imprescindible para mantener la legitimidad y credibilidad de la empresa. Se discuten los argumentos de M. Friedman contra la idea de la Responsabilidad Social de la Empresa y se propone un concepto de responsabilidad basado en el diálogo y posterior acuerdo entre todas las partes implicadas. Desde estas ideas se proponen las líneas básicas para una gestión ética de la Responsabilidad Social de la empresa, apoyadas en el principio kantiano de publicidad.

**Palabras clave:** : ética dialógica, confianza, responsabilidad moral, responsabilidad social empresarial

## 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 the concept of responsibility as an essential moral resource which it is necessary in order to keep up the business legitimacy and trustworthiness. In a second step, Milton Friedman's arguments against CSR are discussed and the paper proposes a responsibility concept based on the dialogue and possible agreement between stakeholders. Finally, the article suggests the main routes to develop a CSR ethical management from the kantian publicity principle.

**Key words:** dialogue ethics, trust, moral responsibility, corporate social responsibility.

---

Catedrático de Ética de la Universitat Jaume I (Castellón, España). Entre sus trabajos cabe destacar *Ética de la justicia*. J. *Habermas y la ética discursiva* (1992), *Teoría de la democracia* (1993), *Ética de la empresa* (junto con Adela Cortina, Jesús Conill y A. Domingo, 1994), *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa* (2003), *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza* (2004), *Integrating the Ethical Perspective* (junto con M. Büscher y H. De Geer, 2005) y *La apuesta ética de las organizaciones sanitarias* (Dir., 2006).

Este trabajo se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico «Ética del desarrollo y Responsabilidad Social de la Empresa» (HUM2004-06633-CO2/FISO), financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia y con Fondos FEDER de la Unión Europea.

## 1. Introducción: entre la ética y la estrategia

Con el concepto de responsabilidad se da una situación curiosa a la hora de definir su significado: aquello que primero se entiende como una obligación moral, como una exigencia de justicia, provocando recelos, sospechas y 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 crítica e innovadora. Esta situación ya se había producido con otros conceptos de tipo normativo, como es el caso de la participación. El objetivo de este artículo consiste en presentar un concepto de responsabilidad capaz de ser entendido como *un recurso moral*, un recurso que nos permita aunar justicia y eficacia.

Hace diez años hablar de responsabilidad ante un foro empresarial era casi menos que imposible, no interesaba. Nadie quería hablar de un concepto que implicaba, intuían todos, la adquisición de compromisos más allá de los resultados económicos. Lo más asombroso es que ocurría lo mismo en los ámbitos sindicales, ante el temor de la entrada en el juego de otros actores empresariales. El reparto del poder en el seno de la empresa corría peligro<sup>1</sup>. Ambas intuiciones eran ciertas, pero se equivocaban en ver en ellas sólo un peligro, un pasivo o lastre para la satisfacción de los intereses en juego. La significación actual de la responsabilidad social responde más bien a un cambio en esta comprensión de la empresa, cuando ya es evidente que el beneficio económico no es separable del beneficio social y ecológico. Ahora bien, lo novedoso es ver en esta integración una de las claves para la competitividad de nuestras empresas.

La Unión Europea ha sido uno de los factores decisivos para este cambio de posición. El Libro Verde presentado por la Comisión Europea y titulado *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, parte ya de estas premisas<sup>2</sup>. 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».

Como vemos, el alcance de la definición excede, y por principio, al cumplimiento estrictamente legal. Precisamente es la asunción voluntaria la

<sup>1</sup> Para este reparto en el caso del balance social como precursor, cfr. D. GARCÍA-MARZÁ: «Auditoría ética: un instrumento para el diálogo empresarial», en *Sistema*, n.174, (2003), 3-20

<sup>2</sup> Bruselas, 18.7.2001, COM (2001) 366 final.

característica básica de la responsabilidad y lo que persigue, se dirá en varias concreciones de este documento, es el diálogo social como la plataforma para «reconciliar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable para todos ellos»<sup>3</sup>. El objetivo no es otro que llevar a cabo una estrategia de medio y largo plazo para convertir a la Unión Europea en «la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con una mayor cohesión social». También la OCDE entiende la responsabilidad como un elemento clave para la búsqueda de nuevas oportunidades para la empresa<sup>4</sup>. De nuevo la idea, plasmada ahora en documentos que tienen su origen en los mismos actores empresariales, de que la responsabilidad es uno de los factores más importante para hablar de *competitividad*.

No obstante, todo queda en una mera estrategia de marketing o, peor aún, en una justificación de situaciones moralmente injustificables, si no somos capaces de definir, en primer lugar, *en qué consiste esta responsabilidad*, cuáles son sus márgenes; y, en segundo lugar, *cómo podemos medirla y evaluarla*. No basta con decir que debemos ser responsables, es necesario concretar esta responsabilidad pues 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. Es en esta dirección donde la ética empresarial aporta su perspectiva propia, su contribución a la comprensión e implementación de la responsabilidad social de la empresa. Intentemos responder a ambas cuestiones comenzando con una breve explicación de la actualidad y el significado de la palabra responsabilidad.

## 2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de responsabilidad?

El escenario en el que se mueve la empresa se ha transformado en los últimos años y es precisamente este cambio el que impide «mirar hacia otro lado» cuando se plantea hoy la cuestión de la responsabilidad social de la empresa. El proceso de globalización ha transformado el papel social de las empresas, aumentando su poder y, por tanto, su responsabilidad. Los límites estatales de la regulación jurídica, junto con la rapidez de los cambios y la incertidumbre y el riesgo de todo cálculo de consecuencias, han recuperado el espíritu y la fuerza que siempre han caracterizado a la sociedad civil, sacando a la luz las capacidades que tienen las organizaciones e instituciones que la componen para influir y modificar su

<sup>3</sup> Bruselas, 2.7.2002, COM (2002) 347 final.

<sup>4</sup> Cfr. al respecto *Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales* (<http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>).

entorno económico y social<sup>5</sup>. En el caso de la empresa, ésta ha visto como se ampliaban las demandas y expectativas sociales depositadas en ella. Desde la calidad hasta el mantenimiento 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 su responsabilidad.

En consecuencia, el punto de partida para esta aproximación conceptual no puede ser más que el siguiente: la empresa está aumentando su capacidad de acción y junto a ella su responsabilidad social, entendiendo por ésta la necesidad de responder de sus acciones ante la sociedad. 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 pensado 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 confianza depositada en la empresa<sup>6</sup>.

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, permiten 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 punibles<sup>7</sup>. 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

<sup>5</sup> Cfr. al respecto A. CORTINA: *Ética aplicada y democracia radical*. Tecnos, Madrid 1993; así como de la misma autora *Ciudadanos del mundo*. Alianza, Madrid 1997.

<sup>6</sup> Cfr. para esta concepción de la ética empresarial D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Trotta, Madrid 2004, en cuyas ideas se ha basado este artículo.

<sup>7</sup> Cfr. para esta distinción K.-O. APEL: *Diskurs und Verantwortung*. Suhrkamp, Frankfurt 1988; así como A. HELLER: *Ética general*. Espasa Calpe, Madrid 1990.

concepto más amplio desde el momento en que también somos responsables de los bienes causados, 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 resultado X equivale a decir que lo causé o contribuí a causarlo»<sup>8</sup>. 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 como los descritos, es difícil imputar 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»<sup>9</sup>. Mientras que el resto de animales tienen su conducta «ajustada» por los instintos, los seres humanos debemos «ajustar» nuestra relación con los demás continuamente desde nuestra libertad. 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.

<sup>8</sup> Cfr. para este concepto R. HARDIN: «Moralidad institucional», en R. E. GOODIN: *Teoría del diseño institucional*. Gedisa, Barcelona 2003, 163-197.

<sup>9</sup> Cfr. al respecto J. ORTEGA Y GASSET: *¿Qué es filosofía?* Rev. de Occidente, Madrid 1998; X. ZUBIRI: *Sobre el hombre*. Alianza, Madrid 1981; J. L. L. ARANGUREN: *Ética*. Alianza, Madrid 1997.

Etimológicamente responsabilidad deriva de responder, de defender una cuestión en público, de justificar una acción. Somos responsables cuando tenemos varias posibilidades de elección y nos decidimos por una de ellas, de la que debemos responder. No pedimos responsabilidad cuando no existen alternativas, si no tenemos donde elegir. Siempre hablamos de responsabilidad cuando incluimos la intención de la acción y también el conocimiento de la misma. Desde el momento en que toda empresa puede hacer las cosas de una u otra forma, tiene un «espacio de libertad» del que debe dar razón, del que es responsable.

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 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 lo amoral no existe, pues toda conducta humana, así como las instituciones que estructuran la sociedad, son posibles gracias a 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 demás<sup>10</sup>. *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 empresarial<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Cfr. J. ORTEGA Y GASSET: *La rebelión de las masas*. Alianza, Madrid 1986.

<sup>11</sup> Cfr. al respecto A. CORTINA/J. CONILL/A. DOMINGO/D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética de la empresa*. Trotta, Madrid 1994; así como R. T. DE GEORGE: *Business Ethics*. Prentice Hall, New Jersey 1995.

Desde el momento en que utilizamos también nuestro lenguaje moral para referirnos a las empresas, nos damos cuenta 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 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*<sup>12</sup>. 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.

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

---

<sup>12</sup> Cfr. para la relación entre responsabilidad y contrato moral, D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit., 145.



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»<sup>13</sup>.

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 grupo de personas que persigue un objetivo común. Es un error pensar, como hace la racionalidad economicista, que este beneficio se limita al beneficio económico de los propietarios o accionistas<sup>14</sup>. Tampoco conseguimos llenar el contenido de este contrato si aceptamos, dentro de los pactos del estado social, que el beneficio alcance 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 sociedad, 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»<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> K. DAVIS: «Five Propositions for Social Responsibility», en W. M. HOFFMAN/J. MILLS MOORE: *Business Ethics*. McGraw-Hill, New York 1990, 166.

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

<sup>15</sup> K. BLANCHARD/N. VINCENT PEALE: *El poder ético del directivo*. Grijalbo, Barcelona 1990.



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 sólo, 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.

### 3. La responsabilidad social bajo sospecha

Sin embargo, un lector reacio a esta ampliación de la responsabilidad económica de la empresa podría plantear algunas dudas serias. De hecho, esto es lo que ha ocurrido desde la introducción del concepto de responsabilidad como parte de la comprensión de la empresa<sup>16</sup>. La mayoría de estos trabajos tienen un referente común en los trabajos de M. Friedman, cuya posición ha vuelto a ganar actualidad en nuestros días gracias al empuje actual de la responsabilidad social corporativa. Sin entrar en esta discusión, sí que sería interesante detenernos en alguno de los argumentos esgrimidos por este autor, puesto que siguen planteando en la actualidad algunos retos teóricos y prácticos difíciles de superar.

Nos centraremos para ello en su famoso artículo «The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits»<sup>17</sup>. El gran mérito de este artículo es el de haber expresado de forma simple y provocativa aquellos presupuestos que de hecho subyacían, y en gran parte siguen haciéndolo, a muchas de las comprensiones de lo que es y significa la empresa como institución. El texto de Friedman nos permitirá presentar tres críticas importantes contra las que debe medirse esta propuesta de un marco ético que nos ayude a definir la responsabilidad social de la empresa.

---

<sup>16</sup> K. DAVIS: «The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities», in *Academy of Management Journal*, 16 (1973), 312-322; cfr. igualmente A. B. CARROLL: *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Publishing, Cincinnati Ohio 1993; y J. M. LOZANO: *Ética y empresa*. Trotta, Madrid 1999.

<sup>17</sup> M. FRIEDMAN: «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», in W. M. HOFFMAN/J. M. MOORE: *Business Ethics*. McGraw-Hill, New York 1990, 153-157.

En primer lugar, nos encontramos con una clara *confusión entre privado y público*. Para Friedman en un sistema de mercado la empresa está jurídicamente legitimada y su objetivo está así bien definido: «hacer cuanto más dinero sea posible conforme a las normas básicas de la sociedad, tanto las legales como las costumbres éticas»<sup>18</sup>. No es posible hablar de responsabilidad aplicada a un artilugio legal como es la empresa, responsables son las personas respecto al cargo que ejercen. Y, en este caso, ¿qué significa afirmar que el ejecutivo de la empresa tiene responsabilidades sociales como hombre de negocios? ¿Debe, por ejemplo, aumentar los gastos para reducir la contaminación por encima de la cantidad requerida por la ley? ¿Debe contratar a desempleados conflictivos para contribuir al objetivo social de reducir la pobreza social? Su respuesta es taxativa: así sólo conseguirá que lo despidan, pues la empresa perderá beneficios, los accionistas retirarán sus acciones y los clientes elegirán otro producto o servicio de igual calidad pero que no esté cargado con los gastos de esta responsabilidad espuria.

El argumento no termina ahí, pues nadie ha elegido al directivo para que se ocupe de estos asuntos «públicos», para imponer tributos, pues esto es en definitiva lo que significa la responsabilidad social. Por no mencionar el aumento de poder que supone pensar en unas empresas dedicadas a temas sociales cuando ya de por sí cuentan con una, muchas veces excesiva, capacidad de decisión e influencia. ¿No es la administración pública la encargada de estos asuntos? Se puede discutir sobre la justicia de la política fiscal, sobre la extensión del estado social de derecho, pero desviar, concluiría Friedman, estas responsabilidades a la empresa sólo significa introducir elementos políticos en la economía pero, eso sí, sin legitimidad democrática. El objetivo de la empresa y, por lo tanto, aquello de lo que debe dar cuenta, comienza y termina con el beneficio económico<sup>19</sup>.

En segundo lugar, nos enfrentamos al problema de la *falta de criterios intersubjetivos a la hora de definir en qué consiste esta responsabilidad*. Una cuestión es afirmar que existe un nivel de responsabilidad más allá del beneficio económico y del cumplimiento legal y otra muy distinta definir en qué consiste. Éste es uno de los argumentos utilizados por Friedman contra la responsabilidad empresarial y uno de los más difíciles de responder. Se refiere a este aspecto al hablar de la «vaguedad» que acompaña al concepto de responsabilidad, de su «imprecisión analítica y falta de rigor». Es un argumento con el que nos topamos en el día a día de nuestro trabajo con las empresas: cómo determinar de qué se es responsable. Este aspecto constituye hoy el mayor freno para la incorporación de la responsabilidad social en las empresas.

<sup>18</sup> Ibid., 153.

<sup>19</sup> Cfr. Igualmente P. SCHWARTZ: *Empresa y libertad*. Unión Editorial, Madrid 1981.

La cuestión es bien sencilla. Mientras que somos capaces de medir y calcular el beneficio económico, al igual que sabemos cuándo se cumple o incumple una ley, no existe la misma objetividad al hablar de la responsabilidad de una decisión o política, de lo que está bien o mal. Cuando desde la perspectiva ética decimos que «la empresa debería realizar...», estamos presuponiendo, en primer lugar, que todos comparten los mismos valores morales y las mismas normas de actuación. Y, en segundo lugar, que somos capaces de priorizar y delimitar el grado de cumplimiento de las obligaciones morales que, recordemos, están relacionadas siempre con intereses generalizables, con aquello que es bueno para todos los implicados y/o afectados. Demasiado pedir. Por este camino la empresa se encuentra, por así decirlo, indefensa ante el compromiso de responder de acciones de las que no sabe ni su alcance ni su límite.

Por ejemplo, si una empresa da un paso hacia esta responsabilidad social y realiza una acción «n» más allá de lo exigido legalmente, ¿quién nos asegura que no será criticada por no haber realizado «n + 1», por no haber hecho un poco más? ¿No quedará como una falta de responsabilidad lo que se hace como una forma clara de compromiso? Por complicar aún más las cosas: ¿quién nos asegura que la acción «n» cuenta con un amplio respaldo por parte de la sociedad y que no será criticada la empresa por ocuparse de cosas que no le corresponden? Ante estas dificultades, ¿no sería más responsable la empresa que se dedica a cumplir estrictamente las leyes? Aspecto que, por cierto, buena falta nos hace.

En conclusión, si la ética nos exige algún tipo de respuesta empresarial más allá del beneficio económico-financiero y del cumplimiento legal, entonces debemos actuar con más cautela. En primer lugar, es necesario contar con una noción común de lo que está bien y mal, más aún, de lo que está bien o mal en el ámbito de la empresa. Por ejemplo, deberíamos tener una definición globalmente aceptable, esto es, universal, de aquello que implica o puede implicar la responsabilidad social y ecológica de la empresa, de qué expectativas deben convertirse en obligaciones y por qué. De no ser así, introduciríamos en la lógica empresarial variables relativas y arbitrarias que imposibilitarían la gestión, dejando al final la empresa en manos de aquellos que deciden el significado de lo social y ecológico. En segundo lugar, aún admitiendo que la ética empresarial fuera capaz de delimitar los márgenes de esta responsabilidad, todavía tendríamos que alcanzar un acuerdo sobre las variables que nos permitieran medir y evaluar esta responsabilidad. Sin una respuesta a estas cuestiones es evidente que una responsabilidad social sólo significa una irresponsabilidad económica. Así las cosas, al final del proceso nos encontraremos, buscando la generación de confianza, con un descrédito y una pérdida de la misma.

En tercer lugar, Friedman se refiere a la motivación que se esconde detrás de muchas decisiones empresariales que apuestan por la responsabilidad social. Nos referiremos a este argumento como *el fraude de la responsabilidad social*. Para este autor, aquello que frecuentemente se esconde detrás de estos conceptos no es más que el encubrimiento de acciones que se realizan *por otros fines*. En concreto, estamos ante un instrumento para alcanzar mayores beneficios económicos, sea vía exención de impuestos, sea vía fidelización de la comunidad, etc. Se disfraza como responsabilidad social lo que no es más que una actuación egoísta, una decisión tomada desde el propio interés de los accionistas o propietarios. Friedman no duda en acusar de hipócritas estas prácticas y de estar cerca del engaño, pues, en suma, no es otra cosa que «generar bondad como producto de los gastos justificados en su propio beneficio».

Lo interesante de este tercer argumento es lo acertado de su intuición: la mayoría de los defensores de la responsabilidad social de la empresa caerían de lleno bajo esta crítica: llamar beneficio social a lo que sólo es un instrumento del beneficio privado de los accionistas o propietarios<sup>20</sup>. Desde estas concordancias en el objetivo final, no estaríamos asistiendo a un debate sobre el significado de la responsabilidad social, sino a un debate sobre cómo aumentar el beneficio de los accionistas. El Libro Verde, treinta años después, parece confirmar estas sospechas recogidas en la frase «*ethics pays*», pues la asunción voluntaria de la responsabilidad social se entiende como un factor clave de competitividad, más aún se concibe desde un «enfoque comercial». La ética ha pasado de ser un fin ideal e incondicional a ser un medio para el beneficio económico. Ya no estamos ante un freno o límite a la maximización del beneficio sino ante uno de sus mejores aliados<sup>21</sup>. Esta es una cuestión que arrastra toda propuesta de ética empresarial que se atreva a hablar de la ética como un instrumento de gestión.

En conclusión, y según estas consideraciones críticas, si no es posible definir y delimitar el significado de un comportamiento socialmente responsable mejor es callarnos y centrar la respuesta social en el pago de los impuestos y, como máximo, complementar los beneficios económicos con acciones sociales claras como el patrocinio y el mecenazgo. Cualquier otra salida es condenar a la empresa a cargar con pasivos que merman su competitividad y a arriesgarse a estar en el punto de mira de las críticas de la opinión pública. Hasta aquí Friedman. Como veremos a continuación, no es esta la posición que mantiene nuestra propuesta de un marco ético para la responsabilidad social.

<sup>20</sup> Cfr. al respecto N. BOWIE: «New Directions in Corporate Social Responsibility», in *Business Horizons*, July-August, 1991, 56-65.

<sup>21</sup> G. LIPOVETSKY: *El crepúsculo del deber*. Anagrama, Barcelona 1994, 249.

#### 4. Una propuesta dialógica de responsabilidad social de la empresa

Pero lo que ocurre hoy en día es que este abandono de la responsabilidad social y ecológica ya no es posible, a no ser que queramos insistir en 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 debemos dirigirnos hacia un concepto positivo, facultativo, de responsabilidad ligado al obrar bien, 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 responder a estas famosas críticas. Veamos brevemente cada una de ellas.

Respecto a la *confusión entre privado y público*, es fácil percatarse de que la división tajante entre ambos ámbitos no existe. La motivación puede ser privada, pero los bienes siempre son bienes sociales y, por lo demás, las consecuencias de las decisiones empresariales siempre son públicas. La empresa *no es una actividad privada, pues exige la implicación, cooperación y respaldo de diversos grupos de intereses*. Además, Friedman, junto con los críticos de cualquier propuesta de responsabilidad social, parte de un error bastante frecuente: confundir *responsabilidad pública con responsabilidad estatal*. El Estado es el garante de los derechos, también de los económicos y sociales. Es el responsable último, pero no el único responsable. 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, esta 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 respuesta<sup>22</sup>.

La segunda crítica, la referencia a la *falta de criterios intersubjetivos* nos lleva directamente a la aportación de la ética empresarial, puesto que nos exige aclarar

---

<sup>22</sup> Cfr. Para esta relación entre moral y derecho, D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op. cit., 35 y ss.

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 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. Sin embargo, es fácil percatarse de que existen muchas empresas que alcanzan grandes beneficios y no por ello merecen el calificativo de justas. La responsabilidad económica es el principal escaño en el logro de la responsabilidad, pero no el único.

Uno de los modelos de responsabilidad social más completo es el presentado por Carroll, donde encontramos cuatro tipos diferentes de categorías que determinan aquello que la sociedad espera de la empresa, es decir, su responsabilidad social corporativa<sup>23</sup>. Veamos brevemente cada una de ellas:

—*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

<sup>23</sup> Cfr. A. B. CARROLL: *Business and Society*, op. cit., 34 y ss.

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 a lo que denominamos acción social de la empresa.

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»<sup>24</sup>.

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?

Por ejemplo, para Carroll proveer de guarderías para los niños de las madres trabajadoras es una cuestión que cae bajo la categoría de la responsabilidad filantrópica o caritativa. Pero también cabría analizar esta actuación de la empresa como una responsabilidad moral derivada de la igualdad básica entre trabajadores y trabajadoras y de la responsabilidad compartida en el cuidado de los niños. En nuestro país, por ejemplo, se plantea incluso convertir esta expectativa en una obligación jurídica de las empresas en vista de la desastrosa situación en la que se encuentra la relación entre trabajo y familia. En breve, y desde cualquier planteamiento ético que queramos adoptar, que las mujeres puedan incorporarse al trabajo en igualdad de condiciones con los hombres, no es una cuestión deseable sino exigible<sup>25</sup>.

Desde este punto de vista no parece que vayamos a lograr por este camino 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

---

<sup>24</sup> A. B. CARROLL: *Business and Society*, op. cit., 35.

<sup>25</sup> Cfr. al respecto D. GARCÍA-MARZÁ: «Mujer y entorno empresarial: un enfoque desde la ética empresarial dialógica», en *Papeles de ética, economía y dirección*, n° 4 (1999), 49-65.



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 consideración como un *proceso dialógico*, donde todos los interlocutores deben tener voz<sup>26</sup>. 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<sup>27</sup>. 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 alcanzado<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Cfr. al respecto T. J. JONES: «Corporate Social responsibility revisited, Redefined», en *California Management review*, vol. XXII, n° 2 (1980), 59- 67; así como L'ETANG J.: «Ethical Corporate Social responsibility: A Framework for Managers», en *Journal of Business Ethics*, 14 (1995), 125-132.

<sup>27</sup> Cfr. al respecto P. MACLAGAN: «Corporate social responsibility as a participative process», en *Business Ethics: A European Review*, 8, n°1 (1999), 43-49.

<sup>28</sup> Cfr. para estas condiciones J. HABERMAS: *Conciencia moral y acción comunicativa*. Península, Barcelona 1983.

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 satisfacción<sup>29</sup>. 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 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 empresa<sup>30</sup>.

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 a todos los implicados y/o afectados.

---

<sup>29</sup> Cfr. para este enfoque complementario de la teoría de Stakeholder los trabajos recogidos en M. B. E. CLARKSON (ed.): *The Corporation and its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*. University of Toronto Press, Toronto 1998; así como el número especial *Business Ethics Quarterly*, January 2000, vol.1, n° 1; cfr. También al respecto K. GIBSON: «The Moral basis of Stakeholder Theory», en *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n° 3 (2000), 245-257; para la necesidad de una perspectiva ética dentro de este enfoque E. GONZÁLEZ ESTEBAN: «Defining a Post-Conventional Corporate Moral Responsibility», en *Journal of Business Ethics*, vol. 39 (2002), 101-108; para un recorrido por esta metodología J. NÄSI (ed.): *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Publications, Helsinki 1995.

<sup>30</sup> R. E. FREEMAN: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, London 1984.

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 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»<sup>31</sup>.

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 confianza<sup>32</sup>. 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? Nos queda, ya para acabar, responder a la tercera crítica de Friedman, puesto que la cuestión es saber si con la responsabilidad estamos actuando moral o hipócritamente. Esta cuestión es decisiva si queremos pensar en la responsabilidad social de la empresa como un activo clave para la competitividad.

---

<sup>31</sup> Cfr. al respecto J. HABERMAS: *Conciencia moral y acción comunicativa*, op. cit., 116 y ss; así como P. ULRICH: *Transformation der ökonomischen Vernunft*. Haupt, Stuttgart 1987.

<sup>32</sup> Cfr. D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op. cit., 65.

## 5. Publicidad 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, 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 *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. Con esta idea trabajan las teorías del diseño institucional al remitir la capacidad de producir confianza, a este «potencial de autofundamentación discursiva»<sup>33</sup>.

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 principio dice: «Son injustas todas las acciones que se refieren al derecho de otros hombres cuyos principios no soportan ser publicados»<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> C. OFFE: *La gestión política*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1992.

<sup>34</sup> I. KANT: *La paz perpetua*. Tecnos, Madrid 1987, 61.

Un modelo de empresa que quiera responder de esta relación entre responsabilidad, publicidad y confianza, se regiría por las 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 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.

El Libro Verde sobre la Responsabilidad Social de la Empresa que comentábamos al principio de este artículo camina en la misma dirección. La Comisión Europea reconoce que 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 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. 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»<sup>35</sup>.

En el texto reconocemos tres pasos fundamentales que dan razón del carácter público que necesariamente requiere la responsabilidad entendida como un recurso moral. Siguiendo estas sugerencias, un sistema integrado de gestión de la ética en la empresa debería contar al menos con tres elementos básicos<sup>36</sup>:

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 ecológica.
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 interlocutores sociales.

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, en un recurso moral. Recursos que, recordando la definición de Hirschman, son los únicos que no son limitados, que más tenemos cuanto más los utilizamos.

<sup>35</sup> Cfr. Libro Verde *Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, op. cit., 63.

<sup>36</sup> Cfr. para un desarrollo de estos mecanismos D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op. cit., 229 y ss.

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.

**Sumario:** 1. Introducción: entre la ética y la estrategia; 2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de responsabilidad; 3. La responsabilidad social bajo sospecha; 4. Una propuesta dialógica de responsabilidad social de la empresa; 5. Publicidad y confianza: la gestión de la responsabilidad.