

RESPONSABILIDAD SOCIAL ÉTICO-DISCURSIVA: EL PAPEL DEL *WHISTLEBLOWING* EN LA EMERGENCIA Y DESARROLLO DE LOS BIENES CORDIALES¹

DISCURSIVE-ETHICAL SOCIAL RESPONSIBILITY: THE ROLE OF WHISTLEBLOWING IN EMERGENCY AND DEVELOPMENT OF CORDIAL GOODS

Patrici Calvo²

Universitat Jaume I, Castellón - España

Dpt. de Filosofía y Sociología

E-mail: calvop@fis.uji.es

RECEPCIÓN: Julio, 2015

APROBACIÓN: Octubre, 2015

¹ Este estudio se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FI2013-47136-C2-2-P, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad y con Fondos FEDER de la Unión Europea, y en las actividades del grupo de investigación de excelencia PROMETEO/2009/085 de la Generalitat Valenciana.

² Profesor de ética en el Departamento de Filosofía y Sociología de la Universitat Jaume I de Castellón (España). Email: calvop@fis.uji.es. Agradezco los consejos, ideas y sugerencias de Domingo García-Marzá, Elsa González e Inmaculada Rodríguez-Moya.

RESUMEN

Mantener un comportamiento socialmente responsable se ha convertido en factor decisivo del desempeño económico. Este hecho ha sido posible gracias al desarrollo, aplicación e implementación práctica de una responsabilidad social a la altura de las expectativas en juego; es decir, que se preocupa de la dimensión tanto estratégica como moral de la institución y organización económica. El objetivo del presente estudio será mostrar en qué consiste una *responsabilidad social dialógica*, así como ofrecer orientaciones para el diseño de un sistema *whistleblowing* que sea capaz de aportar valor al proceso comunicativo y emotivo que permite generar y potenciar aquellos *bienes cordiales* que son condición de posibilidad del correcto desarrollo de la actividad institucional y organizacional.

Palabras clave: ética discursiva, bienes comunicativos, participación cordial, instituciones, organizaciones y empresas cordiales.

ABSTRACT

Socially responsible behaviour is now a decisive factor in economic performance. This fact has been made possible by the development, application and practical implementation of social responsibility that meets the expectations at stake; that is, concern for both the strategic and the moral dimensions of the economic institution and organisation. The present study aims to demonstrate what *dialogic social responsibility* consists of, and offers some guidelines to design a whistleblowing system capable of adding value to the communication and emotional process that allows *cordial goods* –which are a condition of possibility for the proper development of institutional, organisational activity– to be generated and strengthened.

Keywords: discursive ethics, communication goods, cordial participation, cordial institutions, organizations and businesses

INTRODUCCIÓN

La emergencia de la responsabilidad social significó un cambio importante en los procesos relacionales entre las organizaciones económicas y la sociedad civil. El juego de suma negativa que tradicionalmente había caracterizado tales relaciones, donde el logro de un máximo beneficio para uno exigía pérdidas equivalentes para el resto, quedaba en un segundo plano ante la posibilidad real de alcanzar equilibrios óptimos altamente beneficiosos para todos los participantes mediante la aplicación de un proceso recíproco de satisfacción de intereses y expectativas. La empresa se preocupaba por dar una respuesta adecuada a los intereses de los *stakeholders*, de estar a la altura de las expectativas generadas, y a cambio esperaba con razones acceder a recursos intangibles tan importantes para el desempeño económico como la imagen, la reputación, la pertenencia o la confianza.

En su desarrollo a lo largo de más de medio siglo de literatura al respecto, la responsabilidad social fue centrando su atención en la gestión de la dimensión ética que subyace a toda actividad económica. Cada vez resultaba más evidente que la generación y potenciación de tales recursos intangibles para la empresa requería de una respuesta adecuada hacia los intereses estratégicos en juego, pero también de aquellas expectativas legítimas de los afectados sin cuya satisfacción difícilmente se pueden establecer los equilibrios necesarios para el desempeño de los objetivos empresariales. De este modo, la responsabilidad social se fue mostrando como un activo empresarial capaz de ayudar a las empresas a operativizar la gestión de la dimensión estratégica y moral de la actividad económica; de, en definitiva, generar valor tanto estratégico como comunicativo para el logro del beneficio.

En este sentido, se ha venido trabajando en aquellos mecanismos de comunicación que permiten generar y potenciar la *participación*

*dialógica*³ de los *stakeholders* en la actividad de las empresas. Entre los más destacados se encuentran los códigos —de ética, de conducta, de buenas prácticas, de buen gobierno, etc.—, los informes —de ética, de sostenibilidad, de responsabilidad social, etc.—, los comités —de ética, de responsabilidad social, de cumplimiento, etc.— y las auditorías —de ética, de igualdad, de responsabilidad social, de cumplimiento—. Sin embargo, el contexto de penuria social y moral actual y los continuos escándalos empresariales por corrupción, nepotismo y malversación de caudales públicos entre otras malas prácticas ha generado una incipiente desafección de los *stakeholders* que está minimizando la posibilidad de gestionar la dimensión estratégica y moral de la empresa. De ahí que se estén buscando nuevas herramientas de diálogo capaces de regenerar la confianza en los procesos y de motivar la participación de los *stakeholders* en las actividades y toma de decisiones de empresa.

Uno de los mecanismos de comunicación que mayor interés está suscitando actualmente entre los gobiernos, las empresas, instituciones y organizaciones económicas y la sociedad civil es el sistema *whistleblowing* de monitorización y gestión del cumplimiento normativo, cuyo principal objetivo es sistematizar los procesos de alertas y denuncias de irregularidades, ofreciendo voz, seguridad y respuesta adecuada al *whistleblower*. El objetivo de este estudio será dar cuenta del potencial comunicativo del *whistleblowing*, especialmente mediante su contribución a la generación y desarrollo de bienes cordiales —comunicativos y relacionales— como la reciprocidad, la confianza o la reputación. Con este fin, en primer lugar se propondrá un enfoque de responsabilidad social en sentido ético-discursivo cuya implementación permite a las empresas estar a la altura de las expectativas e intereses legítimos de los *stakeholders*. En segundo lugar, se mostrará un enfoque de

³ Para un conocimiento del concepto de *participación dialógica* Calvo (2010).

stakeholders que, revisado discursivamente, permite implementar la responsabilidad social ético-discursiva en la práctica gracias a su capacidad para generar puentes entre teoría y praxis. En tercer lugar, se concretará la dimensión moral que subyace de aquellos recursos intangibles que, como la reciprocidad o la confianza, son claves para el desempeño económico. En cuarto lugar, se analizarán las potencialidades y debilidades de un sistema *whistleblowing* de monitorización y denuncia de irregularidades ético-legales como mecanismo de participación dialógica de los *stakeholders* en organizaciones y empresas. Finalmente, en quinto lugar se propondrán orientaciones para la concreción de un sistema *whistleblowing* capaz de aportar valor al proceso de generación y potenciación de los *bienes cordiales* necesarios para la satisfacción de los objetivos empresariales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desempeño de los objetivos de este estudio, se ha seguido una metodología propia de la filosofía moral: la hermenéutica crítica, consistente en analizar las fuentes bibliográficas para interpretar, comparar y reflexionar críticamente sus aportaciones, conceptos y teorías.

Para este estudio se han utilizado la documentación referenciada en la bibliografía: libros, capítulos de libro, artículos de revistas científicas y normativas, directrices y códigos nacionales e internacionales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. La responsabilidad social ético-discursiva como activo empresarial

La responsabilidad social se fue configurando durante las primeras décadas del siglo XX. Tuvo especial incidencia en el proceso la consolidación definitiva de ciertas ideas vinculadas al papel de los empleados en la gestión empresarial. Entre otras, que una

participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones permitiría mejorar las condiciones laborales de los empleados, potenciando de este modo un desarrollo óptimo de la actividad, del desempeño de los objetivos empresariales y del logro de un máximo beneficio económico para la empresa.

Es en esos momentos cuando la democratización de la economía se convierte en referente del movimiento obrero americano y europeo. Su pretensión última era humanizar la economía mediante la participación democrática de los empleados en distintos ámbitos de toma de decisiones de la empresa (Web y Web, 2004). En primer lugar, porque con ello se fomentaba la inclusión de valores democráticos como la libertad, la igualdad o la dignidad en la cultura empresarial y, por ende, en el mercado; y en segundo lugar, porque de este modo se visualizaban los intereses y expectativas tanto de los empleados como de los accionistas.

Pero la responsabilidad social como tal no emerge hasta que Howard R. Bowen publica *Social Responsibilities of Businessman* en 1953. En él desarrolla la idea de que muchas de las organizaciones económicas son “centros vitales de poder y de toma de decisiones”, lo cual implica que la mayor parte de sus acciones y decisiones tienen consecuencias para la sociedad y, por consiguiente, que es necesario cuestionarse cuál es la responsabilidad social que cabe esperar que asuma el «hombre de negocios» (Bowen, 1953: ix, 5). De este modo, Bowen se diferencia de la Democracia Industrial al ampliar el marco de intereses y expectativas en juego más allá de los límites de la organización y atribuirle responsabilidades por su capacidad de influir en la sociedad. Así, de la dualidad de intereses de la propuesta democrática —accionistas y trabajadores—, se pasa a la pluralidad de expectativas del enfoque de responsabilidad social, tantos como afectados por las acciones y decisiones de la organización económica.

La consolidación definitiva de la responsabilidad social llegó tras casi medio siglo de trabajo teórico-práctico. Fue a finales del siglo XX y principios del XXI, de la mano de tres acontecimientos importantes: a) la presentación del *Global Compact* de las Naciones Unidas en el Foro Económico de Davos de 1999; b) el compromiso con la responsabilidad social alcanzado por los países miembros de Unión Europea en la Cumbre de Lisboa del 2000; y c) la publicación del *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* de la Comisión Europea en 2001. Estos tres hechos marcaron la concienciación de los Estados, que empezaron a reflejar sus principales ideas en políticas y legislaciones, y su afianzamiento entre las empresas y organizaciones económicas, que comenzaron a reportar sobre su desempeño social y medioambiental junto al económico.

Desde entonces, diferentes iniciativas nacionales e internacionales —como el propio *Global Compact*, la *Copenhagen Charter*, el *Global Reporting Initiative* (GRI) y diferentes propuestas del Parlamento Español y comunicados de la Unión Europea— han tratado de promover y fomentar la responsabilidad social entre sus empresas y organizaciones económicas a través de mostrar la relación intrínseca existente entre la implementación de políticas, estrategias y programas relacionados y el aumento de la competitividad en el mercado; es decir, en tanto que activo empresarial.

Ahora bien, adoptar políticas de responsabilidad social sólo por el valor estratégico que le subyace es menospreciar buena parte de su potencialidad como activo empresarial. Entre otras cosas, la posibilidad de establecer procesos relacionales capaces de construir valor comunicativo —confianza, reciprocidad, legitimidad, credibilidad, afinidad, sentido, pertenencia, etc.— y estratégico —diferenciación de mercado, competitividad, imagen de marca, beneficio económico, minimización de costes de transacción, etc.— al mismo tiempo. Pero

para ello, como argumenta Cortina, es necesario madurarla, aplicándola e implementándola como herramienta de gestión, medida de prudencia y exigencia de justicia (Cortina, 2006: 112).

Como herramienta de gestión, la responsabilidad social debe implantarse en el núcleo de la toma de decisiones de la empresa. Sólo de esta forma no se limita su tarea a disimular acciones poco deseables o a mejorar superfluamente la imagen comercial de la empresa. Se trataría, pues, de forjar un *ethos* empresarial sólido capaz de orientar racionalmente los modos de actuar de la institución, organización o empresa para, de esta forma, eliminar vicios, promover virtudes y acercarse al horizonte de la excelencia esperado (Cortina, 2006: 114). Sólo desde este anclaje es posible construir una reputación capaz de transmitir una imagen de la empresa sólida y coherente, a la altura de lo esperado por la sociedad.

Como medida de prudencia, la responsabilidad social debe introducirse como herramienta para la adquisición del contenido que debe conformar el *ethos* empresarial, su carácter o cultura. Se trata de discernir, a través de la razón prudencial, qué hábitos y costumbres merecen convertirse en virtudes dada su capacidad para guiar prudentemente la praxis concreta hacia el fin que le es propio y en el cual se halla implícito su sentido de existir. En este sentido, el horizonte responsable puede servir como punto de referencia prudente en los procesos de discernimiento sobre las virtudes que cabe potenciar para alcanzar el fin último de la institución, organización y empresa (Cortina, 2006: 114).

Como exigencia de justicia, la responsabilidad social debe desplegarse desde la toma en consideración de todos los intereses y expectativas legítimas de los afectados por las acciones y decisiones de la institución, organización o empresa (Cortina, 2006: 115). Es por ello que necesita sustentarse sobre una propuesta de ética dialógica para desarrollarse, puesto que sólo desde el posible acuerdo de todos los afectados dentro de un discurso práctico

donde queden satisfechas ciertas condiciones lógico-formales puede tener sentido hablar de *stakeholders* y de esfuerzos para atender sus intereses legítimos (Cortina, 2006: 115).

Carácter, razón prudencial y justicia es, por consiguiente, el sustrato ético “que da sentido a una responsabilidad social resuelta a no dejarse reducir a cosmética y burocracia” (Cortina, 2006: 115). Se trata de una *responsabilidad social madura* que se adentra en el terreno de la intersubjetividad para evitar ser instrumentalizada por la razón estratégica y enriquecerse y purificarse con los contenidos y las buenas razones que produce el diálogo tendente al entendimiento (Cortina, 2006: 115).

Tomando en consideración este necesario anclaje ético, un modelo de responsabilidad social a la altura podría concretarse desde una propuesta ético-discursiva desarrollada en sus márgenes⁴. Desde este punto de vista, se parte de una idea fundamental: toda institución, organización y empresa que desee gestionar debidamente su responsabilidad para justificar su poder ante la sociedad, generando de esta forma la credibilidad necesaria para llevar a cabo su actividad, debe hacerlo a través del diálogo con todos sus interlocutores válidos; es decir, buscando mantener vivo el acuerdo intersubjetivo que permite legitimar discursivamente sus comportamientos y decisiones.

A su concreción en la práctica han contribuido diferentes ideas y propuestas a lo largo de las últimas décadas. Especialmente la teoría de los *stakeholders*, que, revisada discursivamente, ha servido para establecer un puente entre teoría y praxis, entre una propuesta ético-discursiva de responsabilidad social y su introducción e implementación en la institución, organización y empresa.

2. El enfoque de los *stakeholders* como puente entre teoría y praxis

La teoría de los *stakeholders*, propuesta por Richard E. Freeman en su libro *Strategic management: a stakeholders approach* (1984), marcó un antes y un después en la forma de percibir y gestionar la organización económica. Principalmente porque el enfoque mostraba una realidad relacional de la organización que sacudía alguno de los conceptos fundamentales del paradigma preponderante, *shareholder*, basado en el autointerés y la búsqueda de un máximo beneficio para el accionista (Friedman, 13 de septiembre de 1970). Ahora cabía hablar de pluralidad de intereses, de satisfacción de las expectativas en juego, de gestión de la relacionalidad interna y externa, de toma en consideración de todos los grupos que afectan o pueden ser afectados por su actividad, de cooperación interpersonal e interorganizacional. El *stakeholder*, definido inicialmente como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984: 24), desplazaba al *shareholder* como foco de atención de la organización y se convertía en materia de estudio para el *management*.

A pesar de que en un primer momento Freeman imaginó el enfoque como una metodología plausible para mejorar meramente la gestión estratégica de la organización, su potencial no pasó inadvertido para un buen número de teóricos. Filósofos, sociólogos, comunicadores y, por supuesto, economistas procedentes de distintas subdisciplinas profundizaron en la teoría para desarrollarla, dotándola de mayor entidad, alcance y sentido. A partir de ese momento se convirtió en una propuesta válida para el desarrollo de un enfoque ético-discursivo de responsabilidad social gracias, sobre todo, a su capacidad para construir puentes entre teoría y praxis (González, 2007: 208).

Una teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984) revisada discursivamente (González, 2012: 91-103) ayuda a aplicar e implementar la ética y la responsabilidad social en el

⁴ Para conocer otra propuesta interesante sobre el sustento ético de la responsabilidad social Lozano (1999; 2009).

terreno práctico (González, 2002: 101-108; González, 2007: 205-224; García-Marzá, 2004). En este sentido, la clave se halla en adoptar un punto de vista dialógico; es decir, partir de la idea de que aquello que concreta y define el contenido de la responsabilidad social —las expectativas legítimas en juego— es el diálogo y el posible acuerdo de todos los afectados por las acciones y decisiones de la organización y empresa, aquellos intereses y valores que, en definitiva, son comunes a todos los *interlocutores válidos*. Se trata, por tanto, de una perspectiva donde no cabe la tradicional reflexión nomológica sobre aquello que se espera de la organización y empresa, sino una reflexión crítico-dialógica de todos sus *stakeholders válidos* cuyo objetivo es llegar a dotar de racionalidad y sentido cuestiones que les afectan o competen. Un proceso de diálogo donde, dentro de las mejores condiciones de igualdad y simetría posibles, los afectados por la organización o empresa intentan entenderse a través de la argumentación.

Desde este punto de vista, y siguiendo principalmente a González (2007; 2012), el interés que despierta esta teoría para una responsabilidad social en sentido ético-discursivo podría agruparse alrededor de tres ideas fundamentales:

1. Una teoría de los *stakeholders* revisada discursivamente permite introducir la empresa en un nuevo paradigma empresarial: la *empresa plural*. En este sentido, se abandona la idea anacrónica e inconsistente de que la empresa o bien concierne a uno —el propietario— y su legitimidad depende del sistema de mercado o bien a dos —el propietario y los empleados— y su legitimidad deriva del seguimiento de las normas legales. Con el enfoque de los *stakeholders* ésta tiene sentido siempre y cuando se interprete desde la pluralidad de agentes y pacientes; es decir, una *empresa stakeholder* que se define por el conjunto de intereses y expectativas en juego y cuya legitimidad y credibilidad emerge de su posible satisfacción.
2. Una teoría de los *stakeholders* revisada discursivamente permite entender la empresa en tanto que relación recíproca. La empresa *stakeholder* se concibe como un conjunto de relaciones que, más allá de ser coordinadas a través de un contrato emocional, legal o social —que también—, lo hacen alrededor expectativas recíprocas de comportamiento; algunas de carácter legítimo. La credibilidad y legitimidad de la ésta emerge, por consiguiente, de un *contrato moral* (García-Marzá, 2004: 161), de la satisfacción de aquello que esperan con razones los unos de los otros.
3. Una teoría de los *stakeholders* revisada discursivamente permite comprender la responsabilidad social de la empresa y el carácter ético que le subyace a partir de la *participación dialógica* (Calvo, 2010) de sus grupos de interés. Las dos cuestiones anteriores —pluralidad y reciprocidad— revelan que aquella empresa que desee gestionar la responsabilidad debe dialogar con sus *stakeholders válidos* para conocer qué se espera de ella y cuál es el grado de satisfacción de las expectativas en juego. Este conocimiento le permite a) discernir aquellos intereses y valores que son comunes a todos los *stakeholders*; b) diseñar estrategias capaces de satisfacer las expectativas legítimas que simbolizan valores universalizables; c) atender los intereses colectivos que no vayan en contra de los universalizables; y d) responder en la medida de sus posibilidades los intereses particulares que no entren en conflicto con los universalizables. De esta forma, a través de promover la *participación dialógica* de sus *stakeholders válidos*, la empresa puede gestionar y desarrollar la credibilidad y legitimidad necesaria para poder desarrollar su actividad y maximizar el beneficio.

Llevar a cabo correctamente la tarea de discernimiento descrita en este último punto exige que la empresa determine primero quiénes son sus *stakeholders válidos* y cuál es su materialidad, dividiendo entre centrales —aquellos que tienen tanto poder

comunicativo como expectativas legítimas— y latentes —aquellos que albergan alguna pero no las dos cualidades anteriormente mencionadas—. Y por otra parte, adopte la *participación dialógica* como método; un procedimiento que según González guarda ciertas características básicas (González, 2012):

- a) Teniendo en cuenta que existen tres tipos de intereses —particulares, colectivos y comunes—, el punto de vista ético debe partir de los universalizables como guía para el diseño de sus estrategias y de su responsabilidad social.
- b) Los *stakeholders* no deben ser tenidos en cuenta sólo por su condición de afectados, sino como *interlocutores válidos* con capacidad comunicativa para discernir sobre aquello que les afecta y competencia emotiva para introducirse y participar en un discurso práctico. Por consiguiente, se debe considerar como “*stakeholders* a incluir en los procesos de decisión y diálogo en la organización a todos aquellos que posean competencia comunicativa y cuyos resultados de tales diálogos puedan afectarles” (González, 2012: 211).
- c) El proceso de diálogo debe incluir a los afectados en tanto que *stakeholders válidos* con poder tanto estratégico como comunicativo. Es decir, no se trata de meros afectados pasivos de las acciones y decisiones de la empresa. Éstos poseen un valor estratégico-instrumental y una fuerza comunicativa que debe ser respetada y reconocida en el proceso discursivo, puesto sólo del diálogo con ellos emerge el entendimiento sobre los intereses universalizables.
- d) El proceso de diálogo debe respetar el principio de universalidad [U] de la ética discursiva (Habermas, 2000: 142), que coloca el punto de vista moral en el reconocimiento recíproco de todos los afectados. Desde esta perspectiva el diálogo adquiere carácter moral, puesto que toda acción o decisión de la organización o empresa podrá ser

calificada como justa siempre y cuando pueda ser aceptada por todos los afectados presentes y futuros dentro de un proceso de diálogo contrafáctico donde la única fuerza aceptable es “la coacción del mejor argumento” (Habermas, 2000: 140).

- e) El proceso de diálogo debe mantener cuatro principios básicos: inclusión, sinceridad, simetría y reciprocidad. Todo diálogo tendente al entendimiento intersubjetivo acerca de las normas y procedimientos de la organización o empresa que reconozcan valores o intereses universalizables, ha de garantizar que se cumplen con los principios de inclusión, sinceridad, simetría y reciprocidad para que el acuerdo pueda considerarse justo.

Esta perspectiva discursiva de la teoría de los *stakeholders* permite concretar en la práctica un enfoque ético de responsabilidad social que la empresa puede hacer servir como herramienta de gestión, como medida de prudencia y como exigencia de justicia (Cortina, 2000: 112). El requisito mínimo para ello es abrir espacios de diálogo tendentes a la búsqueda de acuerdos intersubjetivos, puesto que el sentido de sus acciones y decisiones no depende de lo que piense un grupo concreto pero ciertamente importante de afectados, sino de la consideración de todos aquellos *stakeholders* capaces de relacionarse recíprocamente; discernir acerca de la corrección o justificación de las normas morales; y precisar los criterios necesarios para gestionar la responsabilidad social (González, 2007: 211). Se trata, pues, de un enfoque procedimental de responsabilidad social donde cada uno de los *stakeholders*, en tanto que interlocutor válido, tiene derecho a participar discursivamente en aquellos procesos donde se aborden cuestiones que le afectan y competen (González y García-Marzá, 2006: 164), y estos derechos, como argumenta González, “podrían tener la calidad de ser expectativas legítimas, por lo que serían sujetos a responsabilidad para la empresa y en este sentido se convierten en

obligaciones para la misma” (González, 2007: 211).

3. Los bienes comunicativos como factor de desempeño económico

En los últimos tiempos, diferentes estudios experimentales con juegos de estrategia procedentes de la economía evolutiva (Bicchieri et al., 2004; Henrich et al., 2001), la neuroeconomía (Kosfeld et al., 2005; Fehr y Gächter, 2002) y la neuropolítica (Fehr et al., 2013) han comprobado empíricamente lo que muchos teóricos procedentes de la filosofía moral, la economía y la política defienden desde hace años: a) detrás del éxito o fracaso de las relaciones interpersonales subyace un recurso emergente, relacional, comprometido y comunicativo como la confianza⁵. Principalmente, porque un aumento en los niveles de confianza entre agentes genera la asunción de mayores riesgos a la hora de cooperar, por lo que gestionar este tipo de recurso relacional permite pensar en la posibilidad de desarrollar una actividad humana como la económica reduciendo los costes de *transacción* derivados de todo intercambio comercial⁶ y en mejorar la estrategia y perspectiva empresarial a medio y largo plazo, posibilitando de ese modo acercarse a la consecución de un óptimo beneficio empresarial.

Como argumenta Amartya Sen al respecto (2000: 316), un recurso intangible como la confianza es condición de posibilidad del desarrollo económico, y su generación depende del tipo de relación que se establezca —recíproca— y del compromiso de los implicados con las normas, entre ellas morales:

⁵ Al respecto, cabe destacar las aportaciones realizadas desde el ámbito de la filosofía moral en forma de juegos de confianza y análisis de los mismos mediante simulaciones informáticas. Para mayor información sobre juegos de confianza y sobre una propuesta concreta de análisis mediante simulación informática Francés y Río (2008) y Río (2007).

⁶ Para ampliar la información sobre la noción de *costes de transacción* North (1994: 359-368).

El funcionamiento satisfactorio de una economía de intercambio depende de la confianza mutua y del uso de normas explícitas e implícitas. Cuando estos modos de conducta son abundantes, es fácil que pase desapercibido su papel. Pero cuando hay que cultivarlos, esa laguna puede constituir un importante obstáculo para lograr el éxito económico.

Elinor Ostrom, por su parte, defiende que la confianza ofrece un valor estratégico sumamente importante para la institución, organización, empresa y agente económico, pero que ésta debe estar forjada sobre la base de otros recursos de características similares como la reputación y la reciprocidad (Ostrom, 2003: 19-79). Desde el punto de vista de la empresa, orientar los comportamientos por la reciprocidad le permite adquirir y afianzar su reputación, de cuyo grado de desarrollo depende ser considerada más o menos «digna de confianza» para los demás y entrar en procesos relacionales altamente beneficiosos para las partes. Estos tres recursos intangibles, por tanto, se complementan para superar los tradicionales *equilibrios subóptimos* de la teoría económica preponderante —basada en una racionalidad autointeresada— y alcanzar a través de la relacionalidad no meramente autointeresada un desempeño económico óptimo o cercano al óptimo.

En el mismo sentido que Sen y Ostrom se expresa Domingo García-Marzá (2004; 2005; 2007), quien también entiende que la confianza es un recurso fundamental en el desarrollo de la actividad económica⁷. Se trata de un mecanismo vinculado a las expectativas sobre a) la experiencia y el conocimiento sobre la continuidad del orden natural y social; b) la competencia y las

⁷ Para un estudio comparativo de las propuestas teóricas de Sen y García-Marzá, Reyes (2008: 153-172).

habilidades y capacidades técnicas de los agentes y las instituciones, organizaciones y empresas vinculadas; c) la toma en consideración de los intereses en juego de los afectados. Estas tres características advierten que tras la confianza subyace una racionalidad vinculada con lo técnico y lo estratégico, pero también con lo moral. Como argumenta García-Marzá al respecto (2004: 76),

(...) que la confianza tenga una base racional significa que tenemos buenas razones para depositar nuestra confianza en un producto, una persona o una corporación. La perspectiva ética, y con ella las bases éticas de la confianza aparecen de forma clara al percatarnos del conjunto de razones que apoyan nuestro convencimiento y que no se dejan reducir al ámbito técnico y estratégico (expectativas y competencias), sino que se refieren también a una dimensión moral (derechos y responsabilidades).

De ahí que tras la reconstrucción de las condiciones de posibilidad que subyacen a toda relación de carácter interpersonal, para García-Marzá éste y otros recursos relacionales, emergentes, comunicativos e intangibles igualmente importantes para la actividad económica, como la reputación o la reciprocidad, emergen en forma de *recurso moral*⁸. Es decir, son recursos porque permiten llevar a cabo diferentes acciones gracias, en parte, a que posibilitan la cooperación entre agentes y la coordinación de los diferentes planes de acción que buscan desarrollarse y potenciarse, ya sean

particulares, colectivos o generales, con los planes de acción de los demás. Y además son morales porque no sólo se dejan influir por lo convencional, por las creencias, valores y normas compartidas por una comunidad concreta, sino —y por encima de todo— por la razón práctica, por la capacidad humana de orientar sus acciones y decisiones por juicios morales sobre aquello que consideran justo o injusto, correcto o incorrecto (García-Marzá, 2004: 67-68).

En la misma idea se mueve Sen cuando sugiere que “el capitalismo funciona eficazmente por medio de un sistema ético que da la visión y la confianza necesarias para utilizar de modo satisfactorio el mecanismo del mercado y las instituciones relacionadas con él” (Sen, 2000: 316). Prueba de ello son las claras evidencias que se tienen de que las personas actúan muchas veces “en contra de los objetivos que reconocen y que desean finalmente maximizar, y esto suele ocurrir sin que confieran ninguna importancia intrínseca al acatamiento de estas normas de comportamiento” (Sen, 1986: 99).

Por tanto, es un error prestar atención únicamente a la motivación procedente del autointerés. También se deberían tener en cuenta aquellas razones que subyacen de los compromisos y que están intrínsecamente ligadas a juicios sobre lo justo o correcto (García-Marzá, 2004). Buenas razones que confieren sentido a ciertos comportamientos y actitudes y los hacen merecedores de consideración y respeto, constituyéndose de este modo en “fuerza motivadora para la acción”, en tanto que emergen del reconocimiento recíproco de que todos los implicados y/o afectados son “merecedores de igual dignidad y respeto” (García-Marzá, 2004: 47).

Desde esta perspectiva, los *recursos morales* se muestran como activos empresariales (García-Marzá, 2004: 67-68). Por un lado, por el valor estratégico que encierran, puesto que su uso permite el desempeño de los objetivos empresariales y la maximización del beneficio. Pero sobre todo, por el valor comunicativo que atesoran, puesto que tras

⁸ El término recurso moral fue acuñado por el economista alemán Albert O. Hirschman en «Against parsimony: three easy ways of complicating some categories of economic discourse» (1984:11-84) y trabajado conceptualmente por el propio Hirschman, por los sociólogos Karl Offe y Ulrich K. Preuss, y por el filósofo Domingo García-Marzá principalmente.

su generación y potenciación subyace la credibilidad y legitimidad de las acciones y decisiones de la organización y empresa; es decir, su capacidad para actuar conforme a las exigencias legítimas de los *stakeholders* (Cortina, 2000: 85). Una organización o empresa que merezca la reciprocidad, la reputación o la confianza de los *stakeholders*, denota que mantiene vivo el acuerdo intersubjetivo sobre sus acciones y decisiones, ese *contrato moral* que la legitima.

Se trata, pues, de un tipo especial de capital social necesario para el desempeño óptimo de los objetivos empresariales. Recursos intangibles que permiten la relacionalidad en contextos de actividad humana y de los cuales subyace una dimensión racional-comunicativa cuya correcta gestión es condición de posibilidad de su generación y continuo desarrollo⁹. La confianza, la reciprocidad, la responsabilidad o la reputación de la organización o empresa, por ejemplo, dependen del acuerdo que ésta logre con sus *stakeholders válidos*, y ese acuerdo se genera comunicativamente; es decir, intersubjetivamente a través de un proceso de diálogo que a) incluye a todos los afectados por sus acciones y decisiones; b) se estructura alrededor de ciertas reglas lógicas; c) se justifica y enriquece de buenas razones; d) se desprende de toda posible coerción no argumentativa. Por ello, la organización y empresa que desee disponer de ellos para su actividad, debe tener en cuenta su dimensión técnica y estratégica, pero también moral, y ésta sólo es accesible a través del diálogo con los implicados y/o afectados por sus acciones y decisiones; es decir, desde la legitimidad y credibilidad que le ofrece un posible acuerdo intersubjetivo con todos sus *stakeholders* alcanzado sin vulnerar los principios de comunicación, inclusión, igualdad y reciprocidad.

Por todos estos motivos, entiendo que se trata de bienes comunicativos. En primer

lugar, en tanto que representan un valor en sí mismo, con independencia del resultado que permita alcanzar a la organización o empresa; en segundo lugar, en tanto que muestran una estructura relacional y comunicativa, la cual es condición de posibilidad de su generación y desarrollo; y en tercer lugar, en tanto que son un efecto emergente del vínculo relacional establecido, puesto que nacen y mueren en la relación misma y, por consiguiente, no pueden ser generados y disfrutados de forma individual, sólo en compañía. Son, en definitiva, bienes que se construyen, alimentan y justifican relacional y dialógicamente, produciendo para la empresa tanto valor estratégico como, sobre todo, comunicativo.

Las características de los bienes comunicativos, empero, obligan a ir un paso más allá e introducir un tercer ámbito de gestión: el emocional, puesto que, como demuestra la neuroeconomía (Calvo, 2013: 162-166; Calvo y González, 2013: 93-116) el vínculo relacional requiere de sentimientos y emociones para emerger y constituirse, y los seres humanos estamos biológicamente capacitados para emocionarse por uno mismo y por los demás, se sepan o no. Por ello, como afirma Cortina (2014: 126),

(...) no se trata sólo de reconocernos mutuamente como interlocutores válidos de los diálogos que nos constituyen, porque somos seres capaces de lenguaje. Se trata también del mutuo reconocimiento interno a la dignidad a la que tenemos derecho por nuestro valor interno. Y se trata también del reconocimiento cordial de que nuestras vidas están originalmente vinculadas, por eso importa hacerlas desde la compasión.

Ante la inclusión de la dimensión emotiva que les subyace, parece más adecuado hablar de *bienes cordiales*. Por un lado, en tanto que recursos que mantienen una estructura

⁹ Para conocer otras perspectivas sobre el valor de tales recursos intangibles en la economía Donati y Calvo (2014) y Donati (2014).

sustentada sobre la complementariedad de dos ámbitos de reflexión como bien muestran los bienes comunicativos: el estratégico-técnico y el moral. Y por otro, en tanto que recursos cuyo espacio moral queda dispuesto alrededor de tres momentos complementarios como sugiere una *ética de la razón cordial* como la propuesta y desarrollada por Cortina en sus últimos trabajos (2007; 2010; 2014): el hermenéutico-crítico, el comunicativo y el compasivo. Desde este punto de vista, se entiende por *bien cordial* todo aquel recurso o acervo de uso común que emerge y desarrolla de relaciones constituidas sobre el reconocimiento recíproco de la capacidades comunicativas y emotivas de los participantes para criticar tanto el conocimiento como la acción, entenderse sobre aquello que les afecta y compete y establecer vínculos con los demás para alcanzar objetivos comúnmente deseables; es decir, relaciones forjadas desde el basamento de una *ética cordis* a la altura de aquello que el momento histórico exige (Cortina, 2007; 2010; 2013; 2014).

Ahora bien, la gestión de tales bienes no resulta fácil para la organización o empresa. Máxime en los tiempos actuales, donde los continuos escándalos políticos y económicos por corrupción, nepotismo, malversación de caudales públicos, excesos injustificables y un buen número de malas prácticas empresariales que han salpicado a muchas de ellas ha acrecentado la desafección de los *stakeholders* por los procesos participativos que son claves para legitimar sus comportamientos y decisiones (Calvo y Eriksson, 2014: 7-19). Como se ha argumentado, una gestión ética y responsable de carácter discursivo exige la participación de los *stakeholders* en las actividades y toma de decisiones de la organización o empresa, pero para que este hecho acontezca es necesario innovar en la creación e implementación de nuevos procesos y canales comunicativos que lo fomenten y permitan. Uno de ellos puede ser el sistema *whistleblowing* de monitorización del cumplimiento ético-legal, que, a pesar de contar con un largo recorrido tanto teórico

como aplicado, es precisamente ahora cuando está captando la atención de gobiernos, instituciones, organizaciones, empresas y sociedad civil.

4. El *whistleblowing* como mecanismo de participación

Afirma el premio nobel de economía de 2015, Agnus Deaton, que “Las crisis están diseñadas para beneficiar a los ricos ya que gracias a ellas les resulta más fácil reescribir las normas” (Díaz, 27 de mayo de 2012). No es de extrañar, por consiguiente, que la confianza que deposita la sociedad civil en sus instituciones, organizaciones y empresas continúe su tendencia a la baja desde 2008 (Adelman Berlant, 2014), generando con ello un crecimiento exponencial de la desafección participativa de los *stakeholders* que impide o condiciona la correcta gestión de éste y otros bienes que poseen una estructura relacional y comunicativa y son condición de posibilidad del desarrollo de su actividad¹⁰.

Esta tendencia ha generado que actualmente se estén buscando ideas innovadoras que complementen los mecanismos de comunicación tradicionales para mejorar la confianza y permitir que el diálogo con los implicados y/o afectados por sus acciones y decisiones acontezca, asentando de ese modo las bases mínimas para la generación y potenciación de los *bienes cordiales*. Y en este sentido, una de las propuestas más innovadoras y que mayor interés ha despertado en los últimos años ha sido el sistema *whistleblowing*. Se trata de un mecanismo para instituciones, organizaciones y empresas de distinto calado cuyo objetivo es sistematizar el control y las denuncias sobre el posible incumplimiento de normas legales, corporativas o morales por parte de sus empleados y directivos. Por ejemplo, la corrupción, el nepotismo, el acoso laboral, la discriminación, la inobservancia de las leyes, el abuso de poder, el trato indigno,

¹⁰ Para profundizar en estos otros tipos de bienes de carácter intangible, relacional y comunicativo Donati y Calvo (2014: 7-17) y Donati (2014: 19-46).

la violación de los derechos humanos, el menosprecio de los valores corporativos, el incumplimiento de los códigos de conducta y buen gobierno, etc.

Posiblemente, el término *whistleblowing* se escuchó por primera vez en una conferencia sobre responsabilidad profesional ofrecida por el activista político Ralph Nader el 30 de enero de 1971 en Washington D.C.¹¹. Con ello, como explica Philip M. Boffey (1971: 549-551), Nader pretendía lanzar “una llamada a la responsabilidad” de los científicos, ingenieros y otros profesionales para que “monitorizaran” la organización que los emplea y “alertasen” —tocar el silbato— cuando tuvieran constancia de prácticas destructivas o inmorales que pudieran dañar a la sociedad. La pretensión de Nader se vio respaldada por la aparición de los *Pentagon papers*, un paquete de documentos clasificados sobre la implicación de los Estados Unidos de América en la Guerra de Vietnam entre 1945 y 1967 que, filtrados por un analista de las fuerzas armadas y publicados por el *New York Times* a partir del 13 de junio de 1971¹², demostraron que la

administración Johnson había “(...) mentido sistemáticamente, no sólo al público sino también al Congreso, sobre un tema de interés nacional trascendente e importante” (Appel, 23 de junio de 1996). La magnitud del escándalo y su repercusión mediática fue tal, que abrió un intenso debate en la opinión pública sobre las consecuencias negativas de los casos de mala praxis institucional, organizacional y empresarial y sobre la necesidad de pararlos, erradicarlos y prevenirlos a través de la participación comprometida de la sociedad civil (Nader, 15 de enero de 1971). Este hecho fomentó la rápida aceptación del término *whistleblowing* y su utilización en medios, foros y bibliografía especializada. Sin embargo, aunque la claridad y capacidad de atracción del término quedó patente desde el inicio, no ocurrió lo mismo con su significado. Algunas personas lo había relacionado con conductas que mantenían ciertas connotaciones peyorativas, como soplón o chivato (Hartmann, 1971: 34), lo cual produjo que diferentes personas, entre ellas Nader (Nader et al., 1972), comenzasen a trabajar en su conceptualización para dotarlo de un significado más racional y positivo que fuera capaz de influir en la voluntad de acción de las personas implicadas y/o afectadas.

Tras dos décadas de literatura al respecto, a través de la cual se definió el concepto¹³, se teorizó sobre la concreción del sistema de denuncias y se vislumbró tanto la potencialidad como el alcance y posible justificación del mismo, el *whistleblowing* empezó a suscitar el interés de gobiernos, instituciones, organizaciones y empresas tras el shock que produjo en la sociedad norteamericana la proliferación de casos de

¹¹ La aparición del neologismo *whistleblowig* suele vincularse a Nader a través de dos publicaciones. Por un lado, como señala Wim Vandekerckhove (2006), la carta que envió David P. Hartmann a la editorial de la revista *Computer* y que fue publicada íntegramente en su sección “The forum of Social Publication” (Larson, 1971: 34) de julio de 1971 con el título “On Whistle Blowing” (Hartmann, 1971: 34); por otro lado, como señala una gran parte de la literatura al respecto, el artículo de opinión “A Code for Professional Integrity; Three Basic Changes to End the Silence in Organizational Life” publicado por el propio Nader en el *New York Times* el 15 de junio de 1971. Sin embargo, en el artículo de Nader publicado en el *New York Times* no aparece el término *whistleblowing*, mientras que ya existe constancia escrita del neologismo en el resumen sobre la participación de Nader en la “Conference on Professional Responsibility” que elaboró Philip M. Boffey para la revista *Science* de febrero de 1971 (Boffey, 1971: 549-551). Por tanto, se deberían revisar las afirmaciones sobre la emergencia del concepto, puesto que, como mínimo, es entre 6 y 7 meses anterior a la datación de estas dos publicaciones generalmente utilizadas.

¹² El *New York Times* recibió los documentos de Daniel Ellsberg, un exanalista de las fuerzas armadas de los

Estados Unidos de América que se convirtió en *whistleblower* mientras trabajaba en la Corporation RAND.

¹³ Durante el proceso se fue destacando el carácter moral, comunicativo, reflexivo, voluntario, proactivo y predictivo del *whistleblowing*. Para una exposición más detallada de tales atribuciones ver Bok (1980: 331-340); Near y Miceli (1985: 1-16); Miceli y Near (1992: 15); Bowie y Duska (1990: 74); Petersen y Farrell (1986: 5) y Jubb (1999: 77-94).

malas prácticas durante el año 2001, como Enron, WorldCom o Tyco International. Se buscaban herramientas para mejorar la transparencia y lograr prevenir y denunciar la corrupción y otras malas prácticas, y todo el bagaje teórico alcanzado ofrecían una ventaja para su sistematización y positivación.

A partir de ese momento empezaron a emerger diferentes normas, estándares y directivas internacionales con el propósito de promover la aplicación y ejecución del sistema *whistleblowing* entre las organizaciones y empresas especialmente. Entre ellas la *Sarbanes-Oxley Acts* (SOX) aprobada por el Congreso Norteamericano en 2002 como medida de prevención y control de las sociedades cotizadas, que si bien es una ley estatal¹⁴, su influencia en el proceso de consolidación e internacionalización del sistema ha sido determinante (*Sarbanes-Oxley Act*, 30 de Julio de 2002); los *Principios de Gobierno Corporativo* de la OCDE, propuestos en 1999 y revisados en 2004; el *Pacto Mundial* de las Naciones Unidas, a través de su principio diez sobre anticorrupción (2010); la *Norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social* (2010); el *Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social IQNet SR10* (2012); el programa *Responsible Care®* del sector químico sobre salud y seguridad (1985); las recomendaciones del Consejo Europeo a través del *Dictamen 1/2006 elaborado por el Grupo de Trabajo del Artículo 29 sobre Protección de Datos* (2006); la *Resolución sobre la adopción de normas por la Unión Europea para las empresas europeas que operan en países en desarrollo: Hacia un código de conducta europeo* (1999); los estándares *BSi Whistleblowing Arrangements Code of Practice* (2008), *ECS2000: A Guidance Document for the Implementation of the Ethics Compliance Standard 2000* (1999) y *Australian Standard AS8000* (2011); y la guía *Global Reporting Initiative G.4*, a

través de su indicador G.4-52 principalmente (2013).

En España, aunque todavía son pocas las organizaciones y empresas que han realizado esfuerzos significativos y suficientes para aplicarlo e implementarlo adecuadamente en su ámbito interno, y muchas menos las que lo han hecho extensible más allá de sus fronteras, actualmente existen códigos, informes jurídicos y sobre todo normas legales que están promoviendo su reflexión y uso en las organizaciones y empresas. En este sentido, cabe destacar tres de éstos por su relevancia y capacidad de influencia y/o coerción sobre el ámbito meso económico.

En primer lugar, el *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* (CUBG) elaborado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que tanto en la versión de 2006 como en su revisión de junio de 2013 recomienda a las empresas vinculadas poner en marcha un sistema *whistleblowing* que permitan a los empleados denunciar irregularidades y/o no conformidades.

En segundo lugar, la *Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio*, que en su *bis 31* promueve los sistemas de monitorización y denuncia al establecer la responsabilidad penal de las personas jurídicas de la organización o empresa sobre “los delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas” y exigir “medidas eficaces para prevenir y descubrir los delitos que en el futuro pudieran cometerse con los medios o bajo la cobertura de la persona jurídica”, las cuales se considerarán circunstancias atenuantes de la responsabilidad jurídica de éstas en un posible juicio (Ministerio de Justicia, 2010).

En tercer lugar, y muy especialmente, la recientemente aprobada *Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo*, que modifica y amplía el *bis 31* de la *Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio* para, entre otras cosas, introducir como causa de excepción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas de la organización o empresa la previa adopción e implementación eficaz de un programa de cumplimiento penal que permita prevenir delitos, minimizar los riesgos

¹⁴ Los artículos de la Ley SOX más importantes al respecto son: 302, 401, 404, 409, 802 y 906.

y sancionar las conductas impropias (Ministerio de Justicia, 2015), y, sobre todo, para establecer los requisitos mínimos que debe tener un programa de cumplimiento legal para ser tenido en cuenta como atenuante:

- (i) Identificar las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.
- (ii) Establecer los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos.
- (iii) Disponer de modelos de gestión de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos.
- (iv) Imponer la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención.
- (v) Establecer un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo.
- (vi) Realizar una verificación periódica del modelo y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización o empresa, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.

Estas tres iniciativas concretas están ayudando a fomentar en la práctica la adopción y eficaz ejecución de sistemas *whistleblowing* adecuados que permitan acabar, evitar o prevenir comportamientos irresponsables a través de la participación comprometida de los *stakeholders*. De ahí que las organizaciones y empresas más avanzadas en la aplicación de estándares, directivas y normas nacionales e internacionales sobre *whistleblowing* se están apoyando en un diseño del sistema basado

en tres pilares fundamentales¹⁵: por una parte la oficina de gestión (*Ethics&Compliance Office*) y la persona responsable (*Ethics&Compliance Officer*), que se preocupan de velar por el correcto funcionamiento del sistema, y por otra los canales de comunicación (*Ethics-line*)¹⁶, que permiten la participación comprometida de los *stakeholders*.

5. El *whistleblowing* como posibilidad de los bienes cordiales

A pesar de los avances en el desarrollo y promoción del *whistleblowing*, todavía queda un largo camino por recorrer para lograr un diseño a la altura de las actuales expectativas y necesidades de los *stakeholders* y unas condiciones idóneas para su correcta aplicación e implementación en el ámbito práctico. Entre otras cuestiones, a) ampliar los canales de comunicación del *Ethics-line* para que vayan más allá de las denuncias y permitan una monitorización real y enriquecedora de toda la actividad; b) mejorar la motivación de los *stakeholders* para que fomenten una participación que sea activa y comprometida; c) reforzar el marco de protección del *whistleblower* para que éste, ya sea un organismo, colectivo o individuo, no tenga que pagar un alto precio por su acción; y d) clarificar los procesos a seguir y las penas a aplicar cuando se violen códigos y normas internas o externas para generar reconocimiento institucional y confianza social.

Al respecto cabe destacar, por ejemplo, la iniciativa puesta en marcha por la Comisión

¹⁵ Aunque su uso no es tan generalizado, también destacan los comités y las auditorías de cumplimiento.

¹⁶ Estas conclusiones han sido posibles gracias a la realización de un estudio comparativo entre distintas organizaciones que han diseñado y aplicado en mayor o menor medida sistemas de monitorización y/o cumplimiento: Ecolab, H.B. Fuller, The Mosaic Company, The Sherwin-Williams Company, Dow, Basf, Lonza, Lanxess, Dupont, ABB, Siemens, Baxter, Bankia, EADS, McDonald's, Volvo, Philipps, Repsol, REE, ADES, KPMG, Mutua Balear, Mutua Montañesa, DKV seguros.

Nacional de Mercado de Valores y Competencia (CNMC) para fomentar la colaboración de los *stakeholders* en los sistemas de denuncias por irregularidades. Este organismo, que acaba de crear el «Buzón del colaborador» para que cualquier empresa o ciudadano pueda colaborar con él denunciando prácticas ilegales o aportando información relevante, ha puesto en marcha el «Programa de clemencia» para motivar la participación. Entre otras cosas, el programa permite que las empresas y ciudadanos que actúen como *whistleblowers* puedan beneficiarse de la exención del pago de la multa o reducción de su importe por su participación en una conducta prohibida, como, por ejemplo, su participación en un cártel económico (CNMC, 2014: 1).

Sin embargo, para lograr el objetivo propuesto en este estudio, es decir, un sistema *whistleblowing* capaz de aportar valor en la generación y potenciación de los bienes comunicativos que son condición de posibilidad del correcto desarrollo de la actividad organizacional y empresarial, es necesario ir más allá de los modelos actuales y adentrarse en la monitorización y gestión de la dimensión moral que les subyace. Entre otras cosas importantes, porque los actuales sistemas se muestran como excluyentes, restrictivos y poco comunicativos, dado que se preocupan mucho de la ejecución y buen funcionamiento de los procedimientos de denuncia y castigo de mala praxis interna y se olvidan de atender adecuadamente los procesos argumentativos que son necesarios para resolver la conflictividad interna y externa que emerge de la injusticia, la indiferencia, la irresponsabilidad, la indignación o la falta de reconocimiento; *sentimientos reactivos* que se activan cuando las expectativas legítimas en juego no son satisfechas por alguna de las partes en relación. El mayor problema es que lo moral no se soluciona con castigos, sino con entendimiento, y eso requiere de una participación crítica, dialógica y comprometida de los *stakeholders* que el sistema actual no logra generar y potenciar adecuadamente. Por todo ello, se debería

rediseñar el sistema *whistleblowing* teniendo en cuenta tres cuestiones importantes:

1. *Dimensión hermenéutico-crítica:* El sistema, más allá de su capacidad funcional o correctiva, debería preocuparse por promover una *participación hermenéutico-crítica* que permita interpretar, sanear y enriquecer tanto las normas, acciones y decisiones de la institución, organización o empresa como el propio sistema de denuncias de irregularidades ético-legales. Para ello, es necesario abrirlo a las críticas —positivas y negativas—, sugerencias, orientaciones e indicaciones tanto internas como externas. Entre otras cosas, porque ello permite percibir la validez o invalidez de las normas, mecanismos, comportamientos y decisiones de la institución, organización o empresa así como el discernir el horizonte de sentido moral que le es propio y su grado de aplicación y seguimiento en cada momento¹⁷.
2. *Dimensión comunicativa:* El sistema, más allá de su potencialidad para recabar información sobre casos de incumplimiento, debería fomentar una *participación dialógica* de los implicados y/o afectados por las normas, acciones y decisiones de la institución, organización o empresa que posibilite gestionar debidamente los bienes comunicativos que son condición de posibilidad de su actividad y desarrollo. Ello exige, entre otras cosas, una participación no restrictiva, tanto en el contenido del diálogo como en los agentes en diálogo —*stakeholders* interno o externo—, crítica y tendente al entendimiento. Es decir, un *whistleblowing* ético-legal tiene que ir más allá de la mera denuncia y convertirse en un mecanismo de comunicación cuya aplicación e implementación sirva para mejorar los procesos de gestión y monitorización de la ética en la praxis económica, y para ello es necesario que el

¹⁷ Para saber más sobre la dimensión hermenéutico-crítica Conill (2004; 2006)

sistema incluya en el proceso de diálogo a todos los *stakeholders* internos y externos, sus intereses legítimos, sus argumentos válidos y sus motivaciones subyacentes.

3. *Dimensión compasiva*: El sistema, más allá de su idoneidad para prevenir comportamientos indeseables a través del castigo, debería promover una *participación emotiva* que permita la cooperación comprometida de los *stakeholders* en la monitorización y gestión de la dimensión moral de la institución, organización y empresa. Se trata de, por un lado, discernir aquellos elementos emotivos que subyacen a la cooperación humana y, por otro, fomentarlos entre los *stakeholders* a través de mecanismos adecuados, como la educación cívica o el compromiso activo, para promover su implicación en la defensa y seguimiento de las normas. Como afirma Cortina, "(...) hacemos nuestras vidas ligadas los unos a los otros, somos un vínculo, y nadie puede llevar a plenitud sus potencialidades en solitario" (2014: 176); de ahí que no sólo sea posible la participación, sino también deseable y necesaria por su papel en el correcto desempeño de los objetivos económicos, sociales y personales.

En definitiva, teniendo en cuenta estas tres cuestiones, el sistema *whistleblowing* podría convertirse en un mecanismo de comunicación que aporte valor al proceso de reorientación de la actividad económica. Una economía cordial que, estructurada alrededor de instituciones, organizaciones y empresas cordiales, esté a la altura tanto de lo observado empíricamente por experimentos de laboratorio y estudios de campo como de lo esperado y deseado por una sociedad plural con un nivel postconvencional de desarrollo moral (Calvo, 2012); es decir, que sea capaz de dar razón de sus acciones y decisiones y de gestionar debidamente la heterogeneidad motivacional y comportamental que le subyace.

CONCLUSIONES

Un sistema *whistleblowing* adecuado podría ser una herramienta válida para lograr la apertura de nuevos espacios de diálogo que mejoren la implementación de una responsabilidad social ético-discursiva en las instituciones, organizaciones y empresas y, por tanto, fomenten la generación y potenciación de bienes comunicativos necesarios para el desempeño económico como la reputación, el compromiso, la reciprocidad, la afinidad, la afiliación o la confianza. Principalmente, porque su aplicación e implementación les permitiría mantener un control más eficiente de la actividad —previniendo o detectando posibles desviaciones del marco normativo y ético exigible—, aumentar la confianza de los grupos de interés —generando una mayor transparencia respecto a sus acciones y decisiones— y motivar la participación activa de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones y en el desempeño de sus objetivos.

Ahora bien, para satisfacer tales expectativas el sistema debería preocuparse de fomentar una *participación cordial* que posibilite la robustez, sostenibilidad y perdurabilidad tanto de la institución, organización y empresa como del propio sistema de control y denuncias; es decir, aquella racionalidad interpersonal que, constituida desde una racionalidad en sentido cordial como la propuesta por Cortina en sus últimos trabajos (2007; 2010; 2014) —reflexiva y emotiva al mismo tiempo— permite tanto el entendimiento sobre algo del mundo como su acontecer en el ámbito práctico. Este tipo especial de participación, forjado sobre el reconocimiento recíproco de las capacidades y competencias interpretativas, críticas, dialógicas y afectivas de los agentes en relación, permitiría al sistema ahondar en las dimensiones hermenéutico-crítica, comunicativa y compasiva que subyacen a los *bienes cordiales*, condición necesaria para generarlos y potenciarlos adecuadamente, y que están detrás de la

concreción de objetivos comunes, de la posibilidad de coordinar la acción para satisfacerlos y de constituir un *ligare* que *obligare* a mantener durante el proceso todos los acuerdos alcanzados.

Además, para abarcar las expectativas iniciales de Nader y el posterior desarrollo conceptual del término *whistleblowing* a lo largo de más de veinte años, monitorización del comportamiento y gestión de la dimensión moral de la institución, organización y empresa, el sistema debería complementarse con otros mecanismos de comunicación. Por un lado aquellos que conforman el *sistema integrado de gestión de la ética* diseñado por García-Marzá (2004) —código de ética y conducta, comité de ética, auditoría ética y memoria de ética y responsabilidad social—, y por otro aquellos que componen un sistema *whistleblowing* como el aquí presentado —línea de control y cumplimiento del comportamiento moral¹⁸—. Se trataría, pues, de aplicar un *sistema de monitorización y gestión del ámbito moral* cuya correcta implementación permita pensar en la posibilidad de generar y potenciar en la práctica aquellos *bienes cordiales* que requiere la institución, organización y empresa para funcionar correctamente y lograr un máximo desarrollo y beneficio económico¹⁹; unos recursos que, en tanto que accesibles a través de una adecuada atención de su dimensión estratégico-técnica y moral —hermenéutico-crítica, comunicativa y compasiva— penetran en el terreno de la cordialidad para acontecer y desarrollarse en el ámbito práctico.

BIBLIOGRAFÍA

Adelman Berland (2014): *2014 Adelman Trust Barometer Executive Summary, Anual Global Study*, Adelman Berland, <http://edelmaneditions.com/wp-content/uploads/2014/01/FINAL->

¹⁸ Para una propuesta normativa del concepto de monitorización y sus diferentes aplicaciones en el ámbito práctico Feenstra (2012).

¹⁹ Para profundizar más en este *sistema de monitorización y gestión de lo moral* Calvo (2016).

BROCHURE-2014.pdf [consultado el 20 de abril de 2015].

Apple, R.W. (23 de junio de 1971): *Pentagon Papers*, New York Times, Nueva York, <http://www.nytimes.com/books/97/04/13/reviews/papers-lessons.html> [consultado el 20 de abril de 2015].

Bicchieri, C., Duffy, J. y Tolle, G. (2004): “Trust among Strangers”, *Philosophy of Science*, 71 (3), 286-319.

Boffey, Ph.M. (1971): “Nader and the Scientists: A call for responsibility”, *Science*, 171 (3971), 549-551.

Bok, S. (1980): “Whistle-Blowing and Professional Responsibilities”, en Callahan, J.C. (ed.), *Ethical Issues in Professional Life*, Oxford University Press, Nueva York.

Bowen, H.R. (1953): *Social Responsibilities of Businessman*, Harper and Row, Nueva York.

Bowie N.E y Duska, R.F (1990): *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey.

British Standards Institute (2008): *BSi Whistleblowing Arrangements Code of Practice*, http://wbhelpline.org.uk/wp-content/uploads/2012/07/PAS1998_Whistleblowing1.pdf [consultado el 20 de abril de 2015].

Calvo, P. (2010): “La participación dialógica como herramienta de gestión empresarial responsable”, en Arráez, M.A y Francés, P. (eds.), *Ética y responsabilidad ante la crisis*, Sinder S.C, Granada, pp. 261-281.

Calvo, P. (2013): “Neuro-racionalidad: heterogeneidad motivacional y comportamiento moral”, *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*, 59, 157-170.

Calvo, P. (2016): “Economía con sentido moral. Un sistema de monitorización y gestión de la ética para empresas y organizaciones”, *Tópicos. Revista de Filosofía*, 50.

Calvo, P. y Eriksson, S. (2014): “Civil society participation in the management of the common good: a case of ethics in biological resource centres”, *Recerca*.

- Revista de Pensament i Anàlisi*, 15, 7-19.
- Calvo, P. y González, E. (2013): "Neuroeconomía, ¿un saber práctico?", en García-Marzá, D. y Feenstra, R.A. (eds), *Ética y neurociencias: la aportación a la política, la economía y la educación*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, pp. 93-116.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2006): *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* (CUBG), <http://www.cnmv.es/Portal/~/-/verDoc.axd?t={916b34e6-e536-47c2-9776-6aa50a943f4a}> [consultado el 20 de abril de 2015].
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2013): *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* (CUBG), http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf [consultado el 20 de abril de 2015].
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2014): *Comunicación sobre el programa de clemencia*, 1-22, <http://www.cnmv.es/Portals/0/Ficheros/Competencia/clemencia/ComunicacionClemenciaAnexo2013.pdf?timestamp=1397478388740> [Consultado el 19 de octubre de 2015].
- Conill, J. (2004): *Horizontes de economía ética: Aristóteles Adam Smith, Amartya Sen*, Tecnos, Madrid.
- Conill, J. (2006): *Ética Hermenéutica. Crítica desde la Facticidad*, Tecnos, Madrid.
- Cortina, A. (2000): "¿Qué es ética?", en Cortina, A., Conill, J., Domingo, A. y García-Marzá, D., *La ética de la empresa. Claves para una nueva ética empresarial*, Trotta, Madrid, pp. 17-33.
- Cortina, A. (2006): "La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial", en Vargas, L. (ed.), *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*, Editorial Aranzadi, Cizur Menor, pp. 109-120.
- Cortina, A. (2007): *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*, Nobel, Oviedo.
- Cortina, A. (2010): *Justicia cordial*, Trotta, Madrid.
- Cortina, A. (2013): "Ética del discurso: ¿un marco filosófico para la neuroética?", *Isegoría. Revista de Filosofía Moral y Política*, (48), 127-148.
- Cortina, A. (2014): *¿Para qué sirve realmente la ética?*, Paidós, Barcelona.
- Díaz, I. (27 de mayo de 2012): "Agnus Deaton: "Las crisis están creadas para beneficiar a los ricos"", *XL Semanal*, <http://www.finanzas.com/xl-semanal/magazine/20120527/angus-deaton-crisis-estan-2649.html> [consultado el 19 de octubre de 2015].
- Donati, P. (2014): "Relational Good and Their Subjects: The Ferment of a New Civil Society and Democracy", *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 14, 19-46.
- Donati, P. y Calvo, P. (2014): "New Insight into Relational Goods", *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 14, 7-17.
- European Commission (2006): *Dictamen 1/2006 elaborado por el Grupo de Trabajo del Artículo 29 sobre Protección de Datos (EUWP)*, https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/docu_grupo_trabajo/wp29/2006/common/pdfs/WP-117-sarbanes-ES.pdf [consultado el 20 de abril de 2015].
- European Parliament (1999): "Resolución sobre la adopción de normas por la Unión Europea para las empresas europeas que operan en países en desarrollo: Hacia un código de conducta europeo", <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1999:104:0180:0184:ES:PDF> [consultado el 20 de abril de 2015].
- Francés, P. y Río, A. del (2008): "Stakeholder's Preference and Rational Compliance: A Comment on Sacconi's

- “CSR as a Model for Extended Corporate Governance II: Compliance, Reputation and Reciprocity”, *Journal of business ethics*, 82 (1), 59-76.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Pitman, Boston.
- Feenstra, R.A. (2012): *Democracia monitorizada en la era de la nueva galaxia mediática. La propuesta de John Keane*, Barcelona, Icaria.
- Fehr, E., Herz, H. y Wilkening, T. (2013): “The Lure of Authority: Motivation and Incentive Effects of Power”, *American Economic Review*, 103 (4), 1325-1359.
- Fehr, E. y Gächter S. (2002): “Altruistic punishment in humans”, *Nature*, 415 (6868), 137-140.
- Friedman, M. (13 de septiembre de 1970): “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*.
- García-Marzá, D. (2004): *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid.
- García-Marzá, D. (2005): “Diálogo y responsabilidad: bases éticas de la confianza en la empresa”, *Revista Icade*, (64), 91-108.
- García-Marzá, D. (2007): “Responsabilidad social de la empresa: una aproximación desde la ética empresarial”, *Veritas*, 2 (17), 183-204.
- González, E. (2002): “Defining a Post-Conventional Corporate Moral Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 39 (1), 101-108.
- González, E. (2007): “La teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”, *Veritas*, 2 (17), 205-224.
- González, E. (2012): “Perspectiva de los grupos de interés en la RSE”, en Raufflet, E. Lozano, J.-F., Barrera, E. y García de la Torre, C. (eds.), *Responsabilidad Social Empresarial*, Pearson, México.
- González, E. y García-Marzá, D. (2006): “Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial”, *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi* (6), 157-170.
- Global Reporting Initiative (2013): *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> [consultado el 20 de abril de 2015].
- Habermas, J. (2000): *Aclaraciones a la ética del discurso*, Trotta, Madrid.
- Hartmann, D.P. (1971): “On Whistle Blowing”, *Computer*, 4 (4), 34.
- Henrich J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H. y McElreath, R. (2001): “In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies”, *American Economic Review*, 91 (2), 73-78.
- Hirschman, A. O. (1984): “Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse”, *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, XXXVII-8, 11-28.
- International Certification Network (2012): *IQNet SR10 Sistema de gestión de la Responsabilidad Social. Requisitos*, [http://www.iqnet-certification.com/userfiles/002%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20\(Spanish\).pdf](http://www.iqnet-certification.com/userfiles/002%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20(Spanish).pdf) [consultado el 20 de abril de 2015].
- International Council of Chemical Association (1985): *Responsible Care*, http://www.icca-chem.org/Global/Initiatives/RC_GlobalCharter2006%5b1%5d.pdf [consultado el 20 de abril de 2015].
- International Organization for Standardization (2010): *Norma ISO 26000: 2010*. ISO, Génova.
- Jubb, P.B. (1999): “Whistleblowing: A Restrictive Definition and

- Interpretation”, *Journal of Business Ethics*, 1 (21), 77-94.
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U. y Fehr, E. (2005): “Oxytocin Increases Trust in Humans”, *Nature*, 435 (1), 637-677.
- Larson, H.T. (1971): “The forum of Social Publication”, *Computer*, 4 (4), 34.
- Lozano, J. M. (1999): *Ética y empresa*, Trotta, Madrid.
- Lozano, J.M. (2009): *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Trotta, Madrid.
- Miceli, M.P. y Near, J.P. (1992): *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*, Lexington Books, Nueva York.
- Ministerio de Justicia (2010): *Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal*, <http://www.boe.es/boe/dias/2010/06/23/pdfs/BOE-A-2010-9953.pdf> [consultado el 20 de abril de 2015].
- Ministerio de Justicia (2015): *Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal*, http://noticias.juridicas.com/base_datos/Penal/549720-lo-1-2015-de-30-mar-modifica-la-lo-10-1995-de-23-nov-del-codigo-penal.html [consultado el 28 de septiembre de 2015].
- Nader, R. (1971, 15 de junio): “A Code for Professional Integrity; Three Basic Changes to End the Silence in Organizational Life”, *New York Times* [Sección *Business and Finance*], 43.
- Nader, R., Petkas, P. y Blackwell, K. (eds.) (1972): *Whistle Blowing*, Bantam, Nueva York.
- Near, J.P. y Miceli, M.P. (1985): “Organizational Dissidence. The Case of Whistle-Blowing”, *Journal of Business Ethics*, 4 (1), 1-16.
- North, D.C. (1994): “Performance Through Time”, *The American Economic Review*, 3 (84), 359-368.
- OCDE (1999): *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf> [consultado el 20 de abril de 2015].
- OCDE (2004): *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf> [consultado el 20 de abril de 2015].
- Ostrom, E. (2003): “Toward a Behavioral Theory Linking Trust, Reciprocity, and Reputation”, en Ostrom, E. y Walker, J. (eds.), *Trust & Reciprocity. Interdisciplinary Lessons from Experimental Research*, Russell Sage Foundation, Nueva York, pp. 19-79.
- Petersen, J.C. y Farrell, D. (1986): *Whistleblowing: Ethical and Legal Issues in Expressing Dissent*, Kendall/Hunt, Dubuque, Iowa.
- Reitaku University Business Ethics and Compliance Research Center (R- bec) (1999): *A Guidance Document for the Implementation of the Ethics Compliance Standard 2000 (ECS2000 V1.2)*, [http://www.consumer.go.jp/seisaku/shin_gikai/iinkai2/ecsguide\(i\).pdf](http://www.consumer.go.jp/seisaku/shin_gikai/iinkai2/ecsguide(i).pdf) [consultado el 20 de abril de 2015].
- Reyes, A. (2008): “El Enfoque de las Capacidades, la Agencia Cognitiva y los Recursos Morales”, *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi* (8), 153-172.
- Rio, A. del (2007): *Juegos evolutivos y conducta moral. Un análisis mediante simulaciones informáticas del surgimiento y justificabilidad de conductas no maximizadoras en contextos estratégicos*, <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/fsl/ucm-t29847.pdf> [Consultado el 25 de Noviembre de 2011].
- Sarbanes-Oxley Act (30 de Julio de 2002): *Public Law. No. 107-204, 116 Stat. 745 (July 30, 2002)*, <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf> [consultado el 20 de abril de 2015].

- Sen, A. (1986): “Los tontos racionales: una crítica de los fundamentos conductistas de la teoría económica, en Hanh, F. y Hollis, M. (comp.), *Filosofía y teoría económica*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 172-217.
- Sen, A. (2000): *Desarrollo y libertad*, Planeta, Barcelona.
- United Nations (2004): *Global Compact* [Principio 10: Anticorrupción], <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> [consultado el 20 de abril de 2015].
- Vandekerckove, W. (2006): *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*, Ashgate Publishing, Hampshire.
- Webb, S. y Webb, B. (1897): *Industrial Democracy*, Longmans, Green and Company, Londres.