



# XVIII Congreso de EBEN España “Teoría Superior de Stakeholder” Bilbao 23-25 Junio 2010

## MESA 3 DE COMUNICACIONES



*El papel de la comunicación  
en la estrategia empresarial:  
la aportación de la ética*

**Tavares do Couto, Dilnéia  
Rochana**

[tavares@guest.uji.es](mailto:tavares@guest.uji.es)

**Universitat Jaume I -  
Castellón**



# **El papel de la comunicación en la estrategia empresarial: la aportación de la ética**

Dilnéia Rochana Tavares do Couto  
Universitat Jaume I - Castellón  
tavares@guest.uji.es

**Resumen:** El objetivo del presente estudio consiste en desarrollar un análisis sobre las diferentes dimensiones de estrategia comunicativa empresarial, para poder llegar de esta manera a justificar éticamente la necesidad de revisión del concepto de estrategia de comunicación empresarial desde una metodología ético-aplicada que se sostenga en la propuesta de la “hermenéutica crítica”. Todo ello con el propósito de realizar un análisis a cerca del valor moral de la comunicación en las empresas, como gestión de intangibles. Para emprender dicho objetivo el trabajo se dividirá en tres partes: en primer lugar, se realizará un breve recorrido sobre las diferentes dimensiones de aplicación del concepto de estrategia comunicativa empresarial, a partir de los estudios de Alberto Pérez (2008). En segundo lugar, se procederá al estudio de la propuesta de la “hermenéutica crítica” como metodología ético-aplicada, siguiendo el esquema empleado por Cortina, Conill y García-Marzá (2003). Mientras que en tercer y último lugar, se analizará el valor moral de la comunicación en la empresa a partir de la gestión de intangibles, entendida ésta como función misma de la estrategia de comunicación en las instituciones.

**Palabras-clave:** estrategias de comunicación empresarial, hermenéutica crítica, ética empresarial.

---

## **1. Las dimensiones de la estrategia empresarial**

Para realizar un breve estudio respecto el concepto de estrategia empresarial, desde sus diferentes formas de acepción en el mundo empresarial, se ha adoptado la propuesta de Alberto Pérez (2008). Un estudio en el que el citado autor se dedica, entre otras cuestiones, a definir ocho diferentes dimensiones estratégicas que podrían ser especificadas como las siguientes: “estrategia como anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, prospectiva, discurso y relación con el entorno” (Alberto Pérez, 2008: 136). En este sentido, el autor afirma que la estrategia como concepto puede ser entendida como “poliédrico” dado que tiene más de 2.500 años de historia. Un concepto a lo largo de este período ha ganado múltiples matices en los más diversos contextos de aplicación. Por esto, definirlo desde un enfoque único “matemático formalizado” sería un trabajo realmente imposible y carente de significado (Alberto Pérez, 2008: 135).

El primer modelo de estrategia que se distingue es la definición de “estrategia como anticipación”. Una propuesta que entiende ser el fundamento de la estrategia “la anticipación ante la incertidumbre del futuro”. Este enfoque está liderado por la llamada “escuela sistémica del *management*” y que “pone de relieve la capacidad del hombre como intérprete de su presente y hacedor de su propio futuro” (Alberto Pérez, 2008: 136). Dicha concepción puede ser traducida en la organización moderna como aquella que centra sus esfuerzos en definir una misión y unos objetivos a largo plazo, para luego estructurar un plan de comunicación que hará posible alcanzar los objetivos planteados. Es decir, un modelo que entiende la organización como un sistema abierto que se coordina estratégicamente a partir de “un intercambio permanente con el entorno cambiante, mediante sistemas de autorregulación y *feedback*”. Considerando que grande parte de estos intercambios son simbólicos y, por lo tanto, comunicativos (Alberto Pérez, 2008: 136-137).

En otras palabras, la concepción anticipativa de la estrategia está pautada por la gestión de objetivos y entiende la gestión estratégica como una actividad que se basa en la prospectiva y la estrategia. Es decir, que se apoya en las cuestiones relevantes del pasado de la organización, comprende el presente y busca identificar los escenarios posibles de futuro. Todo ello, a través de una forma de entender la organización como un sistema abierto de flujos comunicativos simbólicos, con sus entornos.

La segunda dimensión de la estrategia que define Alberto Pérez es la de “estrategia como decisión”. Es decir, la estrategia entendida “como conjunto de decisiones”. Pese a ello, se debe destacar que ni todas las decisiones que se toman en la organización pueden ser incluidas en esta definición, considerando como tales solamente aquellas en que “el cálculo que el agente hace de su éxito interviene la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos” (Alberto Pérez, 2008: 140). Siendo así, las estrategias como decisión podrían ser definidas como deliberadas y emergentes, las cuales son especificadas de la siguiente forma:

la parte de las intenciones estratégicas que han permanecido en la estrategia efectivamente llevada a cabo constituiría la estrategia deliberada, mientras que la estrategia emergente sería aquella que surge como cristalización o aprovechamiento de circunstancias externas e internas (Alberto Pérez, 2008: 141).

En pocas palabras, la dimensión que entiende la estrategia como decisión es aquella que centra sus esfuerzos, por una parte, en tomar posiciones acertadas por parte de los directivos de la empresa para luego llevarlas a cabo y, por otra parte, en ser capaz

de aprovechar sinergias constituidas tanto interna como externamente a la organización para luego cristalizarlas en tácticas puntuales. Siendo así se entiende como una perspectiva que puede surgir tanto de forma reflexiva y estructurada como simplemente fruto del aprovechamiento de las condiciones puntuales, por así decirlo, “mecánicas” y no previamente analizadas.

La tercera dimensión identificada por Alberto Pérez sería la que entiende la “estrategia como método”. Un enfoque que se define por “responder a la pregunta: ¿Cómo alcanzar los objetivos asignados? ¿Qué pasos tengo que dar?”. Es decir, se trataría de definir el camino que se quiere seguir siendo crucial para ello saber los pasos que se darán y la manera que se procederá (2008: 141-142). En resumen, se trata de una manera de concebir la estrategia como aquellos métodos que se utilizan como forma para alcanzar un determinado fin u objetivo.

La cuarta dimensión a ser identificada sería la de “estrategia como posición o como ventaja”. Dicha propuesta surge de la “Escuela del Posicionamiento” y “concibe la estrategia como la fuerza que permite ocupar o alcanzar una determinada posición de ventaja” (Alberto Pérez, 2008: 143). En términos de comunicación se podría definir como la habilidad de “encontrar un lugar disponible en la mente de los destinatarios, o consumidores potenciales”. Una perspectiva que está formada por dos corrientes: la primera, surge de una “concepción estática” y que pone énfasis en la buena localización de la marca/producto y, la segunda, que se concibe como una “tendencia proyectiva” y busca definir el camino que hay que recorrer para ocupar una posición (Alberto Pérez, 1981 y 2008:143).

En síntesis, esta perspectiva de la estrategia como posicionamiento o ventaja se caracteriza por la formulación del mapa de posicionamiento de una organización frente a su competencia. Una tarea que tiene una función doble: por una parte, identificar cuál es la posición que ocupa la empresa – en relación a las variables definidas para la investigación – y, por otra parte, proyectar cuál es su posición deseada o simplemente saber cuál es la localización de su competencia en la mente del consumidor. Un trabajo que si se caracteriza por una tendencia proyectiva servirá para identificar cuales son sus principales concurrentes – en relación a las variables definidas– y cuales son las medidas estratégicas que debe tomar la organización para alcanzar el posicionamiento deseado.

La quinta dimensión a ser explicitada es aquella que entiende la “estrategia como marco de referencia”. Esta se caracteriza por la “capacidad de enmarcar el

comportamiento colectivo” (Alberto Pérez, 2008: 143). Es decir, entiende la estrategia como marco unitario de referencia que pone en común unos valores y lenguaje compartidos.

Se trata de una dimensión de la estrategia que tiene por objetivo la homogeneización. Por esto, entiende que “la fuerza fundamental de una estrategia radica en sus ideas y en su poder de atracción y aglutinamiento” (Alberto Pérez, 2008: 145). Es decir, la estrategia es entendida como la tarea de homogeneización de los discursos y formas de presentación de la organización. Con esto, construir una forma única de pensamiento y comportamiento entre los grupos de interés, principalmente internos, a través de un plan que tiene su eje central en los aspectos formales que constituyen la organización de cara a los públicos externos.

La sexta dimensión la define Alberto Pérez (2008) como aquella que entiende la “estrategia como perspectiva y visión”, de tal manera que piensa la estrategia como un concepto, subrayando el carácter abstracto de la misma. Por ello, se sostiene en una propuesta que es entendida como “estrategia dinámica” y se define como “un proyecto común al que todos los miembros de la empresa tienen que sumarse y aportar su contribución”. Desde la concepción de los expertos en comunicación y del diseño corporativo, esta podría ser definida como la estrategia que centra su actuación en la construcción de la identidad empresarial que sea compartida y que sea capaz de llevar a todos a actuar igualmente (Alberto Pérez, 2008: 145-146). Dicha dimensión es la más adoptada por las grandes empresas y organizaciones, y se instituye en la corporación a partir de una visión clara y directa que sea capaz de “desencadenar todos los procesos subsiguientes de tácticas, planes, programas, acciones y revisiones” (Alberto Pérez, 2008: 146). En otras palabras, se trata de una perspectiva que entiende que la fuerza de una estrategia está en la construcción de un, por así decirlo, carácter empresarial consistente, capaz de llevar a la organización a construir un proyecto empresarial compartido y único.

La séptima dimensión de la estrategia que plantea Alberto Pérez es la que identifica como “estrategia como discurso y lógica de acción”. La que podría ser sucintamente definida como aquella que “radica en «decir un hacer» en forma de designio”, y por ello considera que la estrategia “ha de tener consistencia en el comportamiento, sea o no intencional” (Alberto Pérez, 2008: 146-147). Desde este enfoque la estrategia es: primero, discurso interno, que puede ser resumida en las ideas de coherencia y eficacia; segundo, lógica de acción, que se basa en una trayectoria

lógica de acciones y, tercero, en un designio, un comportamiento descriptible y prescriptible, basada en la objetivación de la comunicación intencionada. Algunas de las ideas que identifica Alberto Pérez como presentes en esta propuesta son: la identificación; la fuerza retórica; el lenguaje como forma simbólica de acción, entre otras (Alberto Pérez, 2008: 147-148).

En resumen, se podría entender esta dimensión de la estrategia como aquella que se preocupa por desarrollar modos de acción coherentes y eficaces, que siga una lógica de acción que sea aplicable en todos los ámbitos de acción de la empresa. Se trata de construir una idea de empresa que sea constatable en las prácticas que desarrolla, ya sean estas prácticas de carácter intencional o no al proyecto estratégico. Todo ello, centrando la atención en los aspectos principalmente formales, de cara a los públicos externos de empresa, para conseguir la plasmación de una buena imagen corporativa.

La octava y última dimensión de la estrategia que propone Alberto Pérez es la de “estrategia como relación con el entorno”. Esta “se refiere a la estrategia como la elección de un estilo o de una forma de relacionarnos con nuestro entorno”, la cual se define por acercar la estrategia a los aspectos visuales que son capaces de generar algún tipo de relación con el contexto. Es decir, las impresiones que se quiere generar adoptando un estilo u otro (Alberto Pérez, 2008: 148-149). En síntesis, una perspectiva que se ocupa de persuadir a los públicos de la organización, principalmente externos, de que la empresa es lo que dice ser a partir de la identidad visual que adopta y comunica externamente.

De modo general parece necesario señalar, antes de entrar en el próximo punto de la presente comunicación, algunas cuestiones que parecen comunes a todas las dimensiones de la estrategia definidas en la propuesta de Alberto Pérez (2008). Éstas pueden resumirse en las siguientes: primero, la praxis estratégica vinculada a la comunicación se concibe como un acto que busca únicamente alcanzar fines persuasivos y eficaces; segundo, la estrategia comunicativa supone una postura de desigualdad entre agentes, principalmente entre los internos y externos a la organización, y su función parece ser mantenerla; tercero, la perspectiva estratégica de la comunicación para nacer como una praxis puramente utilitarista. Siendo así y, habiendo considerado las reflexiones finales que se hace de este apartado del estudio, se dedica espacio a continuación al estudio de la metodología ético-aplicada de la hermenéutica crítica. Un estudio que se centra en una posible revisión del concepto de estrategia.

## 2. La revisión del concepto de estrategia desde la “hermenéutica crítica”

En este segundo momento la investigación se centra en el estudio de la metodología ético-aplicada de la hermenéutica crítica propuesta por Adela Cortina, Jesús Conill y Domingo García-Marzá. El objetivo consiste en identificar el cambio conceptual que esta metodología aporta al razonamiento estratégico, considerando para ello la transformación del espacio que ocupa la estrategia en la resolución de los conflictos prácticos que se evidencian. Para ello se adoptan los fundamentos normativos del diálogo con vistas al entendimiento como la base en que se sostiene las respectivas acciones estratégicas (Cortina, 2001: 172-173).

En este sentido, la idea de un cambio conceptual se construye en bases a una propuesta de revisión de ética discursiva habermasiana, que toma cuerpo desde dos importantes puntos de partida. Por un lado:

radica precisamente en el papel asignado a la lógica de la acción comunicativa, al entendimiento como mecanismo de coordinación de la acción. (...) la característica de la sociedad civil es la primacía de la lógica comunicativa, pero esta lógica debe combinarse, integrarse, con el bien propio que caracteriza a cada ámbito o esfera de la sociedad civil (García-Marzá, 2008: 39);

Y, por otro lado, afirma que “cuando queremos dar razón de la diversidad y pluralidad de esferas de la sociedad civil es cuando entra la segunda dimensión de (...) la *perspectiva hermenéutica*” (García-Marzá, 2008: 39). En suma, según la “hermenéutica crítica” existe una confluencia importante que agrega dos aspectos que son la reunión de la acción estratégica enlazada a las bases de la acción comunicativa. En este sentido, parece importante aclarar que dicho enlace está fundamentado en que:

la acción estratégica sea necesaria, e incluso decisiva (...) no significa que la acción comunicativa, el diálogo y posterior acuerdo, no tenga papel alguno en las empresas, universidades, iglesias, sindicatos, etc. En todas estas esferas ambas lógicas se encuentran entremezcladas en un equilibrio definido por el bien social buscado, por una parte, y las condiciones materiales y recursos disponibles por otra. Un equilibrio que depende siempre, y en último lugar, del acuerdo posible de todas las partes implicadas y afectadas por una determinada estructuración institucional del poder (García-Marzá, 2008: 39).

Considerando la cita, se podría afirmar que desde la hermenéutica crítica se deriva la necesidad de que la sociedad civil tenga que reunir tanto presupuestos de carácter comunicativo como de carácter estratégico. Es decir, que los acuerdos aceptados por consenso entre todos los afectados - fundamento universalista - exigen la

adecuación de acciones muchas veces tanto de carácter comunicativo como de carácter estratégico para que sean realmente viables.

La hermenéutica crítica como metodología ético-aplicada se define por su carácter circular, mecanismo este en que se sostiene las éticas aplicadas. En este sentido, se puede destacar que como núcleo de la metodología de la hermenéutica crítica están: primero, “no parte de unos primeros principios como contenido para aplicarlos, porque en las sociedades pluralistas no hay principios como contenidos comunes”. Es decir, no se presenta como una propuesta formulada a partir de fundamentos a priori, puesto que su formulación propia de las sociedades pluralistas no admite este tipo de contenidos como fundamentos éticos. Segundo, “tampoco descubren únicamente principios de alcance medio desde la ética cotidiana, porque en cualquier ética aplicada hay una pretensión de de incondicionalidad que rebasa todos los contextos concretos”. En otras palabras, las éticas aplicadas se apoyan en principios propios de una ética cívica compartida universalmente y, por esto, no se define por tratar estrictamente de los contextos concretos que se forman en las estructuras sociales vigentes (Cortina, 2003: 31).

En este horizonte, los objetivos de la hermenéutica crítica pueden ser considerados los siguientes: primero, detectar aquellos principios éticos y valores de carácter universal que permean todas las actividades e instituciones que forman parte de la vida en sociedad, y conforman una ética cívica. Segundo, pretende desarrollar una propuesta basada en una “ética de la responsabilidad convencida” a partir de una estructura metodológica que atienda a los intereses de los diferentes afectados en los contextos aplicados y, se sostiene en la doble perspectiva de la ética aristotélica y la ética kantiana. Tercero, a partir de los fundamentos ético-reflexivos presentados, propone una gestión institucional de los recursos morales organizativos como propósito de justificación de una actividad frente a la sociedad (Cortina, 2003: 31; García-Marzá, 2004: 169-170).

Con esto, el intento de redimensionar el valor universal de las normas, en palabras de Conill podría ser entendido como: “la nueva perspectiva para afrontar el pluralismo moral es la de un universalismo hermenéutico (ya no meramente formal y procedimental), cuyas virtualidades interculturales son innegables”. Se trata de una perspectiva que sostiene la necesidad de “abrirse al exigible desarrollo de las posibilidades reales de las personas en sus diversas situaciones vitales” (Conill, 2006: 282).

En otras palabras, la hermenéutica crítica aporta una importante transformación del concepto universalista de consenso u acuerdo de normas. Dicha aportación se ubica expresamente en la superación del formalismo kantiano y del procedimentalismo habermasiano como ‘medios’ únicos en el proceso de formulación de los deberes de carácter universal. Esto lo hace atendiendo a la necesidad de aportar una salida práctica a los conflictos reales que se forman en el seno de las sociedades pluralistas. Todo ello, remitiendo a la facticidad hermenéutica que considera los intereses legítimos en juego de los distintos afectados en el proceso deliberativo.

Cuanto al desarrollo de una propuesta basada en la “ética de la responsabilidad convencida” Cortina hace referencia a “intentar poner las condiciones para que sea posible comunicarse sin reservas y que tal acción no tenga consecuencias nefastas” (Cortina, 2001: 173) y para esto, “optar por una ética de la responsabilidad convencida o de la convicción responsable de las consecuencias que pueden acercarnos a una meta de cuyo valor estamos convencidos” (Cortina, 2003: 29). Se trata, pues, de ponderar de forma responsable las consecuencias que una u otra acción pueden generar considerando posibles confrontaciones entre los sujetos de los más distintos matices ético-culturales. Por ello, para Cortina, lo que se debe fundamentar es una ética de la responsabilidad convencida o de la convicción responsable.

Asimismo, sobre la gestión de los recursos morales propios de la sociedad civil propuesta de García-Marzá como revisión de la ética discursiva es necesario definir que:

la hipótesis del enfoque metodológico que aquí proponemos es que tales presupuestos también pueden explicitarse desde la red de discursos que componen la sociedad civil. (...) en la sociedad civil el derecho es el punto de partida, no el de llegada. El objetivo es más bien el diálogo y la resolución consensual de los conflictos de intereses, pero en todos los ámbitos de interacción e institucionalización social. En este sentido es necesario ampliar los estrechos límites de la propuesta habermasiana (García-Marzá, 2008: 39).

Conforme la cita, se trata de llevar a cabo una resolución de los conflictos generados en la sociedad civil desde una perspectiva que se desarrolle en el seno de la propia sociedad civil. Tal resolución debe, igualmente, en esta propuesta, caracterizarse por la búsqueda del consenso dialógico entre todos los afectados. Por ello, la crítica pretendida se sostiene a partir del protagonismo al carácter jurídico de resolución de los conflictos presentada en su momento por Habermas.

En suma, en lo que se refiere a la reconstrucción del espacio que ocupa la estrategia en el paradigma de la “hermenéutica crítica”, parece evidenciarse una nueva

manera de entender el uso de la racionalidad estratégica en los ámbitos específicos que se la aplica. De tal forma, que se pueda entender que la estrategia no sea considerada la base en que se sostiene la praxis social, pero que tenga el aporte definitivo de una racionalidad comunicativa. En definitiva, la racionalidad estratégica en la perspectiva ética-aplicada debe estar sometida a los fundamentos normativos de una ética cívica. La gestión de los recursos morales como función misma de la comunicación en las empresas se tratará más detenidamente en el siguiente apartado.

### **3. El valor moral de la comunicación en las empresas: la gestión de los recursos morales**

Después de haber analizado las diferentes dimensiones de la estrategia propuestas por Alberto Pérez (2008), y tras haber revisado el redimensionamiento de la aplicación de la racionalidad estratégica desde el punto de vista de la metodología ético-aplicada de la hermenéutica crítica. La investigación se centra, finalmente, en los argumentos que definen la importancia de entender la comunicación como valor moral de la organización.

Para ello, es necesario empezar el discurso suscribiendo la afirmación de que “no existe empresa amoral”. En este sentido, el objetivo de una ética empresarial como proyecto aplicado es “la conversión de las razones morales en motivos para actuar y, por lo tanto, la configuración de decisiones, prácticas y diseños institucionales que respondan a este tipo de razones” (García-Marzá, 2004: 237). Es decir, se trata de ratificar la apuesta por una propuesta que se apoya en la idea de que la empresa es un sujeto moral y, por esto, debe responder moralmente de sus decisiones. Todo ello, a través de una gestión aplicada de los recursos morales empresariales.

Dicha gestión de los recursos morales o intangibles está anclada en la idea de empresa plural. Una concepción que se apoya en la evidencia de la importancia de la efectiva participación de todos los grupos de interés en las decisiones tomadas por las empresas. Una idea que coadyuva en la Teoría de los *Stakeholder*, y define que la empresa como espacio plural

no es cosa de uno (accionista o propietario), ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores), sino la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de agentes – los que afectan – que intervienen en ella y, por tanto, la hacen posible, así como de todos aquellos «pacientes» los que son afectados – por la organización empresarial. (González, 2007: 209).

Se trata de un importante cambio de paradigma en lo que concierne a los ámbitos de intereses de las empresas, puesto que en el paradigma ‘tradicional’ se entendía que solamente los empresarios (o accionistas) directamente relacionados a las empresas tenían intereses legítimos sobre ellas. Empero, esta mudanza de marco teórico refleja que todos aquellos que están directa o indirectamente afectados por las acciones de organización forman parte de los grupos de interés de la organización.

Los *stakeholders*, o grupos de interés, se pueden describir y clasificar en grupos. Esta distinción de los variados *stakeholders* tiene una función importante a la hora de concebir los tipos de relaciones que subyacen y que pueden ser entendidas desde una perspectiva

no sólo del contrato jurídico o del contrato social sino del contrato moral. Es decir, entre los distintos *stakeholders* que configuran la organización empresarial existen expectativas recíprocas de comportamiento, algunas de ellas con carácter legítimo que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de relaciones empresariales (González, 2007: 209).

Se trata de dilucidar que desde la perspectiva aportada la Teoría de los *Stakeholders* está amparada en la propuesta de un contrato moral que se establece entre todos los interlocutores de las empresas. Éstos, a su vez, presentan una serie de intereses legítimos que deben ser igualmente tenidos en cuenta a la hora de la toma de decisiones. La propuesta de un contrato moral que rijan las relaciones entre los grupos de intereses que componen las organizaciones está anclada en la fundamentación de una ética de la comunicación, la cual se sostiene en el supuesto de la ética del diálogo habermasiana del uso de la razón comunicativa, entendida ésta como presupuesto normativo para el diálogo entre todas las partes interesadas. Todo ello, después de reconocer los límites de responsabilidad de cada uno de los públicos que componen la empresa y generando así un espacio de interacción que busca el acuerdo entre todos estos interlocutores reconocidos como válidos (García-Marzá, 2004: 196). Puesto que “un *stakeholder* válido posee poder tanto de carácter estratégico o instrumental como comunicativo, es decir, generador de entendimientos y consensos acerca de los intereses universalizables” (González, 2007: 210).

En otras palabras, los grupos de interés de una empresa presentan una serie de intereses relacionados con su participación e inserción en el proyecto organizacional al que son pertenecientes, directos o indirectos. Esto lleva a la comprensión de que muchos de estos intereses son de carácter legítimo y de que, por esto, se debe tenerlos en cuenta a la hora de la toma de decisiones empresariales. Es decir, la participación de

todos los *stakeholders* en la toma de decisiones es un presupuesto de legitimidad de las decisiones que se toman en las empresas, puesto que todos ellos son responsables en mayor o menor grado en la construcción del proyecto empresarial.

En este sentido, cabe destacar la idea de entender el concepto de responsabilidad como un activo empresarial. La propuesta de gestión de los recursos morales de una empresa se sostiene en el supuesto de que la responsabilidad social empresarial es un activo para la empresa. Y, por esto, responder significa dar razones para que los diferentes interlocutores de la organización puedan depositar confianza en un determinado proyecto empresarial (García-Marzá, 2004; González, 2003).

En este horizonte, la gestión de los recursos morales se torna viable si es formulada en función de una ética aplicada que nace de una propuesta de “ética integradora”. Una propuesta se ocupa, por una parte, de exponer las bases éticas que fundamenten la acción en las distintas situaciones que se presentan en el cotidiano empresarial y, por otra parte, de indicar posibles instrumentos prácticos que puedan “dar constancia de la buena voluntad que subyace a las relaciones de confianza.” (García-Marzá, 2004: 239).

Por esto, la construcción de un proyecto de gestión empresarial que se apoye en un “Sistema Integrado de Gestión Ética”, que tiene la pretensión de tornar posible la gestión de los recursos morales empresariales, debe estar fundamentada en que “la ética como instrumento de gestión ética, que debe entenderse siempre como una *gestión integrada de la ética* se quiere convertir en una base firme para la generación de confianza en la empresa.” (García-Marzá, 2004: 239). Es decir, la apuesta por el sistema integrado de gestión ética surge de la importancia de gestionar los recursos morales que constituyen la dimensión moral de la empresa. A su vez, la gestión ética quiere ser una propuesta aplicada que se caracterice por la apuesta en un nuevo “diseño institucional”.

El nuevo diseño institucional se constituye a partir de los instrumentos de gestión de una empresa. Estos, a su vez, son los recursos que serán utilizados para hacer públicas sus acciones y generar confianza en sus públicos, con la finalidad de aplicar los conceptos de participación y diálogo de una ética comunicativa. (Libro Verde (COM), 2001; García-Marzá, 2004: 238). En otras palabras, el proyecto de gestión de los recursos morales o activos intangibles se viabiliza con la creación de instrumentos de gestión. Estos se caracterizan, en esta propuesta, por ser los mecanismos que posibilitan la gestión efectiva de recursos morales como son, por ejemplo, la reputación o la confianza.

Sobre la consolidación de los instrumentos de gestión cabe recordar que el Libro Verde de la Comisión Europea divulgado en Bruselas en el año 2001 sugiere, previamente, tres instrumentos de gestión para las empresas. Una recomendación que es retomada por García-Marzá (2004) y que será la base de la propuesta de un “nuevo diseño institucional”. En este sentido, el primero instrumento de gestión de este “nuevo diseño institucional” serán los códigos de ética, que se definen por tratarse de la expresión formal, de la voluntad de la empresa de proponer, a través de la deliberación con sus grupos de interés, principios y valores empresariales que rijan la búsqueda de satisfacción de los intereses legítimos de todos los afectados. El segundo, los comités de ética que se caracterizan como los espacios de manifestación de la razón pública pretendida desde las perspectivas de públicos interno y externo a la empresa. El tercero son las memorias y auditorías éticas que se constituyen como una manera de que la empresa ‘preste cuentas’ a sus grupos de interés y busque la confluencia entre lo que afirman y lo que realmente hacen (García-Marzá, 2004: 239).

De manera que, “sólo desde la integración de estos tres mecanismos es posible dar la constancia de la buena voluntad que subyace a las relaciones de confianza”. Por esto, dichos instrumentos retratan una propuesta aplicada que defiende que “nunca debemos quedarnos en el terreno de las manifestaciones, ni pensar que la autoevaluación es suficiente para vencer la desconfianza”. Es necesario ir más allá y contar con “la implicación de todos los grupos para mostrar que las acciones comprendidas corresponden a este horizonte del acuerdo como presupuesto de la legitimidad.” Resumiendo, esta propuesta lo que efectivamente tiene por objetivo es aplicar el principio de publicidad y, con esto, construir una estructura de gestión aplicada de la confianza depositada por públicos, tanto internos como externos a la organización (García-Marzá, 2004: 239-240).

El “Sistema Integrado de Gestión” tiene como objetivo la gestión de los recursos morales o, por decirlo con otras palabras, los activos intangibles de las empresas. En este sentido, para estudiar la reputación como recurso moral parece necesario identificar las diferencias que apunta Villafañe (2003) entre la reputación y la imagen corporativas. Las cuales podrían ser sucintamente aclaradas a través de la siguiente analogía: “la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre la compañía mediante una relación gestáltica de figura/fondo.” Se trata de afirmar que “la imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura.” (2003: 27). Por tanto, parece ser que por un lado, la imagen es aquella parte de

la empresa que se muestra en evidencia y que tiene papel destacable cuando es observada desde fuera y, por otro, la reputación es el todo interno que da sentido a las convicciones que se observan como destacables desde fuera.

En este sentido, y por hacer más explícita esta diferenciación entre imagen y reputación se retoma la comparación que realiza Villafañe entre lo que podría ser definido como la imagen y la reputación de la empresa: primero, la imagen sería “una figura creada, cambiante”, mientras que la reputación “un fondo acumulado, consolidado”; segundo, la imagen es “más conyuntural” y la reputación es “más duradera”; tercero, la imagen es “más fácil de hacer y cambiar” y la reputación es “más difícil de conseguir y también de cambiar”; cuarto, la imagen es “más superficial” y la reputación “más sólida, basada en comportamientos” y, quinto, la imagen “se transmite a través de la oferta” y la reputación “se demuestra a través de la respuesta” (Cf. Villafañe, 2003: 28).

En otras palabras, se puede constatar que por una parte, la imagen corporativa o figura está directamente relacionada con las percepciones a corto plazo que se pueden tener externamente a la empresa. Por otra parte, la reputación o fondo se sostiene en la consolidación de un proyecto de gestión interno basado en respuestas. Es decir, la figura está directamente relacionada con un proyecto que se sostiene en función de una propuesta ‘puramente’ estratégica de gestión y la reputación tiene como trasfondo la ‘gestión ética responsable’ de los recursos morales o activos intangibles de una empresa.

Asimismo, se debe tener en cuenta que existen diferentes formas de gestión de la reputación y que la reputación resultante de este proceso de gestión podrá, en un segundo momento, ser mensurada en una evaluación que puede ser realizada a través de diversos métodos. Entre ellos, Villafañe destaca el MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa) que tuvo su primera publicación del *ranking* de empresas más reputadas en España el año 2000 y que actualmente ya está presente en diversos países de América Latina. Además, otros tantos monitores podrían ser mencionados como, por ejemplo: el Ranking Anual de *Fortune* – revista publicada en EE.UU que divulga anualmente un ranking de las 500 empresas más reputadas en todo el mundo.

Retomando el hilo central de esta investigación, habiendo establecido la diferencia entre la reputación como un recurso moral y un recurso, por así decirlo, ‘cosmético’ para la organización, se hace necesario señalar que entender la reputación como recurso moral exige dimensionarla como “el *reconocimiento del carácter* de la

empresa, en nuestro caso, de su calidad moral”. Es decir, la reputación como recurso moral propicia la capacidad de evidenciar la existencia de “una coherencia entre lo que dice y lo que hace”, obviando que existen razones que posibilitan este entendimiento sobre la organización (García-Marzá, 2004: 243). En otras palabras, la reputación es la percepción racional que los grupos de interés tienen de la empresa acerca de su capacidad de satisfacer sus expectativas e intereses legítimos a través de los instrumentos de gestión ética.

En este sentido, la confianza empresarial tiene una estrecha relación con la reputación, pues ella se define como “la *convicción* de que existen buenas razones que avalen el riesgo de depositar en otras manos nuestros recursos o bienes” (García-Marzá, 2004: 244). Para tanto, es imprescindible que se reconozca el carácter de la empresa que se expresa en la proposición, aplicación y averiguación de unas bases que le confieren una cultura organizacional de dimensiones morales.

Por todo esto, la relación existente entre publicidad, reputación y confianza puede ser entendida en base de la necesidad de “reconocer la reputación de una empresa para decidir confiar en ella” considerando que “para este saber, se requiere la expresión pública de su «buena voluntad».” (García-Marzá, 2004: 244). En resumen, la reputación es el paso necesario en dirección a la adquisición de confianza en la empresa, esto es, la reputación designa, a corto y medio plazo, la manera como los grupos de intereses vislumbran la empresa en su dimensión moral. La confianza, a su vez, será adquirida en la medida en que los factores que generaran la reputación, a través del principio de publicidad y de los instrumentos de gestión de la empresa, se confirmen a lo largo del tiempo.

A modo de conclusión, se podría afirmar, después de la revisión de las diferentes dimensiones de la estrategia propuestas por Alberto Pérez (2008) y tras haber constatado los déficits que la caracterizan, que el estudio de la comunicación como un valor moral para la organización puede ser entendida desde la perspectiva de la gestión de los recursos morales como el redimensionamiento de la idea de empresa. Una propuesta sustentada sobre la aportación indispensable de la teoría de los *Stakeholders* que permite aplicar una mirada amplia de los diferentes grupos de interés empresariales y la consideración de todos los intereses que están en juego dentro de la organización. Asimismo, sobre la responsabilidad empresarial entenderla como parte integrante e indispensable de los deberes que llevan a la justificación y validez moral de la empresa como sujeto moral.

En este sentido, la aplicación de dicha gestión surge de la remodelación del diseño institucional que tiene en los instrumentos de gestión ética los mecanismos necesarios para desarrollar una gestión de los recursos morales propios de la organización. Todo ello, entendiendo que el proceso de gestión está anclado en la propuesta de un contrato moral que le da validez y justificación, posibilitando que las corporaciones organicen su gestión con miras a una respuesta ética a las demandas sociales de la vida pública. En pocas palabras, se podría afirmar que gestionar la comunicación de los recursos morales empresariales exige una revisión de la idea de estrategia, puesto que entender la gestión de la comunicación empresarial debería ser concebida como la gestión de los recursos morales propios de la organización.

### **Referencias Bibliográficas**

Alberto Pérez, Rafael. (2008), *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.

COM 366 Final. (2001), *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Comisión Europea.

Conill, Jesús. (2006). *Ética hermenéutica*. Madrid: Tecnos.

Cortina, Adela. (2003), “El quehacer público de las éticas aplicadas: ética cívica transnacional”. En: Cortina, Adela y García-Marzá, Domingo (Eds.). *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*. Madrid: Tecnos, pp. 13-44.

Cortina, Adela. (2001), *Ética aplicada y democracia radical*. 3ª Edición. Madrid: Tecnos.

García-Marzá, Domingo. (2008), “Sociedad Civil: una concepción radical”. En: *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi. Societat Civil Una perspectiva crítica*. nº 8, Castellón: Universitat Jaume I, pp. 27- 46.

García-Marzá, Domingo. (2004), *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.

González Esteban, Elsa. (2007), La teoría de los stakeholders. “Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa.” En: *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*. Vol. II, nº 17, Chile: Pontífice Seminario Mayor San Rafael, pp. 205-224.

González Esteban, Elsa. (2003), “La gestión de la responsabilidad basada en el enfoque de los stakeholders.” En: Sichar, Gonzalo. *La empresa socialmente responsable*. Madrid: Cideal, pp. 55-87.

Mattelart, Armand y Mattelart, Michèle. (2005), *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.

Villafañe, Justo. (2003), *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirâmide.

Wolf, Mauro (1987), *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*. Barcelona: Paidós Ibérica.