

La corrosión del *ethos* corporativo: reflexiones sobre las condiciones de posibilidad de la ética empresarial

Resumen

R. Sennett, en su libro *La corrosión del carácter*, expuso la dificultad de mantener un carácter personal en entornos empresariales donde impera “la flexibilidad”, por ello habló de “corrosión del carácter” como una de las consecuencias del trabajo en el nuevo capitalismo. En este escrito nos proponemos vislumbrar la posibilidad real de un *ethos* corporativo en esos mismos entornos empresariales flexibles que caracterizan al mundo empresarial actual, y ello con la intención de averiguar si nos hallamos también ante su corrosión. Para ello analizaremos en la primera parte de este trabajo qué es el *ethos* corporativo, para pasar, en una segunda parte, a analizar cuáles pueden ser sus condiciones de posibilidad y advertir de la corrosión que éstas pueden estar sufriendo.

Palabras clave: ética empresarial, *ethos* corporativo, cultura empresarial

Abstract

R. Sennett in his book *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism* exposed the difficulty of keeping a personal character in a “flexible” business context. That’s why he spoke about “the corrosion of character” as one of the consequences of work within new capitalism. Here we intend to see the real possibility of a corporative *ethos* in these flexible business contexts that define today’s business world in order to find out if we are also exposed to its corrosion. In the first part we will analyze what is corporative *ethos* to, in the second part, to analyze which are its conditions of possibility and warn about the corrosion they can be undergoing.

Key-words: business ethics, corporative *ethos*, business culture

1. Introducción

R. Sennett, en su libro *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, explicitó la dificultad de mantener un carácter personal en entornos empresariales donde impera “la flexibilidad”, y por ello habló de “corrosión del carácter” como una de las consecuencias del trabajo en el nuevo capitalismo. Nuestro artículo se propone vislumbrar la posibilidad real de un *ethos* corporativo en esos mismos entornos empresariales flexibles que caracterizan el mundo empresarial actual, y ello con la intención de averiguar si nos hallamos también ante la corrosión del *ethos* corporativo.

* Profesora de la Universitat de Barcelona. Ethos Ramon Llull [broman@ub.es]

Para ello dividiremos nuestra exposición en dos partes. En la primera abordaremos la cuestión de qué es el *ethos* corporativo que ha de forjarse con las prácticas legitimadas desde la ética empresarial y el porqué tiene que ser así, es decir, por qué es necesaria la forja de tal carácter. Es obvio que si ha de ser *ética* de la empresa es ineludible la presencia de una conciencia autónoma que asuma obligaciones universalizables en un entorno más amplio que el de la mera privacidad específico de la ética de la intimidad. Por eso cabe preguntar antes que nada si existe la empresa como agente ético.

En efecto, la empresa es un agente que obra por otros agentes que la representan, y en tanto que *proyecta* construirse mediante sus obras.¹² Como los individuos, también las empresas son hijos y padres de sus actos y se forjan y aprenden a construir a partir de lo que hacen. En tanto que colectivo de humanos que se coordinan para perseguir un bien -fin-común, es posible una reflexión ética sobre el ser y obrar de las empresas: sobre el criterio de su legitimidad, si *puede* perseguir su fin, si lo logra alcanzar y cómo, desde la finitud de los recursos.

En la segunda parte nos centraremos en las condiciones de posibilidad de dicho *ethos* corporativo y la corrosión a la que se ven sometidas dichas condiciones en el nuevo entorno económico mundial. Y porque no hay ética empresarial digna de tal nombre si no se forja un *ethos* corporativo, habrá que insistir en la recomposición de sus condiciones de posibilidad.

2. El *ethos* corporativo

Comenzaremos por plantear directamente una serie de preguntas: ¿Es posible algo así como una ética de y en las empresas? Y si fuera afirmativa la respuesta a esa cuestión, ¿cómo sería una ética así?

Como ya expuso, entre otros, H. Jonas (1994: 29-31), una ética para esta era globalizada no puede permanecer en el marco individual, del presente y localista, sino que ha de traspasar dichos márgenes y devenir una ética también de los colectivos, de las organizaciones, instituciones y empresas. Las éticas del pasado nos resultan hoy insuficientes por enclaustradas en contextos meramente individuales, del corto plazo y ajenos a los planteamientos de los riesgos e incertidumbres típicos de las épocas de grandes y no siempre previsibles cambios. No podemos hoy abordar los problemas del nuevo orden mundial global con esos mimbres. P.F Drucker (1998: 56) insiste en que nuestra sociedad del conocimiento es necesaria-

12 No es extraña en la filosofía clásica la consideración como personas morales de los Estados nacionales, recordemos por ejemplo el caso de I. Kant (1986:6)

mente una sociedad de organizaciones, muchas de ellas empresariales; ante estos hechos nos vemos abocados a enriquecer la ética clásica con otra perspectiva y hablar de la ética en y de las empresas entendidas éstas como colectivos humanos en aras de objetivos comunes, entre ellos, y de forma específica, el afán de lucro.

De ese modo, garantizar la eficacia de una ética de la responsabilidad exige pasar del “debo, luego puedo” al “podemos, luego debemos” en acciones empresarialmente mediadas. Cabe pues ampliar los sujetos de responsabilidad: entre el individuo y la humanidad existen las organizaciones y, entre ellas, las empresas. En efecto, entre el individuo, por un lado, con su relativa impotencia ante acciones, interacciones y predicciones de las consecuencias de aquéllas en un entorno en continuo cambio, y el en exceso genérico sujeto ético que es la humanidad por otro, hay que remarcar la agencia ética de las empresas.

Es obvio que hablar de *ética* de la empresa requiere de una conciencia autónoma que asume obligaciones universalizables en un entorno más amplio que el de la mera privacidad específica de una ética de la intimidad. Cabe precisar pues que tratar a la empresa como agente ético supone hablar no sólo de ética en la empresa sino de ética de la empresa como responsable agente que hace y como paciente afectado también por sus circunstancias (ética y patética).

Sabemos que según el tipo de agentes y ámbitos en los que operan, se puede hablar de ética civil, ética de la intimidad, ética profesional y ética organizativa, dentro de la cual se encuentra la empresarial. En las tres primeras éticas el sujeto es siempre un individuo, considerado bien como ciudadano, bien como profesional o bien como sujeto privado. En cambio, en la ética de las empresas el agente es la empresa misma, claro que constituida por individuos que son ciudadanos, que tienen su privacidad y su profesión, pero que, en tanto que miembros de dicha empresa, han de representar una identidad que no es la individual sino la corporativa. No obstante, estas cuatro éticas -de la intimidad, profesional, organizacional-empresarial y civil- no son compartimentos estancos, el núcleo es la persona humana y ésta siempre es una aunque actúe en diferentes ámbitos.

Si el sujeto ético se caracteriza por un grado de autonomía que se concreta en acciones voluntarias, por un deseo de legitimar dichas acciones con razones axiológicas universalizables que contienen bienes objetos de respeto y deseo -fines-, por una vivencia imperativa de su realizabilidad, y por un compromiso en responder de las consecuencias para uno mismo y para otros con los que se comparte un marco normativo,

entonces podemos afirmar que la empresa sí es sujeto ético porque lleva a cabo acciones voluntarias, acciones realizadas por personas que, si bien son individuales, toman dichas decisiones no desde una perspectiva individual, sino grupal empresarial, dependiendo la eficacia de tales acciones precisamente del esfuerzo conjunto coordinado. Y aunque el individuo y su acción en el entorno organizativo no se disuelven en el grupo, aquellos serán incomprensibles sin dicho entorno. De este modo, reducir lo organizativo empresarial a lo individual supondría olvidar que el contexto no es el mismo -privado y público-, los afectados tampoco se identifican, las circunstancias y coyunturas son diferentes y los criterios de legitimidad -felicidad y calidad del servicio- también son diferentes.

Así pues, no identificamos a las empresas con personas, pues éstas son, por definición, individuales e irrepetibles, pero tampoco queremos reducir las empresas a su personalidad jurídica. Es perfectamente legítimo hablar de *ethos* en las empresas y, por tanto, de ética empresarial, en tanto que la empresa es un agente que obra por mor de otros agentes que la representan, y en tanto que *proyecta* construirse mediante sus obras. Como los individuos, también las empresas son hijos y padres de sus actos y se forjan y aprenden a construirse a partir de lo que hacen. La empresa ética deviene así un proyecto de hacerse haciendo desde un determinado estilo (Nicholson, 1994: 581-596) (Weber, 1993: 419-436).

Por consiguiente, el individuo o el profesional en una empresa han de asumir la perspectiva de la empresa, cual representantes suyos han de objetivar el *ethos corporativo*, todo lo cual supone que la empresa sólo cobra vida gracias a la asunción que los profesionales e individuos hacen de ella y éstos, al actuar así, la co-crean.

Y con esto topamos con el primer reto de la ética empresarial: el de ser capaz a un tiempo de respetar las autonomías individuales y profesionales y crear un sentido de pertenencia, de adhesión voluntaria al colectivo -como vemos, una nueva versión de la clásica dialéctica entre el yo y el nosotros. Algo en verdad difícil en el ámbito empresarial, y ello, como mínimo por dos razones:

a) Porque la vinculación de muchas de esas adhesiones suele ser contractual-económica, tocada pues por la vulnerabilidad de las relaciones asalariadas;

b) Porque el nosotros que en ella se forma está en una continua inestabilidad donde todos han de asumir que cualquiera de ellos es "prescindible" dado que en dicha prescindibilidad reside el éxito continuado, la pervivencia de la empresa en el mercado a largo plazo.

Si ha de haber *ethos* corporativo y no mero reglamento jurídico interno con el consiguiente engullimiento de lo personal, las empresas precisan de la *retroalimentación* consistente en generar empresa a través de sus miembros, lo cual supone librar la batalla de la integración de la autonomía individual en el entorno organizativo-empresarial mediante el desarrollo de la *pertenencia*. No hay ética empresarial sin esa adhesión voluntaria, sin ese sentido de pertenencia y participación (una participación propia del *ser* parte y no del meramente economicista *tomar* o *tener* parte).

Ineludible al *ethos* corporativo es la filosofía de la empresa, la reflexión filosófica sobre los criterios que han de guiar el ejercicio y el logro de su misión, las finalidades que legitiman su práctica profesional —en el sentido de A. MacIntyre—, finalidad que es el bien o servicio que se compromete a ofrecer a la sociedad; en la *calidad del servicio* ofrecido radica el criterio para juzgar éticamente su actuación empresarial, y no meramente en el logro del beneficio económico.

Lo que legitima a la empresa, independientemente de otras motivaciones, es la calidad del servicio ofrecido y ésta conlleva la satisfacción de todas las partes implicadas o afectadas —*stakeholders*. En efecto, la calidad supone satisfacción de expectativas pero éstas pueden ser muy variadas y más o menos infundadas dependiendo del conocimiento e información de que se disponga. De ese modo la calidad deviene un principio ético para la empresa. Este principio alude al producto o servicio, y a todo el proceso que rodea a éste, que una empresa se compromete a ofrecer. La calidad engloba varias dimensiones, a saber:

a) Satisfacción del *cliente*. Característica ésta muy subjetiva al depender de la psicología, conocimientos, información y gustos de los actuales clientes/usuarios.

b) Calidad objetiva, por inherente al *objeto*, que es el producto o servicio ofrecidos, cuando éste cumple con los fines para los que fue creado.

c) Satisfacción de los *profesionales* que, atentos a la calidad objetiva y a las posibilidades de la empresa en la que prestan sus servicios, conocen lo que se puede en rigor esperar de un producto o servicio dada la tecnología y economía hoy disponibles por dicha empresa.

d) *Eficiencia* en la distribución de tiempos y recursos en la empresa.

De esta forma, la calidad perseguida supone diversas profesiones, diversos estilos de ejercerlas, muchos individuos, usuarios, consejos de administración, comarcas en la que se asienta, y un entorno económico concreto, inestable y competitivo al que ni individuos ni profesionales pueden permanecer ajenos ni variar a su capricho. En una empresa el accionista quiere ver aumentada la rentabilidad del valor de su participa-

ción; el trabajador quiere sueldo, seguridad, empleabilidad; el directivo, prestigio y poder; los usuarios, una óptima relación calidad-precio o esfuerzo, todos sin embargo coinciden en que la *buena* marcha de la empresa depende del logro de aunar todos esos fines en uno solo, la calidad o satisfacción del deseo de todos.

Todo esto supone una manera determinada de ser y hacer empresa. Y es que, en la ética empresarial, más allá de los mínimos de justicia, más allá de la convivencia de las morales plurales, y más allá también de la cuenta de resultados, se apuesta por una concepción de calidad entendida como buen hacer justo y felicitante al esforzarse por obtener la satisfacción, según el grado proporcionado a su implicación, de todos los implicados.

Ese *ethos* corporativo requiere entonces de unos criterios de enjuiciamiento (algo complejo porque reúne aspectos económicos, psicológicos, ecológicos, culturales), que se han de explicitar si se quiere saber cómo está la empresa, si va bien o no. A la hora de hacerse cargo públicamente, cual empresa, con su específica respuesta de sus acciones, habrá de dar a conocer el marco normativo desde el que responde, sólo así cobran sentido las redacciones de códigos o idearios de las empresas, apuestas de máximos y específicas a sus circunstancias.

Defender un *ethos* corporativo no permite entonces identificar la buena marcha de la empresa con el enriquecimiento de los accionistas (Friedman, 1966) aun a costa de propiciar un pésimo clima laboral ante la continua inestabilidad de su gente por temor a las reducciones de plantilla, y toda la serie de malas consecuencias varias a ese efecto asociadas, como han demostrado las reducciones de plantilla de los últimos años (Sennett, 2000: 51). Ese es un discurso que ni los líricos del sistema económico neoliberal podrán mantener seriamente.

La ética mínima y civil ha de ser el marco de referencia indispensable dentro del cual perseguirán sus máximos también las empresas, la "felicidad" de obtener beneficio económico manteniéndose fuertes en el mercado perseverando en su específico ser, en una fidelidad a sí misma, a su estilo, carácter o manera de hacer sin el cual sería irreconocible como tal. La ética empresarial tendrá como marco de referencia este mínimo cívico y es desde tal marco de referencia normativo mundialmente compartido que se pueden y deben denunciar determinadas prácticas empresariales respetuosas quizás con los entornos legales nacionales en los que operan pero no con lo ético cívico.

De este modo, es desde el *marco referencial y procedimental* de la ética civil que podemos juzgar a nivel mundial las actuaciones de las dife-

rentes morales organizacionales. Mas una vez respetados y propiciados los mínimos, las decisiones concretas que, por ejemplo, un grupo empresarial adopte ante un problema con el que se enfrenta cual empresa, variarán de las decisiones que tome otro grupo y ello por razones que habrán de comprenderse desde sus máximos y desde sus especificidades coyunturales. Dicho de otro modo, la diferencia entre las decisiones entre una empresa y otra dependerá no sólo de los contextos económicos, sociales, políticos, históricos, sino de la ética *de máximos*, *ethos corporativo*, que los miembros de la empresa ponen en práctica en tanto que miembros de aquella.

Es conveniente aclarar ahora que la ética empresarial tiene un momento consecuencialista y, por tanto, requiere de una ética de la responsabilidad, pero falso sería creer que a las empresas les bastan las respuestas -reduciendo el hacerse cargo específico de la responsabilidad a asumir los cargos que se les imputan, o a las respuestas de la llamada responsabilidad social corporativa-, no precisándose las convicciones. Esa distinción entre ética de la *responsabilidad* y ética de la *convicción* que, sobre todo a partir de la obra de Max Weber (1967), tuvo cierta fortuna, es especialmente dañina para la ética de las empresas.

Recordemos que para la ética de la responsabilidad lo correcto o incorrecto de una acción depende de las consecuencias que comporte el resultado de dicha acción. Como no preocupan tanto las acciones como sus efectos, la previsión de consecuencias deviene el principal punto de reflexión ética. Para la ética de la responsabilidad no importaría tanto que las acciones sean buenas "en ellas mismas", es decir, bien intencionadas, autónomas, universalizables, normativamente obligatorias, coherentes, sino fundamentalmente que sus efectos -de los que se ha de responderlo sean. Mientras que para los que defienden una ética de la convicción el criterio de moralidad subyace en la intención, en la buena voluntad, en el convencimiento personal de que la acción es una obligación.

Nosotros discrepamos de aquellos que, precipitadamente, unen las convicciones con los integristos que se desentienden de les consecuencias (Camps, 1989: 17, 77, 113). Ninguna teoría ética pretende crear quijotes virtuosísimos abocados a la locura al comprobar que su "buena acción" y esfuerzo por transformar humanamente el mundo acaban en fatales resultados. Desde el momento en que se insiste en que las responsabilidades sólo lo son por consecuencias *éticas* -más allá de las económicas, legales, etc.-, se debe reconocer un criterio ético, previo a la consecuencia, con cuya convicción se actúa y se hacen las previsiones.

Antes bien, pensamos que ambos elementos, convicción y responsabilidad, son ineludibles en el comportamiento moral; tal tipo de distinciones son más pedagógicas que reales (Cortina, 1985: 187-199) (Villacañas, 1994: 22-34), porque, en último término, toda acción tiene como motor valores, principios y actitudes de los que se está convencido y desde los que se quiere responder. Es por esto que cualquier empresa debe asumir cual *deberes* exigibles a todos los de la ética civil o mínima, y ello desde una ética de la *convicción*, ya que los derechos humanos son valores *prima facie* cuyo respeto debe ser el principal, aunque no único, motor de la acción. Sólo así se podrá argumentar contra los que piratean con las legalidades de las fronteras nacionales.

Pero también es una ética de la *responsabilidad* el respeto de las empresas a esa ética mínima, ya que del hecho ineludible y contundente de vivir en un mundo con recursos limitados y ser una empresa de humanos finitos y también limitados, no quedará más remedio que priorizar unos derechos sobre otros según los contextos. Y esa priorización se hace desde el proyecto de máximos, de aspiraciones, a los que la empresa opta, para las que funciona y por los que se quiere caracterizar en la manera de gestionar el logro de sus propósitos. Y éstas serán sus convicciones específicas desde las que responderá según su poder objetivando así su especificidad moral el *ethos* corporativo del que venimos hablando.

Pues bien, tales separaciones entre convicción y responsabilidad y las mezclas entre los distintos ámbitos de la ética han comportado para la ética empresarial, y la consiguiente eficacia en la asunción de responsabilidades, tres errores graves:

1) Si no hay para las empresas más marco teórico que la ética civil, las respuestas de aquéllas serán mínimas e insuficientes. Si sólo a partir de demandas de los usuarios o ciudadanos se rectifican las conductas abusivas empresariales, se reduce la ética a un mero reactivo a las denuncias y se provoca un aumento de las prohibiciones. La ética es meramente negativa, no propone verdaderos ideales de perfección desde los que apostar, mas allá del evitar la negligencia, por la búsqueda de la excelencia (Solomon, 1993).

2) Cuando la excelencia de las empresas se convierte en aumento de la cuenta de resultados, con el camuflaje de la satisfacción del cliente (quien paga manda), el discurso economicista devendrá el imperante, y no hay lugar tampoco para la ética empresarial. En este caso queda limitada la responsabilidad a mera responsabilidad jurídica y/o económica, generándose con ello un encarnizamiento jurídico de las actividades empresariales.

3) La ética empresarial deviene con frecuencia un mecanismo de control más, pero más sutil y acorde a la sociedad del conocimiento; y el resultado es siempre el mismo, el rapto de la ética por parte de la burocracia maquinal (Aubert y Gaulejac, 1992) la racionalidad estratégica, el economicismo de la maximización individualista (Peters y Waterman, 1992).

El efecto de todo ello es doble: por un lado, se constata no que *Business sea Ethics*, sino que *Ethics is Business*; por otro lado, la sospecha de maquiavelismo se agranda.¹³ Sea como fuere, no se posibilitan ni otro concepto de riqueza de las naciones para la sociedad tecnológica del riesgo que propugna la ecología, ni un cambio de racionalidad, comunicativa, dialógica, ni, en definitiva, se promueve el cambio de paradigma de la sociedad postindustrial. La ética se queda en un mero escandalizarse que precipita su muerte por impotencia.

De esta forma, y como conclusión de esta primera parte, queremos explicitar que la ética empresarial ha de contar con las siguientes componentes:

a) Una ética *mínima civil dinámica* (a ampliar según el poder de intervención y el aumento de la conciencia), marco de referencia para el mundo globalizado multicultural.

b) Una ética *consecuencialista* que evalúa el impacto de las acciones de las empresas en los diferentes implicados en ella y en la que se irá buscando, proporcional al grado de su esfuerzo e implicación, la máxima satisfacción para todos ellos.

c) Una ética empresarial *convencional* -convenciones que irán cambiando según lo requieran los factores y actores en juego-, que forma parte de la cultura corporativa y que se concreta en hábitos y procedimientos generadores de pertenencia y legitimidad en el diálogo interactivo con sus implicados desde la que se va forjando la empresa.

d) Una ética empresarial *postconvencional* desde la que se llevará a cabo la reflexión sobre la misión y proyecto de la empresa que, atenta a su propio hacer, va enriqueciendo las propuestas convencionales y sus compromisos. Esta ética postconvencional debe alimentar, vivificar y dinamizar los mínimos (a) y va purificando o moldeando los máximos concretados en (b) y (c) (Cortina, 2001).

¹³ Recordemos la idea de *El príncipe* de que no es ni conveniente ni necesario que el príncipe sea bueno, pero sí que lo parezca.

3. Las condiciones de posibilidad del *ethos* corporativo y su corrosión.

¿Cómo afirmar lo que es de valor duradero en nosotros en una sociedad impaciente y centrada en lo inmediato? ¿Cómo perseguir metas a largo plazo en una economía entregada al corto plazo? ¿Cómo sostener la lealtad y el compromiso recíproco en instituciones que están en continua desintegración o reorganización? Estas son –siguiendo a R. Sennett (2000: 10)– las cuestiones relativas al carácter, tanto de empresas como de personas, que plantea el nuevo capitalismo flexible. Vamos ahora a citar algunas de las condiciones de posibilidad del *ethos* corporativo que ya no se dan en el contexto del nuevo capitalismo que vivimos.

a) La narratividad y el tiempo.

Las características del tiempo en el neocapitalismo crean un conflicto entre carácter y experiencia, la experiencia de un tiempo desarticulado que amenaza la capacidad de la gente de consolidar su carácter en narraciones duraderas (Sennett, 2000: 30), y esto vale tanto para las personas como para las empresas. Unas y otras tienen la sensación de estar a la deriva, de un lugar a otro, de un tipo de producción, de estrategias, de gente, a otras, en continuo cambio y en continua tensión.

Beruf, en alemán “profesión, vocación, carrera”, subraya, como hizo Weber, la importancia del trabajo como narración, afirmando que el desarrollo del carácter sólo es posible mediante un esfuerzo organizado y a largo plazo. La persona que se dedica al ejercicio de una profesión se plantea propósitos a largo plazo, criterios de comportamiento profesional y no profesional, y un sentido de la responsabilidad para su conducta. La carrera en su sentido más antiguo es más que los trabajos concretos, significa una ruta bien hecha en la que se desarrolla el carácter. En cambio, la experiencia del tiempo, las visiones de la narrativa en la moderna economía política, las instituciones flexibles y el riesgo constante reflejan que las condiciones psicológicas apropiadas para adaptarse a ellas son, en palabras de Sennett (2000:141) «un yo maleable, un *collage* de fragmentos que no cesa de devenir, siempre abierto a nuevas experiencias».

En esas coordenadas espaciales tan móviles y en un tiempo que impone el “nada a largo plazo” no hay posibilidad tampoco para el *ethos* corporativo y, sin él, para la ética empresarial. En esas coordenadas cortoplacistas y de continua movilidad donde todos somos víctimas del tiempo y del lugar no hay lugar tampoco para la confianza, la lealtad, los compromisos mutuos, la sensación de pertenencia a la cultura corporativa, ni muchos menos hay lugar y tiempo para sentirse protagonista de la forja de la historia de un carácter empresarial.

La perseverancia y la constancia, virtudes de la antigua ética del trabajo, se ven también dañadas por esa experiencia del tiempo. Trabajar duro y esperar era antaño la ética del trabajo; una ética que depende en parte de unas instituciones lo suficientemente estables para que una persona pueda practicar lo que Sennett llama “la postergación” (2000: 104). Sin embargo, la gratificación postergada pierde su valor en un régimen con instituciones rápidamente cambiantes; se vuelve absurdo trabajar largo y duro para un empleador que o sólo piensa en liquidar el negocio y mudarse o que ni siquiera sabe cuánto resistirá en el mercado.

La empresa de hoy exige la movilidad y la disponibilidad a irse a cualquier sitio en cualquier momento como una característica indispensable; vende la idea de que no es bueno estar mucho tiempo en un sitio, olvidando, por otro lado, que tampoco es bueno estar mucho tiempo en ningún sitio, debido a la falta de arraigo y de conocimiento profundo del contexto. Pretender que el continuo cambio en las coordenadas espacio temporales mantenga inalterable el “yo” supone olvidar el tópico ortegiano sobre la importancia de las circunstancias en la consolidación de ese yo. Y de nuevo eso vale para las personas y para las empresas.

b) La flexibilidad

En las empresas actuales se promueve sobre todo la flexibilidad y, en consecuencia, la estructura de red, estructura sacralizada por su horizontalidad, democratización, autonomización; todo esto lleva parejas, sin embargo, una serie de *handicaps* para el *ethos* corporativo. Así, por ejemplo, como la red está redefiniendo continuamente su estructura, las tareas no quedan definidas y uno, cualquiera de los implicados, pierde el conocimiento sobre lo que se espera en concreto de él, supliéndose siempre la falta de referencias por la satisfacción por el logro de los objetivos económicos del trimestre.

Asimismo, si la empresa practica *ad intra* un trato digno como fines en sí a las personas, a sus trabajadores y demás implicados internos, pero no se compatibiliza eso con el trato con el exterior, se revela entonces claramente que la ética en la empresa sólo era una estrategia más de la racionalidad ingenieril abocada, como siempre, a la mejora de la productividad.

Y como los equipos de hoy, tanto internos como los formados con proveedores y entorno local, no tienen garantizada su permanencia, dadas las continuas reestructuraciones, ascensos, despidos, cierres, traslados, nunca previsibles, porque no hay normas fijas y claras tampoco para eso, el desapego y la cooperación superficial son una buena armadura frente a la lealtad, la fidelidad, la cooperación, el compañerismo. Todos, los que se van y los que se quedan, viven con la sensación de que no hay ninguna

seguridad, ni garantía. La empresa trabaja como vive, a la intemperie, y más que ejercer su autonomía, malvive su vulnerabilidad.

c) El riesgo.

La cultura del nuevo orden transforma profundamente la autoorganización. El problema del nuevo capitalismo radica en cómo organizar la vida personal y empresarial en un sistema que dispone de nosotros y nos deja a la deriva. Empresas y personas viven continuamente en la vulnerabilidad, en la incertidumbre, más que en la certeza de la previsión y la asunción de responsabilidades. La empresa ya no se haya en el mero y más o menos controlable espacio de lo nacional y la política económica nacional. El marco de la globalización ha supuesto una autonomización de la economía de la política que impulsa a aquella a un continuo dopaje en un proceso de locura por superar marcas y objetivos anteriores.

Las empresas en estas condiciones se ven abocadas a asumir riesgos, y a poner en riesgo a sus implicados, sin conocer las posibilidades de recompensas en un entorno en exceso incierto. Y no hay manera de saber si se es prudente o valiente entre los extremos de la temeridad o la cobardía; y, ni cabe decirlo, quizás alguien en la empresa asuma riesgos, pero los afectados (otras empresas incluidas) los corren como un destino “adscriptivo” (Beck, 1998: 12), sin nada de autonomía, sin justicia.

De ese modo, en el presente flexible y fragmentado, sólo puede parecer posible crear narrativas coherentes sobre lo que ha sido, y ya no es posible crear narrativas predictivas sobre lo que será. El régimen flexible engendra una estructura de carácter constantemente “en recuperación” (Sennett, 2000: 142), en constante vértigo.

d) La pertenencia y la comunidad de aprendizaje:

Las organizaciones que celebran la independencia, la autonomía, la flexibilidad, el riesgo, lejos de inspirar confianza generan vulnerabilidad y desconfianza. El deseo de comunidad es defensivo. Las incertidumbres de la flexibilidad; la ausencia de confianza (Fukuyama, 1998) y compromiso con raíces profundas; la superficialidad del trabajo en equipo son situaciones que impulsan a la gente a satanizar la empresa y la economía. Como dice Sennett (2000: 145) «la arquitectura comunal más importante son los muros contra un orden económico hostil». Hoy en el nuevo régimen el uso de la palabra “nosotros” se ha vuelto un acto de autoprotección.

Toda comunidad requiere cierto apego personal, una cierta complicidad para decir “nosotros”; si éste no existe, ¿qué sentido tiene para la comunidad empresarial practicar la llamada “responsabilidad social corporativa” en la comunidad en la que se inserta o en la comunidad cosmopolita?

El vínculo social, además, surge básicamente de la sensación de dependencia mutua; y el capitalismo trata la dependencia como una condición vergonzosa. El reconocimiento de que uno solo no se basta para sostenerse a sí mismo supone el reconocimiento de la dependencia mutua, pero cuando la gente se siente avergonzada de estar necesitada, es más desconfiada de los demás. Restituir la fe en los demás requiere menos miedo a la vulnerabilidad propia, ello requiere, no obstante, un contexto social distinto.

Los vínculos de confianza se ponen a prueba cuando las cosas van mal y la necesidad de ayuda se vuelve aguda. Sin embargo, la vergüenza de ser dependiente (Sennett, 2000: 148) «erosiona la confianza y el compromiso mutuos, y la falta de estos vínculos sociales amenaza el funcionamiento de cualquier empresa colectiva».

Para generar ese sentido de pertenencia, de adhesión voluntaria, de comunidad como un proceso que se genera en el tiempo, hay que conocer el grado de coincidencia entre las expectativas del individuo implicado respecto de la empresa y las de ésta respecto de las de aquél. Y para ello es de utilidad conocer las respuestas de los futuros/presentes miembros de una empresa a preguntas como: ¿Qué espera de ti esta empresa y a ti te gusta? ¿Qué espera de ti esta empresa y a ti no te gusta? ¿Qué no espera de ti esta empresa y a ti te gustaría que esperara?

Nada de ello se dará en el nuevo entorno actual del capitalismo, pues la falta de confianza blindará la posibilidad de que la gente exponga sus expectativas y sus miedos, ello aumentaría la vulnerabilidad. Por ello tampoco es explícitamente conflictiva el tipo de empresa actual, y éste es su mayor conflicto: no hay comunidad hasta que no se reconocen y respetan las diferencias en su seno. Sin embargo, la comprensión de la comunidad como un proceso en desarrollo en el tiempo (Lozano, 1997: 297-320), como una comunidad de aprendizaje, no asume el conflicto, la disputa, la confrontación como incivilizados, sino como la base más realista para establecer conexiones entre gente de poder desigual o con intereses diferentes.

Ahora bien, cuando la gente es tratada como prescindible se disminuye brutalmente la sensación de importar como persona, de ser necesario a los demás (Sennett, 2000: 149-153). Y entonces la gente no se quejará, ni discrepará, no se genera, en coherencia, el conocimiento profundo de las expectativas, fracasando también así la misión de lograr calidad.

e) Poder y responsabilidad

Ejercer la autoridad supone asumir la responsabilidad por el poder que se tiene; más si todos en el organigrama empresarial se ven a sí mismos,

incluida la cúpula más o menos camuflada en la red horizontal, como contingentes, víctimas del lugar y el tiempo; si sólo el “cambio” es el agente responsable, la autoridad se desvanece y nadie deviene responsable. La ausencia de autoridad libera a los que están al mando de tener que justificarse ni justificar sus actos (Sennett, 2000: 121): «el cambio es el agente responsable; el cambio no es una persona».

Y bajo este clima de incertidumbre, de vulnerabilidad, de ausencia de referencias, ¿quién critica a nadie? ¿Cómo forjar aquellas conciencias creativas, postconvencionales que tanto dicen necesitar las empresas? ¿Cómo encontrar un contexto siquiera propicio para la ética civil, o una ética responsable, convencional, postconvencional? ¿Cómo, en último término, podrá sobrevivir un *ethos* corporativo?

Para finalizar, y como conclusión, sólo queremos advertir de lo siguiente: cuando desde la ética empresarial hablamos sobre cómo dinamizar la implementación del código ético (García-Marzá, 1996), si existe; cómo fomentar la participación y la delegación y a qué niveles y en qué ámbitos, sobre fomentar el liderazgo ético y cómo; sobre cómo gestionar los conflictos, sobre la importancia de disponer de una política clara de referencias y competencias (mediadores u *ombudsmen*), para saber quién y cómo se sancionan las conductas desviadas y cómo se propician, incentivan o motivan las meritorias; cuando hablamos sobre el uso de los comités de ética, sobre balances sociales y auditorías éticas (internas y/o externas), etc., ¿será todo esto en vano si las condiciones de posibilidad del *ethos* corporativo están en vías de corrosión?

En suma, y en palabras de Sennett (2000: 151): «un régimen que no proporciona a los seres humanos ninguna razón profunda para cuidarse entre sí no puede preservar por mucho tiempo su legitimidad». No queda más remedio pues que seguir batallando, desde la continua actitud crítica, en las empresas, por las empresas y por todos nosotros, cómplices y afectados.

BIBLIOGRAFÍA

- AUBERT, N Y V. GAULEJAC (1993): *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós.
- BECK, U. (1998): *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Paidós.
- CAMPS, V. (1989): *Ética, retórica, política*, Crítica, Barcelona.
- CORTINA, A. (2001): *Contracte i aliança. Ètica, política i religió*, Barcelona, Cruïlla.
- CORTINA, A. (1985): *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, Madrid, Tecnos.
- DRUCKER, P.F. (1995): *La sociedad poscapitalista*, Barcelona, Apóstrofe.
- FRIEDMAN, M. (1966): *Capitalismo y libertad*, Madrid, Rialp.
- FUKUYAMA, F. (1998): *La confianza*, Barcelona, Ediciones B.
- GARCÍA-MARZÁ, D. (comp.) (1996): *La ética como instrumento de gestión empresarial*, Castellón, Universidad Jaume I.
- JONAS, H. (1994): *El principio de responsabilidad. Ensayo para una ética de la civilización tecnológica*, Barcelona, Círculo de Lectores.
- KANT, I. (1986): *La paz perpetua*, Madrid, Tecnos.
- NICHOLSON, N.(1994): "Ethics in Organizations: A Framework for Theory and Research", *Journal of Business Ethics*, 13.
- LOZANO, J.M. (1997): *Ética i empresa*, Barcelona, Proa.
- PETERS, T.J Y R.H. WATERMAN (1992): *En busca de la excelencia*, Barcelona, Folio.
- SOLOMON, R.V.(1993): *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford, Oxford University Press.
- VILLACANAS, J.L. (1994): "¿Dos éticas? La relación entre la ética de la responsabilidad y la ética de la convicción", *Claves de razón práctica*, 41.
- SENNETT, R. (2000): *La corrosión el carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- WEBER, J. (1993): "Institutionalizing ethics into business organizations: a model and research agenda", *Business Ethics Quarterly*, 3.
- WEBER, M. (1967): "La política como vocación" en *El político y el científico*, Madrid, Alianza Editorial.