

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: PREVINIENDO LA CORROSIÓN DEL *ETHOS* CORPORATIVO

Begoña Román Maestre

Secretaria ejecutiva de Ethos Ramon Llull
Universidad Ramon Llull

Silvia Agulló Gimeno

Doctoranda, Facultat d'Economia – IQS
Universidad Ramon Llull

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 personales del trabajo en el nuevo capitalismo. En este escrito nos proponemos vislumbrar la posibilidad real de una responsabilidad social de la empresa (RSE) si el *ethos* corporativo que la sustenta se halla en corrosión.

Para ello, en una primera parte, analizaremos las dificultades de ejercer seriamente la responsabilidad social corporativa en contextos donde impera la corrosión del *ethos* corporativo debido, como mínimo, a patologías en la gestión de los siguientes ítems:

- a) La narratividad y el tiempo.
- b) La flexibilidad
- c) El riesgo
- d) La pertenencia y la comunidad de aprendizaje
- e) El poder y la responsabilidad.

Pasaremos, en una segunda parte, a proponer cuáles sean las intervenciones más idóneas en cada uno de dichos ítems para frenar y superar el estado de corrosión a la que se ve abocada la RSE; y lo haremos revisando el efecto paliativo de algunos instrumentos propios de la gestión ética y de otros que proceden del ámbito de los recursos humanos o de la gestión de la calidad. Estas propuestas ilustrarán la posibilidad actual de la empresa de prevenir la corrosión, siendo la desmotivación de los trabajadores la primera consecuencia a evitar.

Primera parte

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, y seguimos a R. Sennett (2000: 10), las cuestiones relativas al carácter, tanto de empresas como de personas, que plantea el nuevo capitalismo flexible. Siguiendo las tesis expuestas por Sennett en su libro *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, vamos a continuación a citar algunas de las condiciones de posibilidad del *ethos* corporativo que ya no se dan en el contexto de este nuevo capitalismo al que estamos abocados.

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), algo aplicable tanto a personas como a 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 otros, en continuo cambio y en continua tensión.

Recordemos que *Beruf*, en alemán “profesión, vocación, carrera”, subraya, como ya constataba Weber, la importancia del trabajo como narración, y lo mismo que el desarrollo del carácter sólo es posible mediante un esfuerzo organizado y a largo plazo. 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. 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 (Fernández; Hortal, 1994).

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 responsabilidad social que precisa de aquella identidad. Tampoco hay lugar en tales coordenadas cortoplacistas y de continua movilidad donde todos somos víctimas del tiempo y del lugar para la confianza, la lealtad, los compromisos mutuos, ni para la conciencia de pertenencia a una cultura corporativa; ni muchos menos hay lugar y tiempo para sentirse protagonista de la forja de la historia de un carácter empresarial que se potencia o corroe según asuma o abandone sus responsabilidades.

La perseverancia y la constancia, virtudes de la antigua ética del trabajo, también se ven 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; deviene absurdo trabajar largo y duro para un empleador que o bien sólo piensa en liquidar el negocio y mudarse, o que ni siquiera sabe cuánto resistirá en el mercado.

Se añade a esto que la empresa de hoy exige casi indispensablemente la movilidad y la disponibilidad a irse a cualquier sitio en cualquier momento; parece ser que no es bueno estar mucho tiempo en un sitio, olvidando sin embargo que tampoco es bueno, por falta de arraigo y de conocimiento profundo del contexto, estar mucho tiempo en ningún sitio. Pretender que el continuo cambio en las coordenadas espacio temporales mantenga inalterable el “yo” supone olvidar, como recordaba Ortega, la importancia de las circunstancias en la consolidación de ese yo. Y, de nuevo, eso se aplica tanto a las personas como a las empresas.

b) La flexibilidad

En las empresas actuales se promueven la flexibilidad y la estructura de red por la horizontalidad, democratización, autonomización y la consiguiente eficiencia a ellas aparejadas; sin embargo, según se implanten aquellas, pueden surgir una serie de *handicaps* para el *ethos* corporativo y el ejercicio de la responsabilidad social. Así, por ejemplo, como la red se está redefiniendo continuamente, las tareas corren el peligro de no quedar delimitadas, lo que conlleva que cualquiera de los implicados pierda con facilidad el conocimiento sobre lo que se espera de él. Y, una vez más, se acaba supliendo la falta de referencias por la satisfacción por el logro de los meros objetivos económicos.

Por otro lado, como los equipos de hoy, tanto internos como los formados con proveedores y entorno local, tampoco 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 siguen siendo la única armadura frente a la falta de lealtad, fidelidad, cooperación y compañerismo.

Todos, los que se van y los que se quedan, viven con la sensación de que no hay ninguna seguridad, de que no hay ni unas mínimas garantías. De ese modo, la empresa trabaja como vive, a la intemperie, y más que ejercer su autonomía y responsabilidad, malvive su vulnerabilidad.

c) El riesgo

Empresas y personas tienen la sensación poco agradable de vivir continuamente en la vulnerabilidad, en la incertidumbre, más que en la razonable seguridad de la previsión y la consiguiente asunción de responsabilidades. Y es que la cultura del nuevo orden transforma profundamente la autoorganización, planteándonos el problema de cómo organizar la vida personal y empresarial en un sistema que dispone de todos nosotros y nos deja a la deriva.

A ello se añade que la empresa de hoy ya no se halla en el espacio más o menos controlable de lo nacional y de la política económica nacional. El marco de la globalización ha supuesto una autonomización de la economía respecto de la política que impulsa a aquélla a un continuo dopaje en un proceso de locura por superar marcas y objetivos.

En estas condiciones las empresas se ven abocadas a asumir riesgos, y a poner en riesgo a sus implicados, sin mucho conocimiento de la posibilidad de recompensa en un entorno en exceso incierto. Y no hay manera de saber tampoco si se es prudente o valiente entre los extremos de la temeridad o la cobardía (Fernández: 1994); 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 y sin justicia por falta de información y/o simetría.

De ese modo, en el presente flexible y fragmentado, sólo es posible crear narrativas coherentes sobre lo que ha sido y asumir, como mucho, responsabilidades retroactivas, pero deviene harto complicado crear narrativas predictivas sobre lo que será y practicar responsabilidad proactiva. 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

Muchas veces las organizaciones que celebran la independencia, la autonomía, la flexibilidad y el riesgo, lejos de inspirar confianza generan, por el contrario, vulnerabilidad y desconfianza. De esa forma, el deseo de comunidad que en ellas se forja es meramente defensivo. Así 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. Si toda comunidad requiere de un cierto apego personal, de una cierta complicidad para decir “nosotros”, y éste no existe, ¿qué sentido tiene para la comunidad empresarial practicar la “responsabilidad social corporativa”?

Además, el vínculo social surge básicamente de la sensación de dependencia mutua, pero la empresa hoy considera 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, y cuando la gente se siente avergonzada de estar necesitada, todavía es más desconfiada de los demás. 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”. Restituir la fe en los demás requiere menos miedo a la vulnerabilidad propia, lo cual sólo será posible en un contexto social distinto.

Para generar el sentido de pertenencia y la adhesión voluntaria que toda comunidad necesita, también la empresarial, hay que dar tiempo, hay, por ejemplo, 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 son de ayuda las respuestas de los 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? Pero nada de esto se da en el entorno empresarial si la falta de confianza blindada la posibilidad de que la gente exponga sus expectativas y sus miedos, pues ello aumentaría su vulnerabilidad. Por ello tampoco es explícitamente conflictiva la empresa actual, y éste es su mayor conflicto: no hay comunidad hasta que no se reconocen y respetan las diferencias en su seno.

En efecto, 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; en ello radica la gestión responsable del conflicto. Ahora bien, cuando la gente es tratada como prescindible disminuye brutalmente la sensación de importar como persona, de ser necesario a los demás (Sennett, 2000: 149-153). Y entonces nadie se queja, ni discrepa, ni se genera en coherencia el conocimiento profundo de las expectativas, fracasando también así la misión de lograr calidad, excelencia, eficiencia y rentabilidad.

e) Poder y responsabilidad

Ejercer la autoridad supone asumir la responsabilidad por el poder que se tiene. Mas 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 con ella la responsabilidad. La ausencia de autoridad libera a los que están al mando de tener que justificarse y 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, en último término, podrá sobrevivir un *ethos* corporativo y su responsabilidad social?

Como conclusión de esta primera parte queremos subrayar lo siguiente: cuando desde la ética empresarial hablamos sobre cómo dinamizar la implementación del código (García-Marzá, 1996); sobre cómo fomentar la participación y la delegación y a qué niveles y en qué ámbitos; sobre cómo fomentar el liderazgo ético; sobre cómo gestionar los conflictos (mediadores u *ombudsmen*); sobre la importancia de disponer de una política clara de referencias y competencias 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, etc.; cuando hablamos de RSE, ¿no será todo en vano si las condiciones de posibilidad del *ethos* corporativo están en vías de corrosión?

Y es que, 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”.

Segunda parte

Propuestas de intervención

El Libro Verde de la Comisión Europea destaca la gestión de los recursos humanos como primer punto de la dimensión interna de la RSE. Según el libro “dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión de recursos humanos, la salud, la seguridad y la gestión del cambio” (Libro Verde, 2002:15). También se confirma allí que “actualmente uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio” (Libro Verde, 2002: 15).

Pues bien, todos los puntos “corrosivos” arriba señalados tienen en común que, ante tales condiciones, los trabajadores acaban preguntándose “¿y todo esto para qué?”, cayendo en la más honda desmotivación. Las prácticas englobadas directa o indirectamente bajo el paraguas de la RSE sin embargo pueden evitar, prevenir o paliar los efectos corrosivos del *ethos* corporativo que hemos descrito en la primera parte. Para demostrarlo nos detendremos en cada uno de los puntos que arriba destacamos.

a) La narratividad y el tiempo

Si perseverancia y constancia ya no sirven como claves para una ética del trabajo y, en cambio, cada vez se aprecian más la movilidad y disponibilidad a todo, ¿para qué va a esforzarse un trabajador si cree que mañana habrá otros jefes o el negocio no sobrevivirá? ¿Para qué va a esforzarse cuando no le suben el sueldo como cree que merece y, además, planea dejar la empresa? Es más, si lo único constante es el cambio, ¿no será mejor esperar a que las cosas cambien de nuevo y adaptarse al continuo transitar e incluso al estar dispuesto a marcharse o a ser expulsado en cualquier momento?

La gestión del cambio tratada en la fábula narrada en el *best seller* *¿Quién se ha llevado mi queso?* (Johnson, 2002) concluye que “es más seguro buscar en el laberinto que permanecer en una situación sin queso” (Johnson, 2002: 70). De ese modo, perseguir la estabilidad, trabajar en la misma empresa para toda la vida y aferrarse a las antiguas virtudes de la ética del trabajo, la perseverancia y la constancia, equivalen sin más a quedarse sin queso y morir de hambre. Y resulta que para formar el carácter en la organización es precisa una acumulación de experiencias, mas no hay ni tiempo ni espacio en el laberinto para tenerlas y, aún menos, para aprender de ellas.

Las organizaciones se ven abocadas a fomentar una cultura del cambio que destaque los aspectos positivos del “nuevo queso” pero logrando, a su vez, que todos los partícipes sigan sintiéndose integrantes clave de la organización. Para ello, los códigos de valores pueden proporcionar una valiosa referencia para fomentar una cultura de empresa, demostrando que la organización mantiene, a pesar de los cambios, la misma identidad; pues recordemos que “la cultura está a la base de la identidad” (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991: 350).

La cultura de empresa deviene clave para una buena integración de los valores corporativos, puesto que la cultura es “el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes... comunes a todos o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa) (...) que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo” (Menguzzato, M. y Renau, J. J., 1991: 350). Los códigos y la cultura empresarial pueden pues favorecer una continuidad dentro de los cambios y con ello contribuir a generar confianza en la organización.

Sin embargo, vislumbrar *organizativamente* un nuevo queso, y no meramente en clave individual que propicia que cada cual cultive su propio jardín, supone asumir una responsabilidad social retroactiva y proactiva fomentando la narratividad de la que hemos hablado, en tanto elemento clave para la identidad corporativa. Siempre es mejor estar organizado para virar ante la perspectiva de malos augurios, porque cuatro ojos ven más que dos.

Aprender de los errores y hacerse cargo del pasado desde la memoria colectiva es un deber y una oportunidad de aprendizaje para que no vuelva a pasar. Este “que no vuelva a ocurrir” propone metas, negativas pero metas, nada laberínticas y nada individualistas. No basta, sin embargo, para asumir responsabilidad proactiva con la memoria y la buena voluntad, cabe una política organizativa que propicie, para no tropezar dos veces con la misma piedra, o en aquella otra en la que otros por delante están tropezando, el no olvido y la corresponsabilidad.

Mas esto supone cambiar radicalmente la fábula de Johnson: allí se hace de la necesidad virtud. Como “eso es lo que hay”, hay que adaptarse; no obstante, de alguna manera se está fomentando un determinismo casi cósmico en el que el individuo deviene sometido a aquel destino adscriptivo del que nos hablaba U. Beck en *La sociedad del riesgo*. Y es que se puede vivir en un laberinto, pero no vivir bien, para esto se requieren, recordemos a Aristóteles, finalidades, metas, propósitos, algo incompatible con el mero andar a tientas por el laberinto de Johnson.

Recuperar la ética, la íntima, la profesional, la organizativa y la civil supone algo más que la mera virtud de la adaptación. Es clave sobrevivir para vivir, es clave no morir de hambre, pero es que somos más que imitadores de roedores, tenemos la capacidad de salir del laberinto y cambiar el sistema. Y no es ésta una opción contingente, tiene una gran carga de responsabilidad para las empresas, porque responsabilidad significa hacerse cargo.

Contra Johnson, y más allá de Sennett, una forma de evitar la sensación de estar a la deriva y asumir estoicamente el cambio consiste en proporcionar al empleado la oportunidad de definir un plan de carrera. A esta política obedece el llamado *talent review* (*revisión del talento*). Las empresas utilizan este instrumento para retener a los buenos talentos y aumentar el rendimiento según el potencial de cada individuo. La

ventaja es que el trabajador participa en una revisión formal de sus contribuciones, necesidades de desarrollo, aspiraciones, e incluso opina sobre candidatos posibles a su sucesión.

Esta revisión permite que el individuo se vea así mismo como su propia empresa, cambiando el concepto de trabajo, ya que trabajar “solía significar tener un empleo con un jefe, pero hoy cada vez más significa trabajar para ti mismo e incluso por ti mismo” (Handy, 1997: 38). Mas esta revisión también permite que el individuo sea partícipe en la empresa al coadyuvar a definir su futuro o carrera profesional a medio plazo dentro de ella y por ella. De ese modo, una vez al año o cada dos años el trabajador tiene la oportunidad de expresar a sus superiores dónde le gustaría estar a corto y medio plazo, si está contento o no con su situación actual, etc. Este análisis permite a su vez identificar futuras tensiones y prevenirlas, dado que al preguntar por las expectativas se las optimiza cual metas regulativas que superan la sensación de laberinto.

Y así se dispone también de una forma de definir satisfactoriamente un programa de formación que permita al trabajador mejorar su capacidad para lograr sus objetivos en el plan de carrera individual. Al valorar el trabajador su plan como un activo propio de sí mismo, se sentirá más confiado y cómodo con su currículum y empleabilidad si algún día la empresa decide prescindir de sus servicios. Se da de esta forma una simbiosis entre la responsabilidad proactiva individual, profesional y empresarial; y hay más autonomía, porque hay participación, y más justicia porque se da más información y menos asimetría.

b) Flexibilidad

En organizaciones cada vez más horizontales la flexibilidad diluye la responsabilidad las descripciones y asignaciones de trabajo quedan difusas. Es labor de los responsables de recursos humanos conseguir que cada mando intermedio o directivo haga que sus subordinados o colaboradores comprendan cuál es su importancia, su aportación a la empresa, y hasta qué punto se es responsable de mejorarla. La formación del liderazgo deviene indispensable en este punto, ya que permite fomentar un correcto trabajo en equipo, un *empowerment* motivador (Blanchard: 1997), una buena delegación y, en definitiva, logra que cada individuo se sienta el máximo responsable de unas tareas, ahora bien delimitadas y legitimadas, de sus éxitos y de sus fracasos.

Podemos sin embargo comprender qué significa en el siglo XXI actuar desde la responsabilidad en el trabajo a pesar de la indefinición de tareas, porque se abre un sitio a la creatividad personal cuando, en palabras de John Kotter (Kotter, 1997:204), “cualquiera que sea su trabajo, los empleados ven su papel no sólo para hacer las cosas como están diseñadas en el presente, sino para imaginarse cómo deberían hacerse en el futuro”.

Los sistemas de retribución también tienen que ser consecuentes con la flexibilidad. Así, la obtención de logros anuales requerirá que los jefes identifiquen con cada miembro de su equipo unos objetivos claros y mesurables y juntos deliberen la forma más eficiente de lograrlos y remunerarlos. En este proceso el

trabajador tiene de nuevo la oportunidad de preguntar qué se espera de él y comentar las expectativas mutuas. La clave de este proceso es conseguir que los objetivos se marquen más de abajo hacia arriba que al revés, pudiendo devenir valores al ser queridos y valorados. Cabe incluir en el sistema de remuneración planes de incentivos de grupo que se basan en el reconocimiento o recompensa del desempeño de una unidad organizativa (McAdams, 1998: 130-131), lo que permite “reforzar la conexión entre los individuos”.

En último término, se trata de llegar a una evaluación del desempeño, para lo cual, según Handy, las organizaciones tendrán que reconocer su papel de formación y educación (Handy, 1997: 48). Los sistemas de evaluación individualizada permiten medir con los jefes el logro de los objetivos individuales e identificar necesidades de formación, potenciales por explotar, etc. Y si la organización es muy grande, en caso de discordancia de visiones entre el jefe y el trabajador, es oportuno un comité que garantice la objetividad en la evaluación.

Los individuos adquieren con estos instrumentos la posibilidad de plantearse un aprendizaje continuo, hecho a medida, y constatar y hacer públicos de cara a los jefes la evolución y el ritmo de cada uno, así como su capacidad para asumir nuevas responsabilidades.

Estas evaluaciones fomentan un proceso de *feedback de 360 grados* (Lévy-Leboyer, 2000), al proporcionar índices de valoración a veces muy subjetivos para ser valorados sólo por el jefe (por ejemplo: habilidades para discutir, escuchar, etc.), y se coadyuva así a la democracia participativa esencial para la corresponsabilidad.

c) *El riesgo*

La política de puertas abiertas y, en general, la transparencia fomenta la máxima comunicación entre todos los departamentos y niveles de la organización y, especialmente en los momentos de crisis, son la mejor vacuna contra los efectos nocivos del miedo. Las empresas están invirtiendo en planteamientos “centrados en la comunicación, al asumir que informar con más transparencia se convierte en una herramienta competitiva”. Y los líderes están descubriendo que publicar las cifras que demuestran su rendimiento les ayuda a tomar la delantera a la hora de atraer capital, empleados, socios comerciales y apoyo público” (Epstein, Bichard, 2001:163). Es necesario que las empresas eviten todo tipo de “oscuridad” y sean claras y coherentes en las comunicaciones, sobre todo cuando se trata de decisiones que implican a las personas que por su cargo o ubicación física tienen menos acceso a la información. Con frecuencia los rumores no frenados a tiempo generan exageradas situaciones de miedo.

Finalmente, otro instrumento útil que las grandes organizaciones están contratando a consultoras especializadas es el *outplacement*. Con la búsqueda de empleo para personas afectadas por procesos más o menos drásticos de recortes de plantilla se propone paliar la sensación de ir a la deriva. Un empleado que sabe que la organización le ayudará encontrar trabajo en el caso de tener que reducir plantilla vivirá mejor los momentos de incertidumbre; lo cual redundará también en el rendimiento empresarial, al reducir la incertidumbre sólo al efecto del cambio que se

avecina para el trabajador y no en causa de más desmoronamiento empresarial cual efecto dominó derivado de aquel.

También una cultura que fomenta el liderazgo repercute positivamente en calmar los miedos derivados del riesgo, ya que los líderes del mañana deben “aprender cómo crear un entorno que acoja el cambio no como una amenaza, sino como una oportunidad” (Bennis, 1997: 182).

d) La pertenencia y la comunidad de aprendizaje

La autoevaluación permite a la organización mirarse al espejo con humildad y reconocer abiertamente su voluntad de invertir en la mejora continua. Y se trata ahora del aprendizaje histórico de la organización, y no sólo de su gente, que evita el estancamiento que supone el volver a empezar de cero ante problemas más o menos cíclicos de la empresa. La experiencia, conceptos claros (misión, visión, responsabilidad de qué y ante quién) buena voluntad y política organizativa sólo tienen sentido si se es consciente del aprendizaje forjado en base a ensayos y errores que sólo la historia permite y propicia. La existencia de la crónica, de la biografía de una organización, que para ella tendrían que servir las actas, deviene esencial para generar identidad, pertenencia y aprendizaje corporativos.

e) Poder y responsabilidad

Además de la importancia del liderazgo en este asunto, el *coaching* (entrenamiento) es una forma de crear en la organización entrenadores que velen por el rendimiento y aprendizaje de los miembros de su equipo. El *coaching* es un proceso formalizado individual que se propone desarrollar el potencial, mejorar el desempeño y alinear objetivos en la organización (coaching.com: definition). Se trata de conseguir que cada uno se sienta responsable de los objetivos marcados y con fuerzas gracias a la crítica constructiva y a la propuesta de acciones concretas que nacen de las mejoras detectadas conjuntamente por el entrenador y el entrenado. De ese modo, participando en corresponsabilidad y con un poder que viene de la autoconfianza y del saber, se establece qué se hace, por qué, cómo, quién, cuándo y con qué presupuesto se cuenta.

Conclusión

La clave de una buena integración de la responsabilidad social a todos los niveles empieza por atacar el escepticismo derivado de las realidades que describe Sennett en referencia a las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo y que nosotros hemos ampliado a toda la organización.

Si a pesar de las incertidumbres inherentes al sistema económico, las empresas muestran interés por las personas e invierten en formación, en fomentar líderes capaces de gestionar el cambio y las transiciones, en procesos de autoevaluación, en políticas integradoras de valores, etc., y persevera en ello, conseguirá aumentar la

confianza en la empresa y aliviar la sensación de estar a la intemperie, sin arraigo y sin *ethos* corporativo desde el que responder socialmente.

Todos estos instrumentos, procesos y acciones concretas, sean del ámbito de la gestión ética, de la calidad o de los recursos humanos, que hemos presentado para prevenir la corrosión del carácter, y con ello la condición de posibilidad de la responsabilidad social empresarial, comparten la misma base: *la búsqueda de la excelencia profesional y empresarial*. Aunque van orientadas a cambiar la realidad para mejorarla, por sí mismas son sólo un ingrediente más a tener en cuenta, puesto que también sería una ingenuidad pretender que la responsabilidad social en sí es la panacea de todos los males de la empresa.

Consideramos la responsabilidad social como un motor más de la maquinaria necesaria para que las empresas puedan crecer de forma sostenible, generando confianza y ganándose la valoración de todos los *stakeholders*. Para alimentar tal motor, la dirección de la empresa debe considerar los elementos corrosivos analizados cual agentes boicoteadores de cualquier intento de asumir la RSE.

Bibliografía

- Aubert, N y Gaulejac, V. (1993): *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós.
- Beck, U. (1998): *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Paidós.
- Blanchard, K, Carlos, J. P, Randolph, A (1997): *El Empowerment requiere más de un minuto*. Bilbao, Deusto.
- Brown, M.T. (1992): *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*. Madrid, Paidós Empresa 9.
- Comisión Europea (2002): *Libro Verde de la Comisión Europea*, Barcelona, Esade.
- Drucker, P.F. (1995): *La sociedad poscapitalista*, Barcelona, Apóstrofe.
- Epstein J. y Bichar, B. (2001): *La empresa honesta*. Barcelona, Paidós.
- Fernández, J. L. y Hortal, A (1994): *Ética de las profesiones*. Madrid, Universidad Pontificia Comillas.
- Fernández, J. L (1994): *Ética para empresarios y directivos*. Madrid, ESIC.
- 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.
- Lévy-Leboyer, C. (2000): *Feedback de 360º*, Barcelona, Gestión 2000.
- Lozano, J. M. (1997): *Ética i empresa*, Barcelona, Proa.
- McAdams, J. (1998): *Premiar el desempeño*, Madrid, Díaz de Santos.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, Ariel Economía.
- Peters, T. J. y Waterman, R.H. (1992): *En busca de la excelencia*, Barcelona, Folio.
- Solomon, R. V.(1993): *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford, Oxford University Press.
- Villacañas, 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.
- Spencer Johnson, M. D. (2000): *¿Quién se ha llevado mi queso?* Barcelona, Urano.
- Weber, J. (1993): “Institutionalizing ethics into business organizations: a model and research agenda”, *Business Ethics Quarterly*, 3.
- Weber, M. (1967): *El político y el científico*, Madrid, Alianza Editorial.
- Wenis, W; Handy, C; Covey, S; Porter, M; Senge, P; Thurow, L; Kotter, J. (1997): *Preparando el futuro*. Barcelona, Ed. Gestión 2000.

Webs de interés

EFQM: <http://www.efqm.org/welcome.htm>

Coaching: <http://www.coaching.com/>