

-LA COHERENCIA ENTRE LA ÉTICA Y LA ESTÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES:

una cuestión de identidad y cultura corporativas-

(Dr. D. Javier Barraca Mairal)

*(Este trabajo es fruto de un seminario de formación, desarrollado en la Cámara de Comercio de Madrid, y orientado a la práctica en la dirección de empresas. Procede de una línea de investigación de varios años, enmarcada en diversas instituciones y conectada a numerosos proyectos y equipos de I+D+i).

***RESUMEN:**

Toda organización tiene una dimensión estética, en el sentido de formal, de disposición de su aspecto o figura. Ello, no debe extrañarnos, pues también la posee todo lo real. Ahora bien, esta dimensión estética ha de manifestarse “coherente” con la dimensión ética o de la responsabilidad. Una organización no puede “aparecer” en sus formas como algo que en realidad no es. Formas y fondo (los valores organizativos fundamentales) deben ir acompañados en la vida corporativa. De otro modo, además del engaño que puede propiciarse cuando lo que se manifiesta no responde a lo que se es, se produce una falta de armonía y consistencia en cuanto a la “identidad y cultura corporativas”. Además, la ausencia de integración entre lo mostrado y lo real genera confusión a la hora de captar, expresar y comunicar eficazmente la identidad de la organización. Ello conduce, tarde o temprano, a la decepción y pérdida de “confianza” en la organización, y por ello a la larga al fracaso de sus relaciones, en todos los sentidos. De todo esto, cabe derivar la necesidad de progresar -de manera continua- en el cuidado de la convergencia entre los aspectos estéticos y éticos por parte de cualquier organización.

Sin embargo, no existen apenas investigaciones, estudios, métodos de aplicación práctica, ni programas de formación o desarrollo, en o para las organizaciones que desarrollen adecuadamente la realidad estética en sintonía con la ética corporativa. Probablemente, al menos en este trabajo, ya constituye algo original y valioso el hecho de llamar la atención, advertir con más intensidad de lo habitual la importancia de todo esto, y demandar la

conexión de este aspecto con la coherencia integral de las organizaciones. Amén de las claves de aplicación práctica que aquí se proporcionan para lograrlo.

Así, hace falta desarrollar mucho más la sensibilidad formal en las organizaciones, incluso en las empresas, y desde luego en los directivos y en general todos los miembros de las instituciones, en armonía con lo ético. Esta conclusión –derivada de este trabajo- podría constituir ya una clave sumamente útil y práctica. Es, a la vez, una invitación directa a considerar con más atención y cuidado este fecundo campo, en el que tanto queda por investigar y por poner en práctica.

En efecto, hay que impulsar este importante tema, en especial entre todos aquellos que están comprometidos con la excelencia y calidad total en las organizaciones. Hoy, resulta innovador, en el ámbito del desarrollo organizativo, empresarial y directivo; pero, en su día, también lo fueron la estrategia, el marketing o los RRHH. Sin duda, la estética organizativa y su coordinación con la ética puede dar frutos muy interesantes. Pensemos, por ejemplo, en clave de mejora continua e innovación.

-Ética y estética de la organización.

Contraoponer la ética y la estética organizativas, afirmar que lo estético contradice por definición o por naturaleza a lo ético, constituye una grave equivocación de partida, de dañinas consecuencias “prácticas” para la organización. Ello responde, sin duda, a una errónea visión de lo ético y de lo estético, así como de la relación existente entre ambos. Las personas y organizaciones tienen que cuidar ambos aspectos, y procurar la coherencia de los mismos. Como la forma y el fondo, el continente y el contenido, todo sujeto y grupo incluyen siempre ambas dimensiones, y deben esforzarse permanentemente en alcanzar la sintonía entre estas.

De hecho, lo ético demanda atender a la justicia y el respeto, a la responsabilidad; y esto incluye el cuidar las formas. Formas vacías, o privadas de significados auténticos y de valores verdaderos, acaban por traicionar a la persona y a la institución. Se convierten en un puro espejismo, un artificio sin sentido, un reclamo sin substancia o valor real, una mera y frustrante apariencia al cabo.

El extremo peor, en esto, estriba en la actitud hipócrita o farisea, que convierte la estética en un maquillaje total. En tales casos extremos, este “disfraz” se realiza no ya para atraer, agradar o manifestar algo a alguien, sino para engañar y manipular, haciendo creer lo contrario de lo real.

Conviene, pues, que las organizaciones integren adecuadamente sendas dimensiones.

-Estética, Cultura e identidad organizativas.

Lo estético o formal constituye siempre parte de la cultura, tanto personal como organizativa. Junto a ella, se hallan la ética, la política, la técnica, la economía... En efecto, las organizaciones poseen una cultura propia o definida. Esta cultura conforma su identidad, su personalidad, su carácter distintivo, lo que las diferencia de otras. Ahora bien, en esa identidad, se encuentra también lo estético. La estética de una organización, a la vez, integra y proyecta o manifiesta la identidad, el ser de esa organización. De este modo, las instituciones muestran su ser a otros, y así se relacionan o comunican consigo mismas (con sus integrantes o miembros), y con todo lo que las rodea. Acudamos a la historia, en busca de señalados ejemplos de lo precedente.

Mucho se ha dicho acerca de la diversidad estética entre las diferentes casas reales, imperios, sistemas de poder. Así, sabemos que la peculiar estética de los primeros austrias, revela su carácter austero y solemne o serio. Ello se aprecia notablemente al contemplarla en relación con la de los borbones, de personalidad mucho más opulenta, y abierta a lo banal; así, lo ejemplifican los palacios, de estilo herreriano, como El Escorial, frente al barroco rococó de Versalles o los de La Granja, Aranjuez, de Oriente, etc. (cf., acerca de esto, los estudios sobre la evolución del barroco de Wölfflin).

La cultura organizativa incluye metas, principios, valores, normas, procedimientos o métodos, realizaciones, lenguajes o formas de comunicación. Desde luego, todo ello posee una dimensión ética. Ahora bien, asimismo existe un aspecto estético de tales elementos de las organizaciones. La congruencia en todo ello proporciona unidad a los grupos. Mas, también, conviene advertir que debe darse un equilibrio entre la coherencia reclamada entre el lado ético y estético de estos elementos, y la consistencia o unidad estética de todos los integrantes de la organización, y la característica y vital libertad de la estética organizacional (por ejemplo, caben semejanzas estéticas en la organización, pero también legítimas

diferencias, etc.). De hecho, la llamada “unidad en la diversidad” constituye la categoría básica o angular de lo estético. Desde luego, resulta fecundo el que exista cierta sintonía o armonía entre los valores éticos, políticos, técnicos, económicos, y los estéticos de la organización. De otro modo, la identidad se quiebra o fractura, y el grupo no se reconoce como es ni se vincula adecuadamente con los otros.

Como ejemplo de esa coherencia, mencionamos la famosa estética faraónica. Ésta resulta muy singular u original, y destaca lo ajustado, lo perfectamente sincronizado o integrado, de sus múltiples componentes al sentido global de lo que encarnó esta civilización. Sus tumbas, pirámides, sus templos, sus objetos y pinturas, sus estelas y jeroglíficos, se ligan entre sí en su peculiar estilo común. Todos ellos nos hablan al unísono, con una sola voz, de su particular concepción de la vida, estrechamente ligada a la muerte, y de su visión del poder como fuente permanente de energía y trabajo.

-La diversidad estética entre las organizaciones.

No existen dos organizaciones absolutamente idénticas, desde la perspectiva de su estética. Esto, porque cada cual posee su identidad, y a la vez su camino o estilo propios a la hora de manifestarla. Sí cabe, empero, establecer vínculos entre las estéticas de diversas organizaciones.

La diversidad estética de las organizaciones obedece a numerosos factores o motivos. Además, afecta a todos sus elementos formales. Entre otras causas, responde a su propio origen o principio –al ser de sus fundadores- (causa agente); y a sus fines o propósitos (causa final). Analicemos, por un momento, la estética de los bancos y entidades financieras. Enseguida, constataremos que busca expresar lo duradero, lo sólido, lo estable, a fin de transmitir confianza, seguridad, fiabilidad. Sin embargo, la estética de las organizaciones relacionadas con lo selecto o privilegiado (como clubs, asociaciones de poder e influencia, industrias de productos caros o exquisitos), en cambio, comunican delicadeza, refinamiento, sutileza, detalle, pormenor.

-Lo estético contribuye a alcanzar los fines de la organización.

La dimensión estética de la organización, o la persona, afecta a cuanto se realiza por parte de ambas. En cierto sentido, nada queda del todo exento de la influencia de este aspecto formal. Ahora bien, esta dimensión estética de los sujetos y de las organizaciones les ayuda a conectar, vivir y desarrollar valores tan decisivos como la belleza, la expresividad, la originalidad o la creatividad.

Debido a ello, en nuestro tiempo, la era de la globalización, las organizaciones y sus miembros no pueden descuidar o desatender ninguno de los elementos que concurren o colaboran a su esfuerzo por alcanzar sus metas. Lo estético presta, en este sentido, un servicio indispensable, en todo tipo de instituciones, desde muy antiguo.

Además, vivimos en una época atraída fuertemente por los valores estéticos, y las organizaciones que deseen estar a la altura de sus retos contemporáneos no deben desdeñar un esmerado cultivo de su propia dimensión estética. Para ello, resulta vital la formación de sus directivos, también en este hermoso campo, pues sólo con un esmerado liderazgo en este terreno cabe esperar el progreso de su excelencia o calidad integrales.

En este nuevo panorama, el desarrollo estético de todos los integrantes de una organización se convierte en un factor de competencia y ventaja crucial. Un factor que impregna, además, todas las acciones acometidas por la institución. Representa su rostro, y la encarnación formal de su propia cultura corporativa y de su estilo de liderazgo y de relación con otros. La formación estética se convierte, así, en una de las claves más importantes del clima organizacional y de la motivación, parte esencial de la filosofía corporativa, y del hacer y con-vivir de sus colaboradores.

Lo estético aporta su fecundidad a un variadísimo conjunto de campos, relacionados con la organización. Entre otros, muy especialmente, ha de señalarse el que fomenta la cooperación, en un sentido muy hondo. En efecto, el trabajo en equipo se ve iluminado gracias a este aspecto, aglutinador de los esfuerzos, que colabora a su mejor coordinación, y, así, al éxito de la organización.

Dado su gran número, podemos seleccionar, aquí, de modo sucinto una serie de beneficios que derivan, para las organizaciones humanas, del atender o cuidar su aspecto estético. Entre ellos, cabría mencionar los que siguen:

- El desarrollo de la atención hacia lo estético, en las relaciones con clientes, proveedores, socios, colaboradores, redonda en una ventaja competitiva por incremento del valor total de la organización.

- Diferenciación: ayuda a madurar una identidad corporativa más marcada y apreciable, que permite distinguirnos de otras organizaciones
- Fomenta el cuidado de las formas y figuras, de la atención al detalle. Aumenta así la CALIDAD en nuestro hacer corporativo cotidiano
- Mejora el ambiente de trabajo, las relaciones y el logro de una cooperación más armónica. Genera un clima interno dotado de mayor unidad y compenetración, que favorece la motivación, el esfuerzo y la coordinación.
- Impulsa la innovación, y la investigación de nuevas posibilidades, a través del incremento de la creatividad, tanto personal como grupal.
- Promueve las capacidades reflexivas individuales y en grupo, y del diálogo conjunto, en nuestro equipo u organización.

-El aspecto estético del liderazgo.

Toda dirección y desarrollo organizativos comportan un lado estético. A este propósito, debemos constatar que cada líder posee una estética propia. Gracias a su estética, el líder transmite y desarrolla una serie de valores, de toda clase. Orienta a los fines, coordina, comunica, y motiva a su grupo. Integra así, o incrementa la unidad y cohesión de su comunidad, refuerza o potencia la identidad de su institución, y la pone o mantiene en movimiento.

Sobre este íntimo vínculo, entre el estilo de liderazgo y lo estético, poseemos un testimonio muy interesante en el conocido libro que contiene las memorias del arquitecto y escenógrafo de Hitler, Albert Speer (así como en los documentales de sus desfiles, mítines o reuniones). Estas grandilocuentes puestas en escena, se explican por la intencionalidad y propósito que tales esfuerzos pretendían suscitar en el pueblo alemán; pero, ante todo, por la personalidad de aquel que las protagonizaba. En el fondo, revelan el carácter envolvente, o aglutinador, y

el testimonio de fuerza, energía y respeto que buscaba despertar Hitler en torno a su propia figura.

-Influencia del líder en la estética.

El estilo o estética del líder impregnan toda su labor. Además, de algún modo, dicho estilo singular condiciona el entorno o ambiente global, la cultura organizacional. Influye en los valores estéticos, o en el conjunto de lo estético, de su grupo, de una manera especialmente relevante. Ello, porque en el fondo proviene de su principio directivo. El líder es quien más influye en lo estético, aunque sea por omisión; esto, cuando consiente una diversidad radical, o si desatiende por completo tal aspecto.

Así, la personalidad del líder, sus propios valores y actitudes, se traslucen en su estética. De ahí, el que debemos hablar también de la estética de su liderazgo.

Una interpretación, en clave de crítica a través del humor, se halla en la película “El gran dictador”, de Chaplin. Sus escenas enseñan cómo la personalidad singular del jefe se proyecta, sobre cuanto le rodea, y ello también, notablemente, a través de la estética.

-Consideraciones prácticas para el desarrollo aplicado de la estética organizativa, en clave de coherencia:

1) Procurar la expresión de lo esencial.

Las organizaciones han de asumir el que, para ellas, resulta vital el cuidar especialmente la expresión estética de sus valores corporativos centrales y reales (identitarios) Ahora bien, esto constituye una labor y, a la vez, un arte, por descontado siempre mejorables.

Expresar bien formalmente quiénes somos favorece nuestras relaciones, a largo plazo, haciéndolas más claras y auténticas. Esto, tanto con los de fuera como con los de dentro -o con quienes queremos integrar adecuadamente-. Se evitan así incomprensiones, confusiones, equívocos y decepciones graves, ulteriores. Han de elegirse y afinarse aquellas formas externas que mejor transmiten el núcleo de nuestra identidad.

Ejemplos de ello, podemos encontrar de muy diverso tipo. Así, una empresa de nuevas tecnologías de la información reflejó sus valores de comunicación y dinamismo, a través de una decoración basada en la transparencia, la apertura de espacios y la inter-relación de ambientes; una empresa multinacional, que desea transmitir valores de solvencia, pujanza, fuerza, solidez, los comunica radicándose en edificios grandiosos, rascacielos de impresionante porte y altura, de interiores solemnes, amplios y modernos; una pyme dedicada a la formación continua que quiere expresar el valor del progreso continuo y la innovación, y elige para su sede central una construcción modernista, de corte ultra contemporáneo, e interiores funcionales; etc.

2) Fragar un estilo propio.

Las organizaciones que pretenden la excelencia no pueden ahorrarse el esfuerzo de buscar y ahondar en cierta “unidad” estética o un estilo propio. Esta agrupa y proporciona un sentido de coherencia y unión a los diversos elementos formales, incrementando exponencial e integradoramente el valor de todos ellos.

Lograr tener “estilo”, unas formas propias y originales, ayuda a diferenciarnos y, así, refuerza nuestra identidad y su comunicación. Pero esto no debe ir en detrimento de la legítima diversidad formal. Debe conjugarse la unidad en la diversidad, el cambio y la permanencia, el orden y la libertad formales. A este propósito, recordamos como, en “Tiempos modernos”, Chaplin refleja con ironía el exceso de uniformidad industrial. Frente a ello, cabe citar la estética característica de unos u otros imperios, casas reales o grupos influyentes, así como de las organizaciones internacionales, de los individuos señalados y de las corporaciones más destacadas, que con frecuencia adoptan un estilo propio y singular, que resulta diferente y característico. Sin embargo, esto no implica el caer en los abusos de una total homogeneización estética o en uniformidades excesivas, que ahoguen la riqueza de la diversidad interior.

3) Fomentar líderes que desarrollen una estética corporativa coherente.

Si los líderes resultan decisivos, también en lo estético, las instituciones deben desarrollar líderes que promuevan eficazmente su estilo compartido. Estos tienen que lograrlo sin caer en rigideces, sino desde su personalidad propia y desde su encuentro con las personalidades de sus colaboradores.

El liderazgo, en efecto, también ha de fomentar los valores estéticos. Esto, no sólo a título individual, sino a su vez, con respecto al grupo o equipo, siempre en proceso de progreso continuo. Para ello, el líder ha de imbuirse de tales valores y estilo estéticos, y formar a otros desde su propia y singular interpretación de los mismos.

Como ejemplos, recordemos el papel de mecenazgo de numerosos líderes de todas las épocas. Esto, desde reyes a ricos potentados económicos, pasando por las grandes figuras religiosas de todos los tiempos. El Papado ha jugado en ello una notable labor en la Historia del Arte.

4) Promover lo formal sin defraudar.

Sin duda, cabe legítimamente suavizar o atemperar nuestras debilidades en cuanto a valores organizativos a través de la estética. Pero ello, con tal que no caigamos en el "confundir" sobre ello. Todos podemos velar, en cierto grado, imperfecciones; mas no mentir sobre ellas.

El arte de las formas aconseja velar en cierto grado nuestros defectos o debilidades, también como grupo, con respecto a lo externo. No todo ha de reflejarse sin más tal cual es, cuando la prudencia demanda la astucia. Pero ello no debe conducirnos a la mentira, ni a su extremo: la hipocresía. Será contraproducente, sin duda, para otros y para nosotros mismos, a nivel interno.

Los ejemplos, sobre esto, los hallamos en la vida cotidiana misma. Así, un hombre bajo podría disimular su estatura con alguna calza, mas caería en la exageración si sus alzas lo elevan de un modo desproporcionado. De igual modo, las organizaciones, pueden modelar estéticamente sus propias insuficiencias, mas no manipular con respecto a ellas, llamando al error.

-“CONCLUSIONES PARA LA APLICACIÓN PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES”-

La estética organizativa, tal como se ha mostrado, tiene que ver con las formas -en cuanto exteriorizadas, perceptibles, sensibles-, con el cuidado de las formas, y con la necesidad de reflexionar sobre ellas con profundidad. Ahora bien, lo cierto es que todos hoy parecen darse cuenta de que cuidar las formas resulta importante y bueno para todo. Se valora mucho socialmente la estética, a veces casi en exclusiva. Pues bien, en las organizaciones humanas, no sólo ya en los individuos, las formas externas también importan, y pueden influir mucho en la eficacia y los resultados. Esto, sencillamente porque las organizaciones tienen que ver con personas, y las personas poseen sensibilidad hacia las formas, y éstas les afectan, conscientemente o no.

Y, sin embargo, no existen apenas investigaciones, estudios, métodos de aplicación práctica, ni programas de formación o desarrollo, en o para las organizaciones que desarrollen adecuadamente la realidad estética. Probablemente, al menos en este trabajo, ya constituye algo original y valioso el hecho de llamar la atención, advertir con más intensidad de lo habitual la importancia de todo esto, y demandar la conexión de este aspecto con la coherencia integral de las organizaciones. Amén de las claves de aplicación práctica que aquí se han proporcionado.

Así, con independencia de cómo lo comuniquemos, hace falta desarrollar mucho más la sensibilidad formal en las organizaciones, incluso en las empresas, y desde luego en los directivos y en general todos los miembros de las instituciones, hacia las formas. Esta sencilla observación, podría constituir ya una clave sumamente útil y práctica. Es, a la vez, una invitación directa a considerar con más atención y cuidado este fecundo campo, en el que tanto queda por investigar y por poner en práctica.

En efecto, hay que impulsar este importante tema, entre todos. Hoy, resulta innovador, en el ámbito del desarrollo organizativo, empresarial y directivo; pero, en su día, también lo fueron la estrategia, el marketing o los RRHH. Sin duda, la estética organizativa puede dar frutos muy interesantes. Pensemos, por ejemplo, en clave de “calidad total” y de mejora continua, que tanto se valoran entre nosotros hoy.

A todo lo anterior, ha de sumarse una idea capital. Esta consiste en advertir que “la estética organizativa no debe ir separada de la ética”. Porque, entonces, se convierte en pura apariencia para mover, pero vacía de contenido, orientación y verdad o realidad. Así, la estética organizativa y la ética deben andar de la mano. De la ética organizativa, sin embargo, se habla muchísimo, y casi todos los programas de desarrollo directivo la incluyen. En cambio, la estética aparece como algo más rara, incluso excéntrico, se diría. Mas, al cabo, la ética y la estética se necesitan mutuamente y su unidad resulta fundamental.

Por otro lado, en este terreno, no basta la especulación teórica. Tendríamos, entre todos que hacer reflexiones fecundas sobre esto, y además ayudar a aplicarlo a nuestra vida organizativa concreta. Por eso, proponemos aquí incluso el que se lleven a cabo experiencias y actividades “prácticas” de estética organizativa, directiva y empresarial y de su conexión con la ética e identidad corporativas. Estas actividades prácticas –de muy diversa clase- las debe realizar ante todo cada directivo o emprendedor y cada equipo de trabajo concretos, cada empresa o institución determinada. Esto, si es posible. Incluso, cabe aventurar que convendría contar con cierta “asesoría” de estética organizativa adecuada. Esto no equivale a un estudio de la decoración, sino un análisis de todas las formas sensibles que existen en la vida de nuestra organización o empresa, de su efecto, de su sentido, de su mejora, y de su “coherencia” con la cultura y la ética institucional.

Sin duda, el principio fundamental para una fecunda aplicación de la estética a la organización radica en saber armonizar nuestras formas sensibles con nuestra identidad, con nuestro ser, nuestra cultura organizativa. Nuestras formas de hacer y de actuar hablan de nosotros mismos, de nuestro modo de ser, dicen quiénes somos.

Así, de modo sintético, para concluir nuestras consideraciones podemos subrayar algunas ideas clave de evidente incidencia práctica. Entre ellas, tan sólo recordamos para concluir el que:

- 1/ La estética se capta o percibe, e influye así en el conjunto o todo de la vida y ambiente corporativos.
- 2/ Siempre se puede progresar en ella, y en su sintonía o coherencia con los restantes elementos corporativos.
- 3/ Lo estético se vincula, en especial, con las personas. Así, alcanza a la presentación de las cosas, pero también a las formas de comportarse de los sujetos. Ello conlleva una clara vinculación con la ética.

4/ No sólo no debe desdeñarse, sino incluso hay que captar y cultivar en la práctica su enorme influencia, en un sentido positivo, siempre coherente con el ser y la identidad institucionales. Esta dimensión de lo estético ha de desarrollarse como un fiel y leal reflejo o proyección verdaderos, fiables y ante todo consistentes con la ética y los valores de toda organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alvira, R., “Dimensiones estéticas de la empresa”, Cuadernos Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, Instituto Empresa y Humanismo, nº 67.

Fernández, A., ”La empresa como realidad estética”, Cuadernos Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, Instituto Empresa y Humanismo, nº 68.

López Quintás , A., *Estética de la creatividad*, PPU, Barcelona, 1987.

Platón, *Hippias mayor*, trad. M. Araujo et. alt., en Obras completas, Aguilar, Madrid, 1990,118 y ss.

Sánchez Asiaín, J.A., *Discurso*, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid.

Sendagorta (de), E., *El afecto a la empresa*, Ediciones internacionales universitarias, Madrid, 2004, p. 174.