

organitzatius (grups d'interès públics, grups de protesta, agències governamentals, cambres de comerç, competidors, sindicats, treballadors, segments de clients, accionistes, etc.)"⁴⁶. I, en un sentit més estret, es refereixen "a qualsevol grup o individu del qual depèn l'organització per a la seva supervivència continuada (treballadors, segments de clients, certs proveïdors, agències governamentals clau, accionistes, certes institucions financeres, etc.)"⁴⁷. El que volem retenir ara és l'establiment de dos nivells d'stakeholders que, sota fórmules diverses, ha esdevingut un lloc comú, sense entrar en la discussió del fet -evident- que la doble llista dels stakeholders que hi ha és deguda no a la simple constatació empírica d'interrelacions, sinó als criteris que s'adopten per fer-les rellevants.

Mitroff (1983) distingeix entre stakeholders interns i externs i, per tant, la ratlla divisòria se situa a les parets de l'empresa. Però observa que aquesta mateixa divisió només esdevé operativa segons la concepció de l'empresa. I posa com a exemple el contrast entre el que anomena la visió tradicional (segons la qual l'empresa només seria la mediació entre dos stakeholders: accionistes i clients) i el que anomena una visió més àmplia, que agrupa una llista molt semblant a la que hem vist anteriorment. També Cavanagh i McGovern (1988) distingeixen entre interns i externs, i consideren com a interns els directius, els treballadors i els accionistes i com a externs, els governs, els clients, la comunitat local, l'entorn ambiental i la comunitat internacional.

Frederick et al. proposen, a partir del supòsit que cal considerar les relacions entre empresa i societat com un sistema interactiu, distingir entre els compromisos o lligams primaris i els secundaris⁴⁸.

⁴⁶ Freeman & Reed, 1983, pàg. 91.

⁴⁷ Freeman & Reed, 1983, pàg. 91.

⁴⁸ Curiosament, Cavanagh i McGovern (1988) distingeixen, després d'haver parlat dels stakeholders, entre les diverses menes de responsabilitat de les corporacions, que divideixen en primàries (clients, treballadors i inversors), secundàries (proveïdors, comunitat local i medi ambient) i terciàries (atur i pobresa).

Els primaris "inclouen totes les relacions directes necessàries perquè l'empresa assoleixi la missió més important de produir béns i serveis per a la societat"⁴⁹; treballadors, accionistes, creditors, proveïdors, clients, competidors i distribuïdors, etc. Mentre que els secundaris "són el resultat dels impactes causats per la missió o funció primària de l'empresa"⁵⁰: comunitats locals, governs (estatal, regional i local), governs estrangers, moviments socials, mitjans de comunicació, grups de suport a les empreses, públic en general, etc.⁵¹.

Finalment, Carroll proposa que només es consideri com a tractament dels stakeholders aquelles perspectives que assumeixin la distinció entre primaris i secundaris⁵². No tota comprensió de l'organització que tingui en compte alguns dels stakeholders s'ha d'incloure en aquesta consideració, sinó només aquelles que assumeixin el doble àmbit d'stakeholders en tota la seva complexitat. I per això mateix marca distàncies amb el que, amb Freeman (1984), anomena com a visió des de la producció (que només considera clients i proveïdors) o visió des del management (que només considera clients, proveïdors, propietaris i treballadors)⁵³. La visió des del management només atén

⁴⁹ Frederick et al., 1988, pàg. 78.

⁵⁰ Frederick et al., 1988, pàg. 78.

⁵¹ Val a dir que, segons la nostra opinió, aquest segon àmbit - vegeu els exemples - inclou també allò que produeix un impacte en les empreses, si bé, certament, sense referir-se a la seva activitat específica. Marzal (1983) recull aquesta divisió entre un cercle primari i un de secundari, però proposa una connexió més gran entre ambdós, de manera que es poden visualitzar els binomis de primari-secundari següents: treballadors, sindicats; accionistes, sindicats d'accionistes; capital aliè, mercat financer; competència, economia internacional; clients, organitzacions de consumidors; proveïdors, sindicats de creditors; marc jurídic-legal, partits polítics i investigació i ciència; estat, hisenda i agents econòmics; localització geogràfica concreta, entorn englobant del medi ambient.

⁵² Tanmateix, aquí Carroll posa la divisió en el fet de tenir una relació "formal, oficial o contractual" amb l'empresa (Carroll, 1989, pàg. 58).

⁵³ Veiem, per tant, que prendre en consideració alguns stakeholders no s'ha de considerar com una comprensió de l'empresa que tingui en compte, estrictament parlant, la perspectiva dels

als primaris, mentre que els secundaris inclouen associacions de consumidors, grups mediambientals, grups polítics, grups d'interès, comunitats locals, mitjans de comunicació i la societat en general. Podríem sintetitzar-ho, potser, dient que veure l'empresa des de la perspectiva dels stakeholders comporta explicitar totes les interrelacions en què és immersa, i distingir entre aquelles que són degudes al que és directament la seva activitat ordinària i aquelles que són degudes a les implicacions i conseqüències d'aquesta mateixa activitat.

És en els aspectes operatius i analítics que podem comprovar que l'anàlisi dels stakeholders gairebé s'acaba sobreposant a l'anàlisi de l'empresa en clau de poder, i que la reflexió d'ambdues anàlisis sosté en bona part el tractament de la responsabilitat social de l'empresa. Així, podem comparar la graella que proposa Epstein (1973), a partir de les distincions que hem recollit anteriorment, per analitzar la realitat del poder en el món empresarial:

Nivell Àmbit	Sistema	Sector	Empresa	Individu
Econòmic				
Social i cultural				
Individual				
Tecnològic				
Mediambien tal				
Polític				

Aquesta graella pretén visualitzar una orientació per sistematitzar la realitat del poder que té l'empresa en cada nivell en el qual és

stakeholders.

susceptible de ser analitzada en relació amb els sis àmbits que s'han considerat rellevants. Aquesta aproximació analítica és la que Carroll (1989) reelabora substituint els àmbits possibles de poder pels stakeholders i els nivells analítics pels nivells que havia atribuït a la responsabilitat social de l'empresa (Carroll, 1979)⁵⁴:

<u>Stakeholders</u>	Resp. Econòmica	Resp. Legal	Resp. Ètica	Resp. Voluntària
Accionistes				
Treballadors				
Clients				
Proveïdors				
Comunitat local				
Mitjans de Comunic.				
Assoc. de consumidors				
Altres				

Carroll anomena aquesta graella la matriu stakeholder-responsabilitat, i considera que aclarir quin és el contingut de cada casella és el que permet desenvolupar una gestió que tingui en compte

⁵⁴ Recordem que Carroll incloïa en la responsabilitat social de l'empresa el que anomenava responsabilitats econòmiques, legals, ètiques i voluntàries.

tot el que hi ha en joc en l'activitat empresarial⁵⁵.

Frederick et al. (1988) proposen un esquema molt semblant, amb la diferència que posen més èmfasi en el procés de construcció de l'anàlisi dels stakeholders i que, per tant, l'orienten més operativament a la gestió. Aquest enfocament considera que "l'anàlisi dels stakeholders ajuda el directiu a identificar cada stakeholder, cada interès de cada stakeholder i els canvis en les percepcions i en les qüestions dels stakeholders i el seu equilibri d'influències al llarg del temps"⁵⁶. Per tal d'assolir-ho, els passos necessaris són els següents: (1) fer el mapa dels stakeholders, a partir d'una llista al més completa i detallada possible dels grups i persones que interaccionen amb l'empresa, que hi influeixen i que l'afecten o que són afectats per aquesta; (2) fer el mapa de les coalicions d'stakeholders, perquè cal no oblidar mai que a la pràctica els stakeholders no són un agregat, sinó que també estan o poden estar interrelacionats entre si; (3) esbrinar de quina mena és l'interès de cada stakeholder, en la mesura que poden tenir importància i significació diferents per a l'empresa i que, per tant, un cop constatat, els pot considerar diferentment; (4) esbrinar quin és el poder de cada stakeholder, relacionant-lo amb els interessos que posa en joc en les seves relacions amb l'empresa; (5) construir una matriu

⁵⁵ No entrem en plantejaments que volen ser més precisos en l'ús d'aquesta eina analítica i operativa: ara es tracta de veure no tant l'abast de la perspectiva dels stakeholders, sinó més aviat la seva possible integració en una ètica de les organitzacions. Val la pena, però, mostrar-ne, com a exemple de les possibilitats d'aquesta aproximació, tres desenvolupaments ben diferents. Gatewood i Carroll (1991) proposen que, per avaluar corporativament l'ètica dels treballadors d'una empresa, s'analitzin separadament la conducta i els resultats, sempre amb relació a la llista d'stakeholders seleccionats, distingint entre allò que és exigència legal i allò que és discrecional; aquest esquema d'avaluació el consideren viable per ser aplicat tant als individus com als grups. Arthur Andersen (1992) fa veure que la mateixa llista d'stakeholders varia segons qui es pren com a referència a l'interior de l'empresa i, per tant, que és una anàlisi que ni tan sols en el seu moment descriptiu pot escapar-se de considerar la perspectiva que s'adopta. Finalment, el British Institute of Management (BIM, 1984; Evers, 1994) ha construït les dues versions de la seva proposta de codi d'ètica professional sobre la distinció dels diversos stakeholders implicats.

⁵⁶ Frederick et al., 1988, pàg. 84.

de les prioritats amb relació als stakeholders, atès que, un cop combinada tota la informació, l'empresa ha de decidir la seva línia d'actuació; i (6) supervisar, a partir de les decisions preses, si hi ha canvis en les coalicions.

Però aquí ja es veu clarament que hem anat més enllà de la simple anàlisi dels stakeholders, ja que, a partir d'aquesta, hom ha construït unes propostes d'actuació que no es poden sostenir, simplement, en l'anàlisi realitzada, la qual, exhaustiva o no, el que segur que no fa és fornir-nos dels criteris d'actuació i de les línies d'articulació de l'empresa amb els diversos interessos en joc detectats. Si recordem la distinció que hem fet anteriorment entre els stakeholders com a anàlisi de l'empresa, com a teoria de l'empresa i com a estratègia de l'empresa, el que es comença a posar de manifest és que pot ser un element analític per a una ètica de les organitzacions⁵⁷, però que, si volem integrar-los operativament, ens caldrà posar en joc altres elements que la simple anàlisi dels stakeholders no ens pot donar. Vegem-ho amb més detall.

Els stakeholders, més enllà de l'anàlisi

Els qui plantegen una aproximació a l'empresa sota la clau de comprensió dels stakeholders no sempre reïxen a separar el què i el per a què. I sovint els confonen o suposen que el per a què ja és inclòs en el què, ja que és habitual representar normativament el que han proposat analíticament. Per això creiem que, si volem valorar quina pot ser l'aportació d'adoptar la perspectiva dels stakeholders per a una ètica de les organitzacions, primer hem de considerar amb un mínim de deteniment les seves dimensions analítica, teòrica i estratègica.

Des d'un punt de vista analític, fer el mapa dels stakeholders no va

⁵⁷ Sense oblidar que la mateixa llista d'stakeholders ja demana posar en joc determinats criteris o visions de l'empresa per tal de poder reconèixer-los com a tals.

més enllà d'un moment descriptiu⁵⁸, en el qual l'únic que cal precisar detalladament és la xarxa de relacions en què s'inscriu l'organització; els grups i les persones que l'afecten o que són afectats per aquesta; els interessos, les demandes i les expectatives que hi ha en joc en cada cas, i el poder real que té cadascú en aquesta xarxa de relacions. Però això no és anar més enllà de la percepció i de l'anàlisi de qualsevol situació⁵⁹, i, per tant, la perspectiva organitzativa no es pot construir amb la mera descripció dels stakeholders.

Però tampoc, i això és més important per a nosaltres, l'anàlisi dels stakeholders no és autosuficient èticament parlant (en contra del que moltes vegades hom sembla creure o desitjar creure)⁶⁰: "estar informat que un individu o una institució fa regularment una anàlisi dels stakeholders com a part del seu procés de presa de decisions o que fa una gestió des de la perspectiva dels stakeholders és conèixer molt poc o res sobre el caràcter ètic de tal individu o institució. És saber només que els stakeholders estan regularment identificats, però no per què ni per a quin propòsit. Que hom digui que els stakeholders han estat tinguts en compte és, pel cap baix, dir ben poc. L'anàlisi dels stakeholders és, des d'un punt de vista pràctic, moralment neutral. És, per tant, un error veure'l com un substitut de la reflexió ètica normativa. [...] la síntesi dels stakeholders ofereix un marc o un canal que permet anar de la identificació dels

⁵⁸ Subjacent, com a condició necessària, en una perspectiva estratègica, però que ni s'hi ha de confondre, ni esgota el que és necessari per a desenvolupar-la. Vegeu, en aquest sentit, les precisions de Freeman i Redd (1983).

⁵⁹ Goodpaster (1991a) ha situat aquesta consideració en el marc de la comprensió convencional de les preses de decisió: percepció, anàlisi, síntesi, decisió o elecció, acció i aprenentatge dels resultats.

⁶⁰ Des del nostre punt de vista, l'exemple més clar del risc que comporta precipitar-se en aquesta qüestió l'exemplifica Carroll (1989), ja que fonamenta la proposta d'una gestió ètica i d'una obertura de l'empresa a la societat bàsicament en el tractament dels stakeholders.

stakeholders a la resposta pràctica o a la decisió"⁶¹. I aquesta reelaboració resultat d'una síntesi, i no ja de la simple constatació analítica dels stakeholders, demana alguna cosa més que aquesta anàlisi, com es posa de manifest quan hom adopta una perspectiva més teòrica i estratègica.

La perspectiva teòrica i l'estratègica estan fortament interrelacionades, fins al punt que hom ha considerat que, teòricament parlant, els stakeholders no tenen entitat (no són, pròpiament, una teoria de l'empresa), sinó que, en tot cas, hom es limita a fer una extrapolació a la teoria del que no és més que una aproximació estratègica (Freeman & Redd, 1983). Però, malgrat tot, no es pot negligir que, per mínima que sigui, comporta una determinada comprensió de l'empresa, ja que, al capdavant, la concep tota des de la perspectiva de la gestió (Carroll, 1989): els stakeholders no tenen sentit si hom no parteix del supòsit que les empreses i organitzacions han de ser gestionades i dirigides i, per tant, que cal comprendre-les des d'aquesta perspectiva⁶². "L'estratègia de l'empresa permet descriure el comportament d'aquesta com un tot. L'analogia entre propòsit personal i estratègia de l'empresa no ha de conduir erròniament a creure que es tracta d'una nova personificació de l'organització en tant que supraindividu. L'intent dels teòrics dels stakeholders és aquí l'oposat: explicar i valorar l'empresa com a equilibri dels interessos dels individus i dels grups, dels stakeholders, i com a instrument de les seves finalitats i dels seus projectes"⁶³. Ens trobem, doncs, malgrat tot, en un canvi de concepció, que posa l'èmfasi en la gestió -i en els

⁶¹ Goodpaster, 1991a, pàg. 57. Només discreparíem de Goodpaster en el fet de considerar l'anàlisi dels stakeholders neutral (si bé ell precisa que ho és des d'un punt de vista pràctic). Optar per fer aquesta anàlisi es pot fer per diverses raons analítiques, susceptibles de ser reelaborades èticament en tant que opcions analítiques: com hem dit, Friedman podria estar d'acord a fer l'anàlisi, però la seva anàlisi només percebria determinats stakeholders, i no, certament, tots els que percep Goodpaster.

⁶² Si, per exemple, retornem al títol del llibre de Carroll, veurem que s'hi proposa, mitjançant els stakeholders, la connexió entre ètica i gestió.

⁶³ Sacconi, 1991a, pàg. 153.

gestors- o, per dir-ho en termes de Chandler (1977), que substitueix la mà invisible del mercat per la mà visible de la direcció⁶⁴.

Tenint en compte que hem assumit la constatació de dues grans menes de grups d'stakeholders (tant si els anomenem interns i externs, com si els anomenem primaris i secundaris), "les lliçons més importants que emergeixen d'aquest model interactiu són les següents: (1) en les preses de decisions, les empreses comparteixen el poder entre tots els grups primaris i secundaris; compartir la presa de decisions ha esdevingut cada cop més típic de totes les empreses, grans o petites; (2) els directius de les empreses necessiten cada cop més tenir capacitats per afrontar els factors polítics i socials involucrats en les seves relacions secundàries, igual com els aspectes financers i econòmics de les seves relacions primàries: cap capacitat és suficient per si sola; (3) l'acceptació d'una empresa per part de la societat -la seva legitimitat com una institució acceptada- depèn de la seva actuació en ambdues esferes, primària i secundària"⁶⁵. Goodpaster (1991a), però, insisteix en el fet que les obligacions i els compromisos envers els accionistes són diferents dels que hi ha envers els altres stakeholders⁶⁶. Goodpaster fa aquesta observació, per cert, encara des de les reminiscències de la visió clàssica de l'empresa, però, en fer-ho, posa indirectament damunt la taula una qüestió que plantejarem tot seguit, si bé en un sentit ben diferent del de Goodpaster: tenir en compte tots els interessos comporta que s'han de tenir en compte tots de la mateixa manera?

⁶⁴ Evan i Freeman (1988) diran que ens trobem davant del capitalisme managerial. I Sharplin i Phelp (1989), que les teories tradicionals de l'empresa no eren altra cosa que l'alter ego dels accionistes.

⁶⁵ Frederick et al. 1988, pàg. 81. Veiem, doncs, que es pot defensar la perspectiva dels stakeholders atenent a una millor qualitat en les preses de decisió, a una més adequada comprensió de la gestió i a una consideració de les necessitats de legitimació. Parlar dels stakeholders no inclou automàticament una perspectiva ètica. Segons la nostra opinió, més aviat el que permet és una determinada relectura ètica, però això és, justament, el que cal fer, i no donar-ho ni per suposat ni per implícit.

⁶⁶ Això és el que fa que Tuleja (1985) anomeni la concepció dels stakeholders com a "base ampliada" de l'empresa.

Tanmateix, abans de plantejar aquesta qüestió hem d'assumir que, des del punt de vista teòric, "una organització pot ser pensada com el conjunt de relacions que té amb si mateixa i amb els seus stakeholders"⁶⁷. I per això mateix, en aquesta línia, Mitroff ha subratllat que la importància que s'ha donat als stakeholders és la traducció a la teoria de l'organització de la presa de consciència de la creixent complexitat del nostre món i de les seves interdependències⁶⁸. Dit altrament: en prendre la referència dels stakeholders no hi ha en joc només un problema de legitimitat social, hi ha també la necessitat de respondre a un repte de gestió de les empreses en un entorn en canvi constant. En la presa en consideració dels stakeholders, doncs, hi convergeixen -o hi poden convergir- consideracions estratègiques, consideracions legitimadores i consideracions ètiques, totes tres amb el mateix suport teòric pel que fa a la comprensió de l'organització. És justament això el que convé aclarir, atès que no s'ha fet gaire des de les diverses teoritzacions sobre els stakeholders.

Des d'un punt de vista estratègic, adoptar la comprensió de l'empresa des dels seus stakeholders comporta adoptar una visió de gestió que pretén ser global, i que es pot tenir en compte en tots els moments de la posada en marxa d'una estratègia, des del disseny fins a l'avaluació. Però el procés estratègic implica parar esment no tan sols en la diversitat d'stakeholders, sinó també en l'enfocament que es dóna a cada interrelació, que pot ser diferent en cada cas, que

⁶⁷ Mitroff, 1983, pàg. 22. Des del nostre punt de vista, és molt important el pas que es fa en aquesta conceptualització parlant d'organització i no tan sols d'empresa. Perquè, en definitiva, tota organització pot -analíticament- fer el mapa dels seus stakeholders.

⁶⁸ Freeman et al. (1988) han sistematitzat una correlació entre les teories de la moral corporativa i de la literatura sobre la gestió estratègica que mostra, justament, com es posa en joc una creixent assumpció de la complexitat; de manera progressiva, les aproximacions són les següents: la perspectiva managerial (que només té en compte els criteris i els valors de l'alta direcció), la perspectiva dels accionistes (que només té en compte els seus interessos), la perspectiva estreta dels stakeholders (que només en té compte un nombre reduït i immediat) i la perspectiva ampla dels stakeholders (que té en compte tants stakeholders com sigui possible).

forma també part de les opcions empresarials i que no ve donat, estrictament, per la simple constatació dels stakeholders⁶⁹. Des del punt de vista estratègic, doncs, la pregunta és doble: qui són els nostres stakeholders i quina volem que sigui la nostra relació amb ells (Carroll, 1989). I per això mateix "per gestionar aquestes interdependències els directius necessiten tant una comprensió conceptual de les interrelacions com habilitats pràctiques per respondre-hi"⁷⁰, la qual cosa significa que cal veure de quina manera els stakeholders són presents en el complex ordit de les preses de decisions⁷¹.

En definitiva, la realització del mapa dels stakeholders porta a la determinació de les respostes corporatives i, consegüentment, a l'establiment dels criteris i de les finalitats que permeten establir-les: "una gestió estratègica efectiva implica la guia i la direcció de la totalitat de l'empresa. Per tant, requereix una comprensió de dues qüestions importants: (1) on es proposa canviar, desenvolupar-se i operar en el present i en el futur l'organització i com ho pensa fer; aquestes qüestions comprenen l'estratègia de la corporació, o el pla bàsic, per situar les decisions quotidianes amb relació a les finalitats i objectius futurs; (2) què fan els directius generals (en oposició als directius amb responsabilitats menors o més tècniques) per integrar tots els interessos i totes les

⁶⁹ A tall d'exemple, Freeman i Reed (1983) han posat de manifest quatre diverses aproximacions als stakeholders: (1) generalitzar la perspectiva de màrqueting; (2) considerar-los en tant que impliquen processos de negociació; (3) adoptar una actitud més pro-activa que no pas reactiva en les relacions amb tots ells; i (4) considerar-los en tant que generadors de demandes que condicionen la pròpia assignació de recursos. Totes aquestes aproximacions són diferents perquè responen a marcs de referència i criteris d'identificació diferents; però totes són possibles a partir d'una consideració dels stakeholders.

⁷⁰ Frederick et al., 1988, pàg. 77. Unes línies més endavant afegiran: "la concepció tradicional de les empreses interactuant amb la societat només mitjançant les transaccions en el mercat no és certament veritable avui, si és que ho ha estat en algun moment".

⁷¹ Vegeu com, de diverses maneres, han insistit en aquest punt: Arthur Andersen, 1992; Carroll, 1989; Evan & Freeman, 1988; Frederick et al., 1988; Freeman, 1985; Freeman & Reed, 1983; Goodpaster, 1991a; Hosmer, 1994; Sharplin & Phelps, 1989.

consideracions en les preses de decisions quotidianes. La manera com els directius perceben el seu entorn, organitzen i ordenen el seu pensament sobre aquests factors i ponderen els diversos interessos dels stakeholders en la presa de decisions és un factor rellevant. Els directius han d'equilibrar dues menes de qüestions simultàniament: les decisions empresarials quotidianes a curt termini i les necessitats a llarg termini de supervivència i creixement"⁷².

Marzal (1983) ha notat amb raó que, si la perspectiva dels

⁷² Frederick et al., 1988, pàg. 99. La qüestió de les percepcions i de les creences dels directius té en aquest punt més pes del que se li sol donar habitualment, cosa que connecta directament aquest punt amb la nostra tesi que no es poden entendre ni les conseqüències ni la responsabilitat fora del lloc que ocupen en un procés circular que inclou també la creació col·lectiva de criteris i finalitats i el desenvolupament de subjectes en el si d'una atmosfera moral. Si, com hem apuntat en el capítol anterior, són escadusseres les anàlisis de la responsabilitat social de l'empresa des de la diversitat d'aproximacions que hom pot constatar si l'encreua amb el model de Kohlberg, aquí hem de dir que, dissortadament, no tenim notícia que s'hagi plantejat fins a quin punt els stakeholders es perceben i es tracten de manera diferent segons l'estadi cognitiu del judici moral. Atès el que sabem del nivell habitual del judici moral en les empreses i entre els directius, creiem que seria molt necessari esbrinar com contribueix a configurar una percepció o altra dels diversos stakeholders i les línies d'actuació conseqüents. Pel que fa a la qüestió dels stakeholders, estrictament, Carroll ha constatat que, més enllà del pes de l'entorn sociocultural, "hi ha un nombre de factors menys remots que ajuden a canalitzar la conducta individual, que emergeixen de la mateixa experiència organitzativa. Aquestes fonts internes dels valors dels directius (dins de les empreses) constitueixen de manera més immediata i directa les influències de la pròpia conducta i de les pròpies decisions. [...] Hi ha un nombre de normes que prevalen a les empreses, incloent-hi el respecte envers l'estructura d'autoritat, la lleialtat, la conformitat, l'activitat i els resultats" (Carroll, 1989, pàg. 102). Wang i Dewirsh (1992) van estudiar un ampli grup de directius i varen constatar, a més, que la percepció que es tenia dels diversos stakeholders i les prioritats que se'ls assignaven depenien molt directament de la funció del directiu dins de l'organització (i, dit sigui de passada, que en cap cas els accionistes solien ser, de fet, una referència prioritària). Freeman et al. (1988) van analitzar com els valors que prevalen en els directius (i la seva dependència de les cultures corporatives) poden posar en primer terme o en l'ombra determinats stakeholders. En resum: des del punt de vista operatiu (tant personal com organitzatiu), la presa en consideració dels stakeholders demana un moment reflexiu (també personal i corporatiu) que no es pot satisfer només amb l'atenció analítica a les relacions amb els stakeholders, i les seves conseqüències.

stakeholders⁷³ es porta al límit, hom pot desembocar en un procés de formalització i d'abstracció segons el qual l'empresa acabaria esdevenint (conceptualment, és clar) una funció sense subjecte, on els directius esdevindrien la personificació d'un procés formal de recerca d'equilibri entre els diversos grups interessats⁷⁴. Nogensmenys, tot i tenir-ho ben present, no podem oblidar que la perspectiva dels stakeholders és una perspectiva que dóna preeminència a la gestió⁷⁵, tot afirmant -ara ja normativament- que la funció directiva és tenir en compte equilibradament la diversitat d'stakeholders (Carroll, 1989; Sharplin & Phelps, 1989; Wang & Dewirsh, 1992): "la gestió compleix un paper especial; també li hi va alguna cosa en la ficció que és la corporació moderna. D'una banda, el que s'hi juguen els gestors és com el que s'hi juguen els treballadors, amb alguna mena de contracte explícit o implícit. Però, d'altra banda, la gestió té el deure de salvaguardar el benestar de l'entitat abstracta que és la corporació, que pot anar més enllà del que s'hi juga com a treballador. Breument: el directiu, especialment l'alta direcció, ha de tenir cura de la salut de la corporació, i això inclou equilibrar les múltiples demandes contradictòries dels stakeholders"⁷⁶.

Si volem, doncs, plantejar-nos la funció directiva com la manera de gestionar les relacions amb els diversos stakeholders, ens trobem que

⁷³ Val a dir que no ho formula en aquests termes, però el model analític que proposa és literalment coincident.

⁷⁴ Sense que hi hagi cap connexió explícita, això convergeix amb la interpretació de Morgan (1986) que ja hem esmentat, segons la qual la imatge política pot ser molt útil per a comprendre les organitzacions, però si s'absolutitza hom la pot acabar veient com un lloc on simplement s'agreguen grups i individus que no tenen en comú més que la recerca dels seus interessos i l'assoliment de quotes de poder més grans mitjançant les estructures organitzatives.

⁷⁵ I també per això, justament, creiem que cal complementar-la amb altres perspectives.

⁷⁶ Evan & Freeman, 1988, pàg. 103. Volem fer notar que aquí s'han introduït ja termes com "deure" i "haver de" que creiem que no es pot dir que es desprenguin automàticament del fet d'haver pres en consideració de la manera més completa possible el mapa d'stakeholders.

hem de posar en joc criteris i consideracions que desborden la mateixa anàlisi (Carroll, 1989). I això es palesa quan replantegem el problema en termes de presa de decisions. Perquè aleshores, seguint la lògica analítica -i més que analítica- en la qual ens hem endinsat, apareix la pregunta: "la millor decisió possible per a qui? La pregunta [...], lògica i senzillament ingènua, esfondra la laboriosa elucubració clàssica del tema de l'empresa. Però la pregunta no és banal ni, menys encara, irrellevant. Equival a preguntar-se si hi ha només una millor decisió possible o si hi ha diverses decisions millors. Tantes "decisiones millors" com grups d'interessos als quals aquestes van referides, que se citen objectivament i amb prou poder, en l'interior real de l'empresa"⁷⁷. Això no és, però, el que se sol plantejar quan hom emfasitza la importància dels stakeholders. I per això mateix, al capdavant, en els processos de presa de decisions que tenen en compte els stakeholders, mai no és aquest l'únic element que hi tenen en compte (simplement perquè el fet de constatar-lo és insuficient per decidir). En qualsevol cas, encara tenen menys en compte la pregunta sobre la diversitat de perspectives que cal adoptar o que és possible adoptar⁷⁸.

Per això abans hem posat en relleu que, en la presa en consideració dels stakeholders, hi convergeixen -o hi poden convergir- consideracions estratègiques, consideracions legitimadores i consideracions ètiques, totes tres amb el mateix suport teòric pel que fa a la comprensió de l'organització. Però una cosa és que hi puguin convergir i una altra cosa, que ho facin (o, pitjor,

⁷⁷ Marzal, 1983, pàg. 27.

⁷⁸ Parlarem més endavant dels processos de presa de decisions. En aquests moments, creiem que és suficient referir-nos, com a exemple paradigmàtic, al tractament que en fan a Arthur Andersen (1992), atès que vertebren tots els seus materials i el seu mètode de treball al voltant del que anomenen "Un procediment de set passos per a la presa de decisions moral". Dels set passos, només un es refereix als stakeholders, i, en concret, en el sentit d'identificar quins són els grups o individus clau afectats per la decisió que s'ha de prendre: però aquells no intervenen per res, posem per cas, en la definició de la situació, en la qualificació de les alternatives o en la definició de com posar en pràctica la decisió.

confondre-les)⁷⁹. Si tenim presents les conclusions a què hem arribat en l'anàlisi de la responsabilitat social de l'empresa (que ara no ens estranyarà que s'articuli amb l'anàlisi dels stakeholders, atès que és amb relació a ells que s'exerceixen les responsabilitats), recordarem que una de les que consideràvem més importants era la constatació que, d'una banda, era un element indispensable d'una ètica de les organitzacions i que, d'altra banda, no s'hi identificava automàticament ni s'hi confonia. La traducció d'això en la nostra interpretació del tractament dels stakeholders com un element clau de la gestió és que -estratègicament- pot contribuir poderosament a la legitimació de l'empresa, però això no implica automàticament que -èticament- sigui justificada.

Per tant, si volem avançar tot connectant algunes de les nostres conclusions del capítol anterior amb les que començarem a apuntar tot seguit en aquest primer apartat, hem d'adonar-nos que "les consideracions de responsivitat social amaren tant la formulació com la posada en pràctica de l'estratègia de l'organització. L'estratègia d'una empresa inclou decisions bàsiques sobre la seva missió, el seu propòsit i la seva raó de ser. Això són decisions carregades de valors, afectades pels valors i l'ètica dels directius, pels interessos dels diversos stakeholders i pel teixit de qüestions socials i de problemes que són una dimensió vital de l'entorn. En altres paraules: una estratègia empresarial que guiarà efectivament una empresa al llarg del temps no pot possiblement ser formulada sense tenir en compte els interessos de la gestió, dels stakeholders i de la societat"⁸⁰. Dit altrament, una estratègia organitzativa demana una anàlisi d'stakeholders, certament, però també una anàlisi de valors i una anàlisi de les qüestions socials implicades (Freeman,

⁷⁹ Mezner et al. (1991) han verificat que no hi ha un lligam automàtic entre responsabilitat social de l'empresa i èxit empresarial, i que aquest darrer depèn molt més directament de l'estratègia. I per això mateix és important també tenir present que la consideració dels stakeholders i la de la responsabilitat social de l'empresa estan molt relacionades; i que no coincideixen es mostra en el moment que generen plantejaments incompatibles: aleshores, ni l'una ni l'altra, per si mateixes, forneixen de criteris per resoldre aquesta incompatibilitat.

⁸⁰ Frederick et al., 1988, pàg. 103.

1984)⁸¹. El que ara ens caldrà veure, doncs, és que la consideració dels stakeholders és una condició necessària, però no suficient, d'una ètica de les organitzacions. I, per tant, de quina manera es pot integrar en una ètica de les organitzacions i com s'articula amb el que a la primera part hem proposat anomenar una hermenèutica de la responsabilitat.

Els stakeholders en una ètica de les organitzacions

Del que es tracta, doncs, és de no conformar-se amb "el suggeriment que introduir l'anàlisi d'stakeholders en les decisions empresarials és el mateix que introduir l'ètica en aquestes decisions. Per tal de palesar-ho, primer distingiré entre dues idees clarament diferents: stakeholder anàlisi i stakeholder síntesi"⁸². És a dir, es tracta de posar de manifest -i de diferenciar- el que hi ha implícit en la construcció d'una anàlisi i en la configuració d'una resposta, i les conseqüències que això té, des del nostre punt de vista, per a una ètica de les organitzacions.

Creiem que aquesta diferenciació esdevé palesa si ens adonem que l'anàlisi dels stakeholders comporta una constatació dels diversos interessos que hi ha en joc, però cap consideració sobre la qualitat (o la jerarquia) d'aquests interessos: se sol donar més importància a tenir-los en compte, tot cercant un equilibri que sigui funcional per als objectius de l'empresa, que no pas a la consideració reflexiva sobre la seva qualitat. Paradoxalment, "la teoria dels stakeholders no explica suficientment el significat de la noció de

⁸¹ Que l'anàlisi dels stakeholders no és autosuficient i que hi ha implicacions morals inherents en el desenvolupament organitzatiu que no hi són incloses es palesa en els passos que proposen Freeman (1984) i Frederick et al. (1988) per a l'establiment d'una estratègia organitzativa. L'anàlisi dels stakeholders inclou constatar-los, constatar-hi els efectes de les actuacions corporatives i analitzar com perceben aquests efectes; l'anàlisi dels valors inclou analitzar quins són els que dominen en l'organització, quins són els dels directius clau i quins són els dels stakeholders clau; i l'anàlisi de les qüestions socials inclou analitzar quines són les qüestions més importants que es plantejarà la societat en els propers anys i quines d'aquestes afectaran l'organització i els seus stakeholders.

⁸² Goodpaster, 1991a, pàg. 55.

'ésser essencial' o 'ésser vital' per a la supervivència i l'èxit d'una empresa ni, d'altra banda, el significat de tenir un interès 'posat en joc' en la gestió de l'empresa per part d'un stakeholder"⁸³. I per això mateix hom ha suscitat que no és possible parlar d'stakeholders sense plantejar-se simultàniament una qüestió la resposta de la qual sempre se sol donar precipitadament per suposada: per a qui -i per als beneficis de qui- es gestiona una organització?⁸⁴. Per això cal evitar la confusió entre gestió orientada als stakeholders i ètica de l'organització: "la tasca inevitable de la gestió no és només tractar els diversos grups d'stakeholders de manera ètica, sinó també reconciliar els conflictes d'interessos entre l'organització i els grups d'stakeholders. Implícita en aquesta qüestió hi ha la dimensió ètica present en pràcticament totes les decisions empresarials que afecten stakeholders"⁸⁵. I, si ens preguntem per la dimensió ètica, aleshores no podem respondre parlant només dels stakeholders: "la teoria de la gestió estratègica, basada en la idea de l'equilibri dels interessos dels diversos stakeholders, no especifica quin pes s'ha d'atribuir als diversos interessos en joc, per tal de poder determinar quina forma ha de tenir aquest equilibri. Però, naturalment, l'essència de

⁸³ Sacconi, 1991, pàg. 151. La nostra opinió és que no ho fa perquè no pot: ja hem vist a la primera part que el conseqüencialisme necessita un criteri de valor per poder operar, i que no podem donar compte de la creació de significats només des del conseqüencialisme. Dit altrament: recordem que, des del nostre punt de vista, la responsabilitat no és una mena de dada bruta, com si fos intel·ligible amb total independència de la configuració del subjecte responsable i de la construcció o assumpció dels valors i criteris que identifiquen la seva responsabilitat. En darrer terme, creiem que rares vegades la literatura i les propostes al voltant dels stakeholders són conscients d'això.

⁸⁴ Aquesta és una pregunta que, contra el que se sol fer, no demana una resposta simplement conceptual, sinó referida a organitzacions concretes: la seva resposta forma part de l'ètica organitzativa. Vegeu dues excepcions en la literatura sobre els stakeholders: "el nucli del nostre argument és que hem de reconceptualitzar l'empresa al voltant de la qüestió següent: pel benefici de qui i a costa de qui hauria de ser gestionada l'empresa?" (Evan & Freeman, 1988, pàg. 97); "a qui ha de servir la gestió? Cap qüestió no és més central per a la BE que aquesta" (Sharplin & Phelps, 1989, pàg. 41).

⁸⁵ Carroll, 1989, pàg. 20.

tot argument moral sobre l'acompliment de les obligacions de l'empresa vers els stakeholders s'adreça no tant a l'equilibri en si, com al pes que l'elecció de l'estratègia de l'empresa assigna als diversos interessos en joc i sobre la demanda de si aquests pesos reflecteixen un criteri de tractament moralment justificat. [...] La teoria dels stakeholders pretén ser abans de res una millor adequació descriptiva de la teoria de l'estratègia d'empresa que la basada sobre l'existència d'un únic objectiu (identificat amb la maximització dels interessos d'un únic stakeholder, el propietari). Però del fet que sigui una millor descripció de l'estratègia d'empresa no se segueix que hi hagi també un deure moral d'equilibrar les pretensions dels diversos stakeholders. Per a això cal un principi específicament ètic. Però, de quin argument normatiu se segueix que sigui justificada només aquella estratègia que reflecteixi un equilibri entre els interessos dels stakeholders?⁸⁶.

Nogensmenys, si fem un pas endavant, podem arribar a plantejar-nos no tan sols que no es possible respondre sense referències ètiques i axiològiques, sinó també que, en darrer terme, aquestes es posen en joc ja en el moment analític⁸⁷: "la identificació dels stakeholders és un camí per descobrir assumpcions. La majoria de persones no poden esmentar fàcilment les assumpcions. Són massa vagues, massa boirosses, massa amagades a la vista. Tanmateix, preguntar-los per la llista d'actors o parts involucrats en les seves accions o afectats per aquestes és concret i factible"⁸⁸. Però, si som conscients d'aquest doble nivell (que la descripció dels stakeholders no és comprensible al marge de les assumpcions des de les quals es fa⁸⁹), aleshores ens

⁸⁶ Sacconi, 1991a, pàg. 158, 159. Podríem afegir que la pregunta és pertinent no tan sols per a una estratègia determinada, sinó per a qualsevol que vulgui plantejar-se'n un cop assolit aquest nivell reflexiu.

⁸⁷ De manera anàloga a l'admissió que els "fets" no es reconeixen ni s'afirmen com a tals de manera independent o aliena al paradigma des del qual s'opera (Kuhn, 1962).

⁸⁸ Mitroff, 1983, pàg. 28.

⁸⁹ Aquí és, segons la nostra opinió, on caldria arribar per discutir correctament els plantejaments de Friedman.

haurem de plantejar no tan sols des d'on es defineix l'existència d'un stakeholder, sinó també des d'on es defineix l'interès a què es presta atenció per considerar-lo com a tal: "cada grup estava fent assumpcions fonamentalment diferents sobre la naturalesa real del problema. Cap més dada meravellosa no solucionava res entre ells. Més dades només servien per activar les diferències subjacents"⁹⁰. I no tan sols això: haurem de reconèixer que un problema es percep de manera diferent segons l'stakeholder que es pren com a referència. Podríem afegir, doncs, que la consideració reflexiva dels stakeholders és una ocasió privilegiada per fer un exercici de role-taking en el sentit que li dóna Kohlberg en el context del desenvolupament del judici moral⁹¹.

Comptat i debatut, des de la nostra perspectiva, l'aportació dels qui subratllen l'èmfasi en l'atenció als stakeholders és que aquesta postula la presa en consideració dels afectats per les actuacions de les organitzacions; i la seva limitació -o ambigüitat- és que, en general, es limita només a postular això. Perquè, en les diverses aproximacions que hem anat veient, ultra les matisacions o èmfasis diversos a l'hora de definir un stakeholder, no hem pogut aclarir si es tractava -normativament- de tots els afectats o només d'aquells que també podien afectar l'empresa; si es tractava de tots els que tenien interessos o només d'aquells que tenien poder per fer-los valer; si la consideració dels stakeholders per part de l'organització es feia només des de la perspectiva d'aquesta o si es prenia en consideració la perspectiva dels mateixos stakeholders; si es tractaven tots els interessos en joc com a equivalents, o si se'ls jerarquitzava i se'ls donava prioritat d'alguna manera. En definitiva, per dir-ho en els termes que hem assumit, que els diversos tractaments dels stakeholders fàcilment els assumeixen com

⁹⁰ Mitroff, 1983, pàg. 19. L'autor es refereix al desenvolupament de l'enfocament dels stakeholders en el si d'una empresa, en el qual va participar.

⁹¹ Segons la nostra opinió, això re situaria i enriquiria la demanda de justificació moral a la qual ens hem referit anteriorment i, en concret, la que hem vist formulada per Sacconi (1991a).

a afectats, però difícilment els reconeixen com a interlocutors⁹².

Des del nostre punt de vista, la insuficiència de l'enfocament que només parla d'stakeholders es correspon èticament amb la insuficiència que en la primera part hem plantejat al voltant de la necessitat de superar el mer conseqüencialisme en el marc del que hem anomenat un moment reflexiu de caràcter postconvencional. Si això, també amb relació als stakeholders, no es té en compte, aleshores "la pregunta és evident: quin avantatge tenen els implicats en un conveni si s'incorpora també al consens aquells que només estan afectats 'externament' pels efectes secundaris negatius, però que no hi poden aportar cap contrapès estratègic?"⁹³. És a dir, què es pot dir, només des de l'anàlisi dels stakeholders, sobre la consideració dels interessos dels afectats impotents? (atès el fil sovint no explicitat que, com hem mirat de fer veure, relliga en el cas dels stakeholders els interessos amb el poder). Desenvolupar aquesta problemàtica ens obligaria a remetre'ns a plantejaments de la BE (val a dir que absolutament minoritaris) que consideren que "les empreses haurien de ser enteses com un conjunt de relacions connectades en què les fronteres entre qui és a l'organització i qui és un stakeholder són ambigües i boiroses. El punt clau és la relació"⁹⁴ i, per tant, "presentar els grups afectats únicament com a variables econòmiques equival a tractar-los només com a mitjans o recursos, i no com a fins en si. Significa que l'únic interès que aquests grups presenten per al procés de preses de decisió de les empreses rau en la seva condició de possibles compradors, venedors o boicotejadors. [...] El respecte als altres que esmentàvem quan parlàvem de la responsabilitat té, en el procés de presa de decisions de les empreses, un paper essencial per al reconeixement dels interessos dels grups aliens a aquestes que es poden veure afectats per les seves actituds. El nucli del concepte de responsabilitat moral de les

⁹² En aquest sentit, ara podem afegir que la recomanació de la Cambra de Comerç quebequesa que hem esmentat anteriorment cal considerar-la com a força excepcional.

⁹³ Ulrich, 1990, pàg. 26.

⁹⁴ Freeman & Gilbert, 1992, pàg. 14.

empreses és el respecte a les persones com a fins en si i no com a simples mitjans per als fins de l'empresa"⁹⁵.

De tota manera, com ja hem proposat a la primera part, creiem que no seria el més adequat, amb vista a una ètica de les organitzacions, afirmar les aportacions de la tradició deontològica en contraposició excloent amb les aportacions d'altres tradicions, com potser poden suggerir les darreres afirmacions⁹⁶. Però, en canvi, també creiem que les limitacions que estem assenyalant en l'aproximació dels stakeholders es posen de manifest quan constatem que són excepcionals els qui assenyalen que, quan es tracta dels stakeholders, cal distingir entre que hi hagi en joc interessos o que hi hagi en joc drets (morals)⁹⁷. I, fins i tot en aquests casos, aquesta distinció no sol tenir una aplicació pràctica: els interessos se solen imposar abassegadorament com a referència.

Des del nostre punt de vista, només la presa de consciència d'aquesta distinció permetrà que el tractament dels stakeholders esdevingui la condició de possibilitat del que Mitroff anomena una gestió reflexiva (Mitroff, 1983), tot superant la fragmentació a la qual es donaria lloc si hom convertís a la pràctica aquesta perspectiva en una consideració successiva de cada un dels stakeholders sense cap

⁹⁵ Goodpaster & Matthews, 1982, pàg. 16.

⁹⁶ Recordem que, des de la nostra anàlisi, la clau -i la dificultat- del principi d'humanitat rau, justament, en l'articulació pràctica de la tensió entre el "sempre també com a fi" i el "mai només com a mitjà". Creiem que, en termes kantians, la diferència en posar l'èmfasi en el "mai només com a mitjà" o en el "sempre també com a fi".

⁹⁷ Recordem que Carroll (1989) havia proposat, sense renunciar a l'aproximació que ha anat esdevenint dominant, distingir entre tres menes de dimensions que pot haver-hi en joc: propietat, interessos (propis o compartits) i drets (legals o morals). I Bowie (1991) assenyalava que, quan es parla d'stakeholders, allò més propi és considerar interessos i drets. Però són distincions que no se solen assumir (ni tan sols recollir) entre les teoritzacions sobre els stakeholders.

instància d'integració⁹⁸. I per això mateix considerem (tenint com a referència el model que hem proposat a la primera part) que en l'elaboració del mapa d'stakeholders⁹⁹ s'hauria de fer esment en cada cas, certament, dels interessos que hi ha en joc; però també s'hauria de fer esment d'allò que hi ha en joc des de la perspectiva del que hem anomenat una ètica de mínims, s'hauria de fer esment d'allò que hi ha en joc atenent als béns que són constitutius de cada relació, s'hauria de fer esment d'allò que hi ha en joc des de la perspectiva del que hem anomenat una ètica de màxims i s'hauria de fer esment del procediment mitjançant el qual en cada cas s'arriba a formular allò que hi ha en joc (i qui hi participa).

La connexió de la teoria dels stakeholders amb la problemàtica de la responsabilitat social de l'empresa, però, ens ha de fer pensar que, justament, la seva poca atenció a allò que es pot plantejar des de la perspectiva dels drets morals és correlativa amb el que, quan hem parlat de la responsabilitat social de l'empresa, hem constatat com a tendència d'aquesta a adaptar-se als valors socials dominants. Creiem que és en aquest sentit que Boatright ha indicat que, en el cas -no gens habitual- que es doni per assumit que el tracte amb els stakeholders inclou el reconeixement dels drets que hi ha en joc,

⁹⁸ Encara que se sol passar per alt, creiem que és ben fàcil constatar aquesta fragmentació: només cal mirar els manuals de BE. Encara que hem de reconèixer que no és possible desenvolupar una BE sense considerar reflexivament les relacions amb cada un dels stakeholders, resulta il·lustrador comprovar que molts dels manuals de BE són molt sovint un agregat de temes, cada un atenent a un stakeholder, sense explicitar la seva articulació amb el que es diu dels altres o la seva integració en el si d'algunes coordenades, problema que ja hem situat en el capítol quart. No cal dir que aquí hi ha en joc un dels problemes fonamentals de la BE (i, clàssicament, central en l'ètica): com s'ensenya. (Qualsevol manual és bo per constatar immediatament aquest perill de fragmentació. Vegeu, per exemple, Beauchamp & Bowie, 1988; De George, 1990a; Goodpaster, 1984a, 1984b; Luthans et al., 1987; Mousé, 1989a, 1989b; Sacconi, 1991; Shaw & Barry, 1989; Steiner & Steiner, 1977, 1988; Velasquez, 1988.) Collins (1989) ha analitzat aquesta fragmentació en el tractament de determinats casos, si bé el seu treball s'orienta més pràcticament a veure les conseqüències que això té tant des del punt de vista legal com des del punt de vista del mal que en resulta.

⁹⁹ Com és obvi, si ens remetem al model de la primera part, volem dir també que a aquesta consideració múltiple no s'hi arriba només amb l'anàlisi dels stakeholders.

aleshores "la teoria dels stakeholders roman com una prometedora versió de la perspectiva de la gestió. El concepte d'stakeholder és un valuós constructe per identificar i organitzar la munió d'obligacions que les corporacions tenen envers els diversos grups. Fins ara, tanmateix, la teoria és només un marc de referència per ajudar-nos a engegar la tasca veritablement difícil de decidir exactament quines obligacions de les corporacions cauen sota l'etiqueta de responsabilitat social de l'empresa"¹⁰⁰.

Per això, a propòsit de la sistematització de la teoria dels stakeholders, hom ha gosat encunyar un terme, si més no, poc usual: capitalisme kantian (Evan & Freeman, 1988). La clau d'aquesta proposta es fonamenta en l'afirmació simultània de dos principis organitzatius, l'un de tarannà kantian¹⁰¹ i l'altre de tarannà conseqüencialista: "(1) la corporació i els seus gestors no poden violar els drets legítims dels altres a determinar el seu propi futur; (2) la corporació i els seus gestors són responsables dels efectes de les seves accions sobre els altres"¹⁰². I aquests principis desemboquen, després d'una reflexió convencional sobre la teoria dels stakeholders, en la formulació dels principis de gestió següents: "(1) La corporació ha de ser gestionada pel benefici dels seus stakeholders: clients, proveïdors, propietaris, treballadors i comunitats locals. Els drets d'aquests grups han de ser assegurats, i, a més, els grups han de participar, en algun sentit, en les decisions que afecten substancialment el seu benestar. (2) La gestió comporta una relació fiduciària amb els stakeholders i amb la corporació com una entitat abstracta. Ha d'actuar en els interessos dels stakeholders com el seu agent, i ha d'actuar en l'interès de la corporació en assegurar la seva supervivència, salvaguardant a llarg

¹⁰⁰ Boatright, 1993, pàg. 406.

¹⁰¹ La referència kantiana és el que els permet, prèviament, qüestionar l'absolutització dels drets de propietat: "els drets de propietat no són una llicència per ignorar el principi de Kant de respecte a les persones" (Evan & Freeman, 1988, pàg. 100).

¹⁰² Evan & Freeman, 1988, pàg. 100.

termini allò que hi va a cada grup"¹⁰³. En aquesta pretensió d'un capitalisme kantià veiem, sobretot, que l'anàlisi dels stakeholders és susceptible de ser emmarcat en diverses aproximacions, tant teòriques com ètiques, a la comprensió del fet organitzatiu¹⁰⁴. I per això mateix nosaltres també ens preguntem per la possibilitat de no limitar-nos només a allò que, en termes del que hem formulat a la primera part, seria una perspectiva organitzativa exclusivament monològica i/o calculadora tant en la definició i l'establiment de les relacions amb cada stakeholder, com en l'establiment de l'estratègia d'empresa consegüent.

Aquesta pregunta no es basa només en la lògica de la proposta que nosaltres hem anat construint reflexivament com a coordenades d'una ètica de les organitzacions. Ha anat apareixent, de manera esparsa, entre els qui no s'han conformat amb la constatació de l'existència de grups interessats o afectats i s'han preguntat per la qualitat d'aquests interessos o aquesta afectació. Així, Freeman & Reed (1983) van plantejar que, amb relació als stakeholders, calia preguntar-se

¹⁰³ Evan & Freeman, 1988, pàg. 103. Aquestes afirmacions, com ja s'insinua, volen subratllar tot el que fa referència als drets, però tenen el perill, com les anteriors, també de reduir tot el que es pot dir dels stakeholders a aquesta dimensió. El que les fa significatives és que aquest reduccionisme és absolutament excepcional.

¹⁰⁴ Per exemple, Hosmer, en termes més estrictament de teoria de l'empresa, assenyala que "(1) les empreses són ara dependents d'un ampli grup d'stakeholders que tenen la capacitat d'influir en l'èxit competitiu de la companyia a llarg termini. [...] (2) Les empreses depenen d'aquests stakeholders no tan sols per a la cooperació, sinó també per a la improvisació, per a la creativitat i per a la innovació per assolir competitivitat en els anys noranta" (Hosmer, 1994, pàg. 193, 196). I Sacconi els situa en una altra perspectiva ètica, quan formula els següents axiomes d'una teoria normativa de l'estratègia de l'empresa: "(1) l'estratègia de l'empresa ha de reflectir la comprensió de la naturalesa ètica de l'elecció; [...] (2) l'estratègia de l'empresa ha de reflectir la comprensió dels valors dels membres de l'organització (stakeholders interns) i dels diversos stakeholders externs; [...] (3) una estratègia eficaç serà formulada i posada en pràctica només si tots els jugadors es posen en el lloc dels altres jugadors i cerquen de veure les coses des del seu punt de vista" (Sacconi, 1991a, pàg. 153, 154). I Solomon (1992), en la seva relectura aristotèlica de la BE, assenyala que allò que ha de configurar la relació amb els diversos stakeholders és el reconeixement dels béns que hi ha joc.

no tan sols -analíticament- quina influència tenien en l'estratègia de l'empresa, sinó -normativament- quina havia de ser-hi la seva participació¹⁰⁵. Però, aleshores, creiem que això comporta inevitablement assumir les consideracions de Mitroff: "també he emfasitzat deliberadament cada pas en el procés perquè el mètode, si realment n'hi ha només un, per treballar en problemes complexos és per damunt de tot un procés d'actuació per permetre a les persones veure les seves diferències en la percepció dels stakeholders (quin hi ha involucrat, quin hi hauria de ser considerat), en formular les seves assumpcions (com se suposen que són) i en fer-ne el mapa (què és important i que sembla que s'ha de conèixer)"¹⁰⁶. En definitiva, quan hom adopta la perspectiva dels stakeholders, s'adona que allò que s'entén per èxit empresarial no té un únic significat¹⁰⁷ (exclusiu i excloent) i, per tant, que es tracta de plantejar-se la construcció d'un "procés just en el qual les diverses veus dels stakeholders en aquestes qüestions puguin ser escoltades i tinguin alguna influència en la decisió"¹⁰⁸.

Aquesta, però, és sens dubte una qüestió oberta, que, en darrer terme, creiem que no es pot respondre només des de la teoria dels stakeholders atès que, com ja hem fet avinent, no es pot considerar un constructe èticament autosuficient¹⁰⁹. I és una qüestió, per cert, la resposta de la qual considerem indissociable de l'assumpció -o no-

¹⁰⁵ En aquesta mateixa línia, Evan i Freeman (1988) han proposat concebre l'empresa, en sentit ampli i a llarg termini, com un fòrum d'stakeholders, si bé han insistit també que això ja no és una qüestió de conceptualització, sinó d'orientació per afrontar els processos i les situacions concrets: però han proposat que això ha de tenir traducció en la creació dels mecanismes estructurals que permetin fer viable aquest fòrum.

¹⁰⁶ Mitroff, 1983, pàg. 29.

¹⁰⁷ Vegeu, en aquest sentit, Gatewood i Carroll (1991).

¹⁰⁸ Bowie, 1991, pàg. 64.

¹⁰⁹ Això significa que les ètiques que tenen una gran preocupació normativa pels afectats no haurien d'il·lusionar-se de manera excessivament ingènua amb la teoria dels stakeholders. Per dir-ho en termes de Kohlberg: creiem que és perfectament possible parlar de la presa en consideració dels stakeholders en el marc de cadascun dels sis estadis.

del que en el capítol anterior hem anomenat corresponsabilitat social de l'empresa. L'anàlisi acurada dels stakeholders ens sembla una condició necessària per a una ètica de les organitzacions¹¹⁰, tant pel que fa a l'exigència ètica d'atendre a les conseqüències de les pròpies actuacions com pel que fa a la construcció de la responsabilitat. Estrictament parlant: "una gestió èticament responsable, s'ha suggerit sovint, és una gestió que inclou una atenció adequada no tan sols als accionistes, sinó als stakeholders en general en els processos de presa de decisions"¹¹¹. Però per poder-ho ser, d'ètica, necessita plantejar-se com estableix els seus propis criteris i valors i plantejar-se deliberadament la configuració del subjecte responsable. Creiem que és tot això el que és inclòs qualitativament (però no necessàriament) en el tractament de les relacions amb els stakeholders: només si això s'explicita pràcticament podrem parlar també de les organitzacions -en el marc de les ètiques aplicades- com a configuradores d'un nou subjecte (Cortina, 1993).

Per tant, de la mateixa manera que tot el que s'aixopluga sota el conseqüencialisme no esgota tot el que hem anomenat una hermenèutica de la responsabilitat, el que constitueix la (co)responsabilitat assumida d'una organització (i construïda des d'aquesta) no prové només d'una relació amb els stakeholders constatada i configurada de manera areflexiva, sinó que també exigeix la construcció dels valors reguladors, els criteris i les normes corporatius i la configuració dels béns i valors que identifiquen l'organització. És això el que haurem de veure en els dos apartats següents.

¹¹⁰ Mitroff (1983) observa una cosa que normalment es passa per alt en la teoria dels stakeholders: que -contemporàniament- és una aproximació vàlida per a qualsevol mena d'organització, sigui pública o privada.

¹¹¹ Goodpaster, 1991a, pàg. 53.

6.2 Els codis: construir criteris i finalitats?

En els darrers anys¹, un dels camins que les empreses han privilegiat per desenvolupar l'explicitació dels valors reguladors, els criteris i les normes corporatius ha estat el de la redacció de codis d'empresa². De tota manera, cal tenir molt present que "els codis ètics corporatius tenen les seves rels en els codis professionals anteriors"³. Creiem que aquesta referència -sovint no explicitada i, fins i tot, inconscient- als codis professionals com a models dels codis d'empresa no se sol prendre gaire en consideració en les anàlisis que es fan d'aquests darrers. I pensem que és important fer-ho perquè això ens ajudarà tant a situar millor les seves limitacions com a entendre les seves mancances.

Però, a més, creiem que hi ha un altre motiu que justifica una breu referència als codis professionals des de la perspectiva d'una anàlisi de la BE. Com ja hem posat de manifest en el capítol tercer, la nostra reflexió ètica es fonamenta en la distinció metodològica entre sistema, organització i individu. De manera que el desenvolupament d'una ètica de les organitzacions només és possible si prenem l'organització com a objecte específic de l'ètica i no ens limitem a projectar-hi mecànicament els resultats de les reflexions ètiques sobre els individus o el sistema. Però també hem emfasitzat que aquesta distinció metodològica no significa que siguin tres àmbits aïllats, sinó que, en la realitat, segons el problema que s'hagi de tractar, pot ser que calgui tenir-los tots tres en compte; i, més encara: hi ha qüestions que només són creïbles si se situen en la intersecció de dos d'aquests àmbits. Ja hem fet veure que, des de la nostra perspectiva, la reflexió ètica sobre el benefici demana

¹ Pel que fa al detall de l'evolució en termes quantitativs, ens remetem a l'estudi que en farem més endavant i a la bibliografia que hi donarem com a referència.

² De tota manera, com veurem, cal tenir present que sota aquesta denominació s'aixopluguen formulacions no sempre coincidents. El que ara ens interessa destacar és l'increment d'aquesta intencionalitat de formulació.

³ Stevens, 1994, pàg. 64.

aquesta intersecció entre l'ètica econòmica i l'ètica empresarial. I ara hem d'afegir que avui, en un grau o altre, parlar d'ètica professional comporta una perspectiva que se situa en la intersecció entre l'ètica dels individus (en quant són professionals) i l'ètica de l'organització⁴. I per això mateix, en contra del que sol ser habitual, considerem insuficient una anàlisi dels codis d'empresa que no els situï en relació amb els codis professionals⁵.

Els codis professionals com a referència

Sembla bastant evident que la justificació d'un codi ètic professional es basa en la comprensió que es tingui del que és una professió (en general) i en la comprensió que es tingui d'una professió concreta (en tant que necessita també un codi ètic professional). La primera part de la qüestió ens portaria a plantejar-nos la interrelació (necessària o no) que hi pugui haver entre activitat professional i explicitació d'un codi ètic; la segona part ens portaria a plantejar-nos si la gestió d'organitzacions justifica que els qui s'hi dediquen professionalment es reconguin en un codi ètic.

En el capítol tres ja hem fet algunes referències a aquestes qüestions, que ara donem per suposades⁶. Només convé recordar alguns punts que ara ens afecten directament: que la possibilitat d'una ètica professional està estretament lligada a la comprensió cultural del treball (Marzal, 1989) i que, en aquesta comprensió, hi poden

⁴ Hem desenvolupat més sistemàticament aquesta qüestió a Lozano (1994).

⁵ Si bé cal afegir, com és obvi, que el tractament dels codis professionals només pot tenir, en el nostre plantejament, aquesta funció merament introductòria i de contextualització.

⁶ Recordem que en aquell moment la nostra intenció era la de fer veure que una ètica de les organitzacions era irreductible a una ètica professional (individual), tant a causa del fet que els estudis empírics mostren que l'actuació moral dels individus depèn fortament del que hem anomenat atmosfera moral corporativa, com a causa del fet que, paradoxalment (i a diferència d'altres professions), l'ètica professional dels gestors i directius és impensable sense una mínima reflexió ètica sobre les organitzacions.

convergir tradicions interpretatives diverses, com, per exemple, les que subratllen la dimensió vocacional o la dimensió tècnica de la professió⁷. Però també hem fet notar que l'anàlisi del fet professional és susceptible de caure en el paradigma separatista, i que, així, se n'evacua la mateixa possibilitat d'una reflexió ètica, tot reduint-la a una concepció instrumental segons la qual el professional només és un portador de competències i habilitats tècniques que posa al servei d'uns fins sobre els quals no té, en tant que professional, ni competència ni possibilitat d'incidència (i, en aquest sentit, hem dit que seria plausible una investigació que posés de manifest l'ús ideològic de la "professionalitat").

Nogensmenys, malgrat que no hi hagi unanimitat absoluta, hem de reconèixer una certa convergència en uns trets bàsics que permetin establir què és un professional. Així, ens fem ressò de la síntesi proposada per Hortal segons la qual són professions "aquelles activitats ocupacionals: a) en què, de forma institucionalitzada, es presta un servei específic a la societat; b) per part d'un conjunt de persones (els professionals) que s'hi dediquen d'una forma estable i que n'obtenen el seu mitjà de vida; c) que formen amb altres professionals (col·legues) un col·lectiu que obté o tracta d'obtenir el control monopolístic sobre l'exercici de la professió; d) i que hi accedeixen després d'un llarg procés de capacitació teòrica i pràctica, de la qual depèn la credencial o llicència per exercir aquella professió"⁸. I, en aquesta mateixa línia, González (1994) ha sintetitzat el que anomena "paradigma professional"⁹: a) servei a la

⁷ Per a això ens remetem també a les anàlisis que hem fet en la primera part de Weber i de Berger, i del fil que els uneix.

⁸ Hortal, 1993, pàg. 207. Creiem que val la pena atendre a aquesta formulació, ja que és el resultat sintètic d'un treball sobre una àmplia bibliografia de referència sobre els professionals i les ètiques professionals.

⁹ Vegeu González, 1994, pàg. 26 i següents. Creiem que aquests trets paradigmàtics són rellevants no tan sols per la seva pretensió sintètica, sinó també perquè es proposen com a "context" de les ètiques professionals.

societat únic, definitiu i essencial; b) es considera "vocació"¹⁰; c) es basa predominantment en coneixements i tècniques intel·lectuals per a la realització del servei o de la tasca en qüestió; d) això exigeix un període de formació especialitzada; e) reclama autonomia en l'exercici de la professió; f) que té com a contrapartida la responsabilitat sobre els judicis que s'emeten i les decisions que es prenen; g) l'èmfasi rau més en el servei prestat que en els guanys (cosa que no obsta perquè les motivacions puguin ser crematístiques: però no són criteri de professionalitat); h) hi ha una organització de professionals del ram, autogovernada.

Ambdues perspectives convergeixen -en la seva pretensió sintètica- en els trets bàsics, si bé convé notar que no recullen explícitament la necessitat d'una ètica (o d'un codi ètic) professional¹¹. En aquest enfocament, l'explicitació de la dimensió ètica de la professió apareix ulteriorment, així que es desenvolupa un moment reflexiu sobre la mateixa professió, de manera que establir els trets característics d'una professió no és més que la condició de possibilitat per desenvolupar una reflexió ètica que arrenca del fet que una professió es defineix pel servei (i els béns) que presta a la societat, cosa que legitima el grup per exercir-la i identificar-s'hi mitjançant determinades activitats que comporten establir

¹⁰ "No en el sentit de crida superior religiosa ni, necessàriament, d'adequació personal òptima (intel·ligència, actituds, habilitats) amb les exigències de la professió, sinó perquè s'espera que el professional es dediqui a la seva professió tota la vida, que s'identifiqui amb les pautes ideals de la seva professió, que se senti en profunda germandat amb els professionals del seu ram, que trenqui amb la dicotomia creixent entre temps laboral i temps d'oci dedicant a la seva professió i a l'enriquiment dels seus coneixements i tècniques professionals bona part del seu temps lliure i que no abandoni mai la seva professió, si no es vol enfrontar amb l'estigma de traïdor o de fracassat, en algunes professions, si ho fa. El convenciment profund i l'adhesió personal a la professió com a vocació pot desembocar de vegades, sobretot si s'hi sumen o hi intervenen altres factors (poder, prestigi), en una certa sacralització de la professió" (González, 1994, pàg. 27).

¹¹ Si parem esment a com s'ha plantejat o recollit en la producció de la BE la identificació del que és una professió, comprovarem que hi ha coincidència en els trets bàsics, convergents amb els que acabem d'esmentar. Però la diferenciació rau, justament, en l'explicitació de la dimensió ètica.

determinades relacions amb els altres i, consegüentment, assumir responsabilitats. Però convé prendre nota de la diferència -potser no tan de matís com sembla- entre considerar l'ètica (codificada) com un element dels trets característics d'una professió o considerar-la com el resultat d'un moment reflexiu intern a la professió que emmarca èticament la seva activitat, partint-ne, però anant més enllà¹². Perquè, en el context de la BE, hom sol decantar-se per una comprensió de l'ètica professional com un element més dels que defineixen una professió¹³. En això retrobem, sens dubte, les

¹² Reprendrem immediatament aquesta qüestió quan distingim entre ètica i deontologia. De tota manera, també convé notar que una de les ambigüitats dels codis d'ètica professional prové del fet que "les ocupacions que aspiren a un estatus professional freqüentment miren de palesar aquesta determinació mitjançant la promulgació d'un codi. Amb això intenten mostrar dues coses. D'una banda, tracten de fer veure que la confiança posada en els que proveeixen determinat servei i en la seva discreció s'exercirà responsablement; d'altra banda, es presenta com una evidència de la capacitat d'autoregulació" (Kleining & Zhang, 1993, pàg. 8).

¹³ Així, d'una banda, Solomon (1993) i Bowie (1991a) coincideixen a assenyalar que una professió comporta l'adquisició d'un determinat cos de coneixements, que assegura una comprensió teòrica de les realitats amb les quals hom tracta, que s'aplica a la resolució de problemes pràctics, que està regulada pel grup de professionals (també pel que fa a definir pràctiques legítimes i conducta adequada) i que es duu a terme amb un esperit altruista. Shaw i Barry (1989) consideren que una professió requereix una formació formal llarga i intensiva, amb la qual es pot dur a terme un determinat servei a la societat, que té un component d'autoregulació per part del col·lectiu, que comporta un marge d'autonomia en l'exercici de la professió: però això és el que fa que es tinguin no tan sols responsabilitats professionals, sinó també morals com un element intrínsec de la professió. Newton (1990) considera que una professió es defineix per la centralitat del servei, per les competències i la formació que exigeix, per la legitimitat que se li reconeix per exercir un determinat poder, per la dedicació personal que exigeix i, consegüentment, per la necessitat d'una ètica professional que es deriva de tot això. Reeck (1982) considera professional una persona àmpliament educada, que ha desenvolupat molt determinats coneixements i habilitats, que treballa sota la disciplina d'una ètica desenvolupada i reforçada per un cos d'iguals i que satisfà necessitats complexes tot emetent judicis que poden tenir conseqüències perilloses. Kultgen (1983) considera una professió una ocupació que aplica un cos teòric (del qual té el monopoli un grup) a problemes d'importància vital per als altres, que requereix una educació superior, orientada al bé de la societat més que no pas al benefici, el control de l'exercici de la qual està en mans del mateix grup de professionals, i que adopta formalment un codi d'ètica que es pretén inculcar als seus membres. Behrman (1988) considera admes

ressonàncies de les tradicions usamericanes que hem considerat a la primera part, que fan de l'individu el subjecte principal de la moralització de la vida social. Però creiem que hi retrobem també la tendència que hem constatat en analitzar la BE d'entendre l'ètica fonamentalment en termes de moral convencional, com a assumpció de valors comunament admesos, però en l'afirmació dels quals no hi ha cap instància postconvencional que permeti sostenir èticament la seva afirmació¹⁴.

Però, abans d'entrar en aquest punt, creiem que convé notar un fet obvi, que hauria d'afectar directament la comprensió de les professions i, per tant, també de les ètiques professionals. Ens referim al fet que en les definicions del que és una professió no se sol considerar la seva inserció organitzativa¹⁵. I, en definitiva, al fet que avui la majoria de les pràctiques professionals es realitzen seguint exigències organitzatives (Newton, 1990) i, per tant, que el seu medi d'actuació és l'organització (Reeck, 1982), cosa que fa que el centre sigui l'organització i no el professional (Fernández,

que una professió té les següents característiques: un camp de coneixement expert definit, l'exigència d'un llarg període de formació, un procés d'admissió regulat, una orientació professional al servei de la societat que proporciona beneficis a qui el realitza, unes regles d'autoregulació que inclouen un codi ètic i uns mitjans de vigilància de l'actuació dels seus membres, amb eventuais sancions si hi ha negligència. I, finalment, podem recordar que Greenwood (1957) havia caracteritzat una professió pel fet de tenir una teoria sistemàtica, una autoritat, una aprovació per part de la comunitat, un codi ètic i una cultura pròpia.

¹⁴ Dit sigui de passada, la nostra hipòtesi és que el desenvolupament d'una ètica professional hauria d'investigar les correlacions que en el si de cada professió es puguin donar entre el corporativisme i la seva legitimació mitjançant una "ètica professional" concebuda com un element més de la identitat professional sense cap instància ètica exterior a la professió. De fet, Solomon (1993) planteja clarament que molt sovint la ideologització del professionalisme no pretén altre cosa que preservar de la competència. I Stevenson (1989) afirma que el que pretén és mantenir en mans dels professionals la definició del que és bo per als clients o per a la societat.

¹⁵ Aquí reprenem i desenvolupem algunes de les qüestions que havíem deixat obertes al final del capítol tercer.

1994b; Marzal, 1989)¹⁶. Dit altrament: hem d'anar amb compte de no definir les professions des del supòsit que "el paradigma de les professions són els metges i els advocats"¹⁷, i des del supòsit que ens trobem en societats culturalment estables on es comparteix una idea de la vida bona i del bé comú que permet situar i comprendre quina és l'aportació que hi fan determinades professions. És a dir, sense atendre a la diversitat professional de les societats avançades, on les professions s'han diversificat i han esdevingut més complexes (com la mateixa societat), de manera que, més que compartir un cos de valors preestablert, han d'aprendre a desenvolupar una autoregulació responsable en un context cultural d'incertesa i pluralisme (Prandstraller, 1991; Vandenburg, 1989) i en un context organitzatiu¹⁸. Perquè, en darrer terme, si la referència dels codis d'empresa és una concepció dels codis professionals com a propostes tancades en si mateixes, en el que fa referència tant als processos

¹⁶ Ara només volem considerar aquest aspecte, que afecta directament la nostra comprensió de l'ètica professional i, sobretot, el que ara és el nostre objecte: entendre la raó de ser i la justificació dels codis ètics. Però val la pena fer notar que la nostra insistència, al llarg d'aquesta tesi, en el fet que les noves realitats demanen a les professions una comprensió més gran del fet organitzatiu no respon -creiem- a un esbiaixament: afecta molts dels altres elements de les definicions convencionals de professió, que no esmentem perquè escapen als nostres objectius (pensem, per exemple, en la tendència a considerar l'exigència de formació només com un període formal de la vida, en el context de l'emergent "societat del coneixement"). Vegeu, en aquest sentit, Shaw i Barry (1989) o Prandstraller (1990, 1991).

¹⁷ De George, 1990a, pàg. 383. I encara podríem afegir: en la seva interpretació liberal (en aquest punt, González (1994) ajuda a veure que la matriu dels teòrics del fet professional és pròpia d'una realitat social i cultural que té poc a veure amb la nostra). Vegeu, també, Obeso (1992) com un resum de les conseqüències que el que estem apuntant té per a la professió mèdica, on es planteja com a problema d'identitat professional la tensió entre el discurs liberal sobre l'exercici de la medicina i el fet que avui aquesta és majoritàriament medicina organitzada: això, evidentment, planteja la pregunta sobre la classe d'organització i de gestió adequades per a aquests professionals; però també, per exemple, la pregunta sobre la formació que han de rebre.

¹⁸ "Els codis es fan des de pressupòsits d'autonomia i independència en l'exercici professional que en moltes ocasions no responen a la realitat. Les professions s'exerceixen avui predominantment en contextos corporatius" (Hortal, 1994a, pàg. 60).

de la seva configuració, com a la seva justificació o a la seva posada en pràctica, no ens haurà d'estranyar que el codis d'empresa acabin esdevenint, bàsicament, de cara enfora, un instrument de legitimació i, de cara endins, un instrument de control.

Evidentment, dient això no pretenem menystenir la importància que, en termes convencionals, tenen i poden tenir els codis ètics professionals. Ja hem afirmat en el capítol tercer que la professionalitat (i l'ètica professional) remet a una activa reconciliació entre valors i tècniques en el si d'unes pràctiques¹⁹. Però creiem que aquí és pertinent la distinció, usual entre nosaltres, entre ètica i deontologia professionals²⁰. La deontologia és més aviat la formulació dels deures i obligacions exigibles en l'exercici d'una determinada professió, pel fet de ser-hi inherents. Mentre que l'ètica fa referència, més globalment, al bé propi de l'activitat professional, a la seva inserció social i al que en la primera part de la tesi hem anomenat el principi d'humanitat²¹. L'ambigüitat dels codis rau, justament, en el fet que poden accentuar els aspectes deontològics en detriment dels ètics i a l'últim reduir l'ètica professional a una normativa el compliment²² de la qual

¹⁹ En uns altres termes, però creiem que en aquesta línia, Reeck ha proposat que "l'estructura d'una ètica professional és el conjunt d'habilitats morals, mandats institucionals i identitats psicològiques que influeixen inevitablement en la reflexió del professional sobre les dimensions ètiques dels problemes amb els quals es troba en la seva pràctica" (Reeck, 1982, pàg. 15).

²⁰ Vegeu, per exemple, Hortal (1994a) i Fernández (1994b).

²¹ "Sense la perspectiva ètica, la deontologia es queda sense el seu horitzó de referència. No acaba de quedar clar el sentit i el perquè de les normes deontològiques; no es veu clar cap a on apunten, quina mena de bé tracten d'assolir. [...] El bé és multifforme; té moltes facetes. I per això mateix no és exigible a tothom en tots els seus aspectes. Per això fan falta normes. [...] La deontologia parla d'allò que és vinculant per a tothom. Dels espais oberts i plurals que queden per al bé, se n'ocupa l'ètica. L'ètica té com a instància última la consciència individual. La deontologia es mou més en el camp del que és aprovat per un col·lectiu" (Hortal, 1994, pàg. 57, 58).

²² Cosa, per cert, que sol prendre més aviat la forma de proposicions negatives que expressen únicament els límits que no s'han de traspasar.

qualifica èticament un professional²³.

Per això creiem important fer-nos ressò del que De George suscita sobre la qüestió, atès que, sobre aquest punt, plantejaments com el seu, encara que pugui semblar obvi, no sovintegen en el si de la BE²⁴: "a causa del fet que els membres d'una professió són éssers morals primer i professionals només secundàriament, l'ètica professional no pot alliberar de les obligacions morals generals que s'apliquen a tothom"²⁵. Dit altrament: no hem de convertir en normativa la no total coincidència entre persona i rol²⁶ que a la primera part hem analitzat com un tret característic i irreversible de les societats avançades en quant són societats d'organitzacions, si és que no volem, al capdavant, legitimar el que proposem anomenar un atomisme deontològic, que seria el resultat de desarrelar èticament les deontologies professionals amb l'excusa de voler-les contextualitzar pràcticament. Per això, de la mateixa manera que nosaltres hem insistit que les ètiques aplicades s'han de situar en el marc de l'ètica cívica²⁷, hom ha fet notar que determinats principis han de

²³ Ens remetem també a les crítiques que hem fet en el capítol segon al reduccionisme de l'ètica a la deontologia, fins i tot en el si de la tradició deontològica.

²⁴ Per una visió més convencional, atenent fonamentalment als aspectes reguladors, vegeu, a tall d'exemple, Conway i Houlihan, 1982; Oz, 1993; Shaw i Barry, 1989.

²⁵ De George, 1990a, pàg. 395.

²⁶ Vegeu, també, sobre aquest punt, les consideracions de Sacconi (1991a).

²⁷ Rares vegades trobarem en el context de la BE plantejaments com aquest: "una alternativa al que anomeno el model judicial de l'ètica professional podria ser quelcom que podem anomenar ètica professional com a discurs cívic. [...] L'ètica professional hauria de ser una part d'un diàleg ample en la nostra societat que tingui lloc entre les elits professionals i els ciutadans. Aquest diàleg hauria de ser sobre el paper de les professions en aquesta societat; la naturalesa, extensió i límits del poder professional; i els efectes socials d'aquestes tecnologies que les professions creen i controlen, i mitjançant les quals configuren enterament la nostra manera de viure. Això del que parla el discurs cívic. És sobre la mena de societat que volem i que hem de construir. Com volem distribuir el poder i l'autoritat? Per a quins fins volem usar la tecnologia i l'experiència professional?" (Jennings, 1991, pàg. 567).

ser el marc de referència de les ètiques professionals, principis que remeten a consideracions específicament ètiques, com la beneficència, el respecte envers l'autonomia dels altres, la justícia o la integritat (Newton, 1990)²⁸. En definitiva, el que se suscita en darrer terme a tota ètica professional és si es fa des de plantejaments pre-crítics o no (Reeck, 1982), cosa a la qual s'obvia, en canvi, des del paradigma separatista²⁹. Mitjançant les seves pràctiques, els professionals esdevenen inevitablement uns "articuladors de valors"³⁰, i això és el que haurien d'expressar i formalitzar els codis ètics. Però sense que sigui el resultat de veure la professió només des de dintre o, per dir-ho en els termes del que hem assumit a la primera part, sense que aquesta articulació ignori l'horitzó del consens entre tots els implicats i afectats per l'actuació professional³¹.

Certament, els codis ètics poden expressar la mediació (en l'àmbit professional) entre individu i societat. Tanmateix, "clarament, les

²⁸ En això, tot seguint D. Gracia, ha insistit entre nosaltres Hortal (1994).

²⁹ "Un component important de la tesi separatista és la idea de l'autonomia del rol professional. La idea és que cada professió és definida en termes dels seus propis objectius i procediments, i per això cadascuna té el seu propi criteri de valor i la seva pròpia justificació moral inherent" (Gewirth, 1986, pàg. 284).

³⁰ Newton, 1983, pàg. 36.

³¹ Hortal (1993) ha portat a cap una bona síntesi del debat sobre la perspectiva que se sol adoptar a l'hora de definir reflexivament una professió, tot fent notar que el que hi predomina és una visió des de dintre de les professions, que assumeix el que els mateixos professionals pretenen ser, sense que hi tinguin res a dir, posem per cas, els afectats (Hortal, 1994b): és a dir, que només molt excepcionalment es fa una definició substantiva de les professions mirant-les "des de fora", i que això és patent en la majoria de les ètiques professionals. Aquí, altre cop, constatem que pretendre que hi ha una ètica professional autosuficient que no s'emmarca en una perspectiva ètica que vagi més enllà de la mateixa pràctica professional fa irresoluble la tensió entre la pretensió de les professions "de reclamar l'autoritat per definir els valors per a la societat en les seves àrees de competència" (Kultgen, 1983, pàg. 226) i la sospita que "esdevenir professional no fa automàticament a ningú expert en ètica, ni tan sols en l'ètica de la professió particular d'aquella persona -fora que decidim, és clar, anomenar les regles de club d'una professió la seva ètica." (Ladd, 1980, pàg. 131).

professions no sempre expressen els més alts estàndards morals per a elles mateixes. Però assenyalen estàndards professionals, de vegades anomenats estàndards ètics. Aquests, en bona part, han esdevingut els substituïts dels estàndards morals [...] i freqüentment hi tenen poc a veure. Els estàndards són ara professionals, però no necessàriament més alts, des del punt de vista moral"³². En definitiva, la necessitat de les professions de generar confiança i legitimació socials (Hortal, 1994a) fa que les formulacions de les ètiques professionals puguin oscil·lar sempre entre el corporativisme i la humanització mediada professionalment i, per tant, obliga a no oblidar mai que "la 'professió', tal com usem els termes, és una altra metàfora, una metàfora social amb un cachet particular. [...] En altres paraules, remet a una autopresentació més que no pas a un compliment o a una credencial com a tals"³³. Des d'aquesta perspectiva, només una ètica professional que superi l'atomisme deontològic pot esdevenir "fonament de legitimitat"³⁴, en la mesura que sigui capaç -també en les seves expressions codificades- de "distingir entre aquells interessos que són defensables amb arguments, i que, per tant, han de ser acceptats pels altres interlocutors, i aquells que, pel fet de pertànyer a la pròpia idiosincràsia, no cal defensar amb la mena d'arguments que busquen internament un consens racional, i que, per tant, no cal que se sotmetin a la prova del consens"³⁵.

Els codis i les seves ambivalències

Atès que, com hem dit, partim del supòsit -sovint negligit- que "els codis ètics corporatius tenen les seves rels en els codis

³² De George, 1990a, pàg. 386. Aquesta desconexió és el que hem volgut expressar anteriorment amb la formulació "atomisme deontològic".

³³ Solomon, 1993, pàg. 141.

³⁴ Unnia, 1990, pàg. 98.

³⁵ Cortina, 1983, pàg. 139. Kultgen (1983) formula el problema d'una manera, si es vol, més pragmàtica, però tal vegada més punyent: com podem avaluar un codi professional?

professionals anteriors"³⁶, creiem important sintetitzar les valoracions dels avantatges i inconvenients dels codis esmentats perquè, en la mesura que aquest supòsit sigui pertinent, els codis d'empresa els hauran heretat, tant com hagin assumit el model del codi professional areflexivament.

De George³⁷ (1990a) considera com a característiques³⁸ d'un codi professional les següents: ha de ser regulatiu (i, per tant, ha de distingir entre la formulació d'ideals i l'explicitació del que pot ser sancionat); ha de protegir l'interès públic i el dels que reben els serveis de la professió; no ha d'estar al servei corporatiu de la professió; ha de referir-se específicament a la pràctica professional, i no limitar-se a recordar-li referències morals que s'exigeixen a tothom; ha de ser controlable i controlat. Però aquí ja apareix la dificultat pràctica de distingir entre ètica professional i deontologia professional. Si recordem que hem assumit que la segona implica la primera, això significa que un codi ètic professional ha d'incloure les exigències d'un codi deontològic (establir àmbits de competència i de responsabilitat, regular les relacions entre professionals i establir els deures i obligacions envers clients i usuaris³⁹); però ha d'anar més enllà, i això és el que fa que pugui incloure altres dimensions ultra l'estrictament deontològica. "El codi ètic d'una professió és potser l'enunciació més visible i explícita de les seves normes professionals. Un codi encarna la consciència col·lectiva d'una professió i és testimoni del reconeixement del grup de la seva dimensió moral. Al llarg d'un continu, tres tipus de codis d'ètica poden ser identificats. Un codi d'aspiracions és l'explicitació dels ideals que els professionals haurien de maldar per assolir. [...] Un altre tipus és un codi

³⁶ Stevens, 1994, pàg. 64.

³⁷ El prenem aquí com a primera referència perquè la seva reflexió sobre els codis professionals es fa en el context de la BE.

³⁸ Com fa notar, aquesta consideració no s'ha de confondre amb el fet que els codis poden ser usats amb propòsits molt diferents.

³⁹ Vegeu més detalladament sobre aquest punt Hortal (1994). Oz (1993) considera que aquests són els punts que cal exigir a tot codi professional.

educatiu, que pretén reforçar la comprensió dels seus plantejaments amb extensos comentaris i interpretacions. [...] Un tercer tipus és un codi regulatiu, que inclou un conjunt de regles detallades per guiar la conducta professional i per servir de base per establir greuges. [...] Per bé que conceptualment diferents, en realitat qualsevol codi concret pot combinar aspectes d'aquests tres tipus"⁴⁰.

Segons la nostra opinió, aquesta pluralitat de registres és inherent a tot codi professional (perquè, i sovint s'oblida, és inherent a la comprensió ètica de tota pràctica professional, si més no des del marc del que hem proposat anomenar una hermenèutica de la responsabilitat⁴¹): per això creiem que a la pràctica un codi no tan sols pot combinar els diversos aspectes, sinó que ho ha de fer. En aquest sentit, creiem que es pot afirmar que els codis professionals articulen públicament la responsabilitat en la mesura que "el seu caràcter és primàriament promissori, i se suposa que els qui l'afirmen expressen un compromís envers allò que la professió requereix"⁴². Per tal de sistematitzar tant el que poden aportar els codis professionals com les limitacions que poden tenir, distingirem

⁴⁰ Frankel, 1989, pàg. 110-111. Vegeu, també, com Kleining i Zhang, en la seva anàlisi d'una diversitat de codis, fan veure que aquests poden tenir funcions reguladores, d'expressió de convencions, d'expressió d'ideals, d'expressió de la missió i el telos professional i, en tots aquests sentits, poden ser qualificats d'ètics.

⁴¹ Vegeu, sobre aquest punt, l'enfocament de Kultgen (que, encara que adopti un registre diferent del nostre, és significatiu en la mesura que, com hem indicat anteriorment, se situa davant la pregunta de com es pot avaluar un codi ètic professional): "Un codi és una entitat verbal i simbòlica, un conjunt de fórmules la relació de les quals amb la vida professional depèn de la manera com són interpretades. [...] Les exigències més generals per a les hipòtesis interpretatives sobre un codi són que haurien de: a) especificar les seves propietats intrínseques o semiòtiques en tant que són una entitat verbal construïda de diverses maneres per grups rellevants i b) descriure les seves conseqüències pràctiques en tant que posseeixen aquestes propietats, en el context social en el qual funcionen" (Kultgen, 1983, pàg. 228).

⁴² Kleining & Zhang, 1993, pàg. 4.

entre les seves funcions internes i les seves funcions externes⁴³.

Quant a les seves funcions internes, hom ha considerat com a aportacions dels codis que: a) emfasitzen que la professionalitat inclou la referència a valors i no tan sols a la competència tècnica, i en aquest sentit poden expressar una cultura de grup (Frankel, 1989; Kleining & Zhang, 1993; Newton, 1983; Prandstraller, 1990; Reeck, 1982); b) permeten l'autoregulació professional, fins i tot en el que fa referència als aspectes sancionadors (De George, 1990a; Frankel, 1989; Kleining & Zhang, 1993; Kultgen, 1983; Ladd, 1980; Prandstraller, 1991; Reeck, 1982; Shaw & Barry, 1989; Solomon, 1993); c) permeten distingir entre els mínims de conducta que han de complir (o evitar) els professionals i les aspiracions que poden compartir (Frankel, 1989; Kleining & Zhang, 1993; Kultgen, 1983; Ladd, 1980); d) poden tenir una funció educativa i orientar la formació dels professionals (Behrman, 1988; Kleining & Zhang, 1993; Ladd, 1980); e) el fet de tenir-ne formulat un comporta disposar d'una referència que facilita que els professionals reconguin els problemes ètics (Frankel, 1989; Kleining & Zhang, 1993; Ladd, 1980; Reeck, 1982); f) poden facilitar la socialització dels seus membres (Frankel, 1989; Kultgen, 1983).

En canvi, també quant a les seves funcions internes, hom ha considerat com a limitacions dels codis que: a) poden reflectir o expressar, però no crear, el compromís ètic professional (Kleining & Zhang, 1993; Solomon, 1983); b) l'expressió d'ideals pot generar el cinisme de considerar-los impossibles en contrast amb la realitat⁴⁴

⁴³ Aquesta doble dimensió és habitual en la descripció dels codis professionals (incloent-hi la discussió sobre quina de les dues funcions ha de prevaler), però Kleining i Zhang (1993) i Kultgen (1983) l'han reconvertida en un criteri d'anàlisi en els seus treballs sobre una gran diversitat de codis ètics professionals.

⁴⁴ Sobre aquesta qüestió, des del nostre punt de vista, és molt rellevant l'observació de Kleining i Zhang: "molt sovint, els codis d'ètica són produïts de dalt a baix, són creacions dels equips directius i no el resultat d'un diàleg cooperatiu i d'una consulta" (Kleining & Zhang, 1993, pàg. 18). Cosa que tenen per una de les fonts més importants del cinisme i de la manca de compromís. També Ladd (1980) considera decisiu per a l'anàlisi d'un codi ètic professional tenir en compte qui ha participat en la seva discussió

(Kleining & Zhang, 1993; Ladd, 1980); c) en contrast, però, també poden ser massa minimalistes i poc inspiradors (Kleining & Zhang, 1993); d) poden afavorir una actitud de fixisme envers la norma, per part dels professionals, i justificar la renúncia a la pròpia autonomia moral en nom de l'afirmació legalista del codi (Kleining & Zhang, 1993; Kultgen, 1983; Reeck, 1982); e) per si mateixos no generen la capacitat de discerniment necessària atès que en la realitat professional el que predominen són els conflictes de valors (Kleining & Zhang, 1993; Kultgen, 1983); f) poden confondre la seva afirmació o reconeixement amb l'aplicació i, consegüentment, donar-la massa per suposada i no anar acompanyats de cap instrument per fer-los efectius (Kultgen, 1983; Shaw & Barry, 1989); g) per tal de facilitar l'acord, poden ser massa imprecisos i, d'aquesta manera, aixoplugar pràctiques molt diferents entre si (Kultgen, 1983; Reeck, 1982).

Pel que fa a les seves funcions externes, hom ha considerat com a aportacions dels codis que: a) en una societat més complexa expressen allò que es pot esperar d'una professió (i en quines qüestions i per què s'hi pot confiar) (Frankel, 1989; Kleining & Zhang, 1993; Ladd, 1980); b) expressen i delimiten les expectatives raonables que es poden tenir envers la professió (Frankel, 1989; Hortal, 1994a; Kleining & Zhang, 1993; Newton, 1983; Reeck, 1982); c) són com baròmetres socials que expressen en quins àmbits cal que els professionals estiguin atents a les demandes socials (Kleining & Zhang, 1993); d) posen de manifest la necessitat estructural que la nostra societat té de la responsabilitat en l'exercici de tota professió⁴⁵ (Prandstraller, 1991).

En canvi, també quant a les seves funcions externes, hom ha

i quin paper té en les deliberacions professionals. El cinisme -i el manteniment del paradigma separatista (Gewirth, 1986)- està molt lligat, doncs, al procés mitjançant el qual hom formula o assumeix el codi.

⁴⁵ Val a dir que aquest plantejament se situa en el context d'anar més enllà de les perspectives convencionals sobre la professió, i en un intent de repensar-la en el context de la "societat del coneixement".

considerat com a limitacions dels codis que: a) poden facilitar que les professions escapin a l'escrutini públic i converteixin l'estatus i els privilegis professionals en un fi en si mateixos, en la mesura que els codis -i les professions- es considerin un monopoli dels grups professionals⁴⁶ (De George, 1990a; Frankel, 1989; Kleining & Zhang, 1993; Kultgen, 1983; Ladd, 1980; Newton, 1983; Reeck, 1982); b) poden fer una funció artificial de generar confiança, com a instrument de relacions públiques, i de racionalització de les pràctiques professionals (Hortal, 1994a; Kleining & Zhang, 1993; Kultgen, 1983; Ladd, 1980; Reeck, 1982); c) poden distreure els professionals del context social (i dels seus problemes) ja que redueixen les qüestions ètiques implicades en una professió a les més internament i temàticament professionals (Ladd, 1980); d) no solen plantejar-se en quina societat se situen i a quin ordre social presten suport i poden ignorar els criteris de justícia (Kultgen, 1983; Reeck, 1982); e) són l'expressió i la legitimació de la ideologia professional, que encobreix retòricament els seus interessos corporatius⁴⁷ (Kultgen, 1983; Reeck, 1982); f) consoliden l'asimetria típica de tota relació professional, i el possible paternalisme consegüent (Kultgen, 1983; Newton, 1983; Stevenson, 1989).

Aquesta breu consideració sobre els codis ètics professionals ens ha

⁴⁶ "Una de les conseqüències del poder i del privilegi professionals és que l'ètica professional ha tendit a esdevenir una professionalització de l'ètica, en la que el compromís de la professió envers un conjunt de valors reflecteix la seva interpretació del món. Però la professionalització amenaça d'estrènyer l'objectiu de l'avaluació moral perquè disminueix el recurs a l'experiència dels no-professionals per a la reflexió ètica, i, com a resultat, la visió que la professió té del seu paper, i la seva responsabilitat s'arrisca a estar divorciada del conjunt dels valors socials" (Frankel, 1989, pàg. 113).

⁴⁷ Reeck fins i tot creu que "la raó de la manca de referències als interessos dels professionals és el desig de mantenir la ideologia del servei" (Reeck, 1982, pàg. 66). Recordem que en el capítol tercer hem relacionat (a propòsit del refús a la consideració de la gestió i direcció com a professió perquè ha d'actuar segons la llei de maximització del mercat) el paradigma vocacional amb l'absència de tractament, per part de la ideologia professional, de la perspectiva de l'interès i, correlativament, amb la magnificació de la perspectiva del servei.

permès constatar-ne les ambivalències i, sobretot, anticipar el nucli de les qüestions que ens haurem de plantejar quan tractem dels codis ètics corporatius. Creiem que aquesta constatació és important perquè, en la mesura que els codis ètics corporatius reproduïxien les ambivalències esmentades, ens haurem de preguntar no tan sols pels avantatges i les limitacions dels codis ètics per a una ètica de les organitzacions, sinó també fins a quin punt caldria replantejar-ne la configuració -tant dels codis ètics professionals com dels corporatius- en el context de les noves realitats culturals, econòmiques i organitzatives⁴⁸. Sintèticament, creiem que les qüestions més importants que ja queden obertes per als codis ètics corporatius (des de la hipòtesi que "els codis ètics corporatius tenen les seves rels en els codis professionals anteriors"⁴⁹ i que no impliquen el replantejament de la concepció del que és un codi ètic) són les següents: qui ha de participar en la seva formulació i sota quin procediment; com han de combinar l'expressió d'ideals corporatius amb la regulació de determinades pràctiques organitzatives i, per tant, si han d'apuntar predominantment a ser la formulació d'ideals o a ser la formulació dels límits més enllà dels quals determinades actuacions no són acceptades i (eventualment) són sancionades; si han d'afirmar els béns (i el telos) que defineixen l'activitat d'una determinada corporació o han d'establir els principis que la regeixen; si han de privilegiar les seves funcions internes o les seves funcions externes, o si han d'assolir un equilibri entre ambdues; si tenen una finalitat predominantment enunciativa (amb l'expectativa de poder-se incorporar eventualment a les converses corporatives⁵⁰) o si han d'incorporar l'establiment

⁴⁸ Ni que sigui pel fet pràctic, que poques vegades es pren en consideració, que una mateixa persona es pot trobar simultàniament sota dos marcs de referència no necessàriament coincidents entre si: el que s'expressa en el seu codi ètic professional i el que s'expressa en el seu codi ètic corporatiu (i sense instàncies de mediació entre ambdós). Això explica la nostra insistència en la necessitat d'una ètica cívica que travessi i emmarqui les ètiques aplicades.

⁴⁹ Stevens, 1994, pàg. 64.

⁵⁰ Sobre el paper de la conversa en el desenvolupament de la BE, vegeu Bird (1991).

explícit dels mecanismes mitjançant els quals es passa de l'enunciació a la institucionalització i a la posada en pràctica; si han de fomentar la legitimació social de l'empresa o el desenvolupament de la (co)responsabilitat social de l'empresa.

Certament, tot el que acabem d'indicar no és l'expressió d'alternatives incompatibles entre si; però potser sí que expressa la tensió entre èmfasis no necessàriament coincidents, i que posen de manifest que, en la mesura que el reconeguem com a constructe organitzatiu (Kleining & Zhang, 1993), un codi no és una fórmula establerta (amb unes determinades exigències per tal de poder ser considerat com a tal), sinó una opció. En darrer lloc, el que ens hem de preguntar, per dir-ho en els termes que hem assumit, és si un codi ètic corporatiu s'orienta predominantment a regular els comportaments pre-convencionals, a afirmar les exigències i les identitats convencionals o a desenvolupar una capacitat postconvencional en la vida de les organitzacions (i, en el cas que vulgui incorporar les tres dimensions, com les articula).

La gestió com a professió, una absència significativa

Tal vegada, el que seria més raonable fora basar la transició entre la reflexió sobre els codis ètics professionals i la reflexió sobre la funció dels codis ètics corporatius en una ètica de les organitzacions en les consideracions que s'hagin fet sobre l'ètica professional dels directius o dels gestors. Simptomàticament, però, la BE gairebé no s'ha plantejat la gestió o la direcció d'empreses en termes de professió ni, consegüentment, en termes d'ètica professional⁵¹. En tot cas, i per dir-ho sintèticament, hom parla més

⁵¹ Sí que ha analitzat les idees i creences morals dels directius (vegeu, per exemple: Baumhart, 1961; Bonoma, 1986; Carroll, 1975; Ferrell & Weaver, 1978; Forsyth, 1992; Fritzsche & Becker, 1984; Johnson, 1981; Jones & Gauthier, 1988; Lewis, 1989; Longenecker et al., 1989; O'Neil, 1986; Posner & Schmidt, 1984, 1993; Ulrich & Thielemann, 1993; Waters et al., 1986) i ha plantejat la qüestió del desenvolupament del judici moral (vegeu la bibliografia que hem tingut com a referència en la nostra interpretació de la qüestió, en el capítol quart). Però no s'ha plantejat ni ha desenvolupat -si més no, de manera significativa- la consideració d'una eventual ètica professional dels gestors o directius.

de les professions en les empreses (De George, 1990a; Shaw & Barry, 1989) que no pas del que fan els empresaris i directius com a professió. Entre altres raons, perquè hom discuteix que l'exercici de les funcions directives es pugui concebre com a professió⁵². Nogensmenys, hom està disposat a admetre la possibilitat de "veure la gestió d'empreses com una professió marginal o emergent, una disciplina de treball en procés d'esdevenir professionalitzada"⁵³, entre altres motius perquè, si hom posa la diferència en la recerca de benefici o en la submissió als imperatius del mercat (Behrman, 1988), aleshores cal reconèixer que "guanyar diners i la necessitat de guanyar diners són fets tan comuns en les pràctiques de la medicina i de les lleis com ho són en les dels negocis, i, doncs, els negocis haurien de ser considerats -com aquestes llargament honorades (i també molt criticades) pràctiques- una professió"⁵⁴.

De fet, estrictament parlant, hom podria dir que aquesta discussió s'hauria de resoldre simplement atenent a la qüestió prèvia de què s'entén per professió (Bowie, 1991a). Si retornem a les característiques que hem donat anteriorment⁵⁵, veurem que la qüestió més clarament diferenciada se situa en la formació que és necessària

⁵² "Els directius no són membres d'una professió, si bé són vistos com a professionals. Els membres d'una professió no es remeten als preceptes del capitalisme i es distingeixen per no operar en un mercat competitiu. El paper de les professions no ha de ser confós amb el dels negocis, i l'origen i la naturalesa de les regles de comportament (responsabilitat social) difereixen significativament de les dels negocis" (Behrman, 1988, pàg. 96). Creiem que el que avui resulta problemàtic és sostenir aquesta idea sobre les professions.

⁵³ Reeck, 1982, pàg. 32.

⁵⁴ Solomon, 1993, pàg. 136.

⁵⁵ Són professions "aquelles activitats: a) en les quals, de manera institucionalitzada, es presta un servei específic a la societat; b) per un conjunt de persones (els professionals) que s'hi dediquen d'una forma estable i n'obtenen el seu mitjà de vida; c) les quals formen amb altres professionals (col·legues) un col·lectiu que obté o tracta d'obtenir el control monopolístic sobre l'exercici de la professió; d) i que hi accedeixen després d'un llarg procés de capacitació teòrica i pràctica, de la qual depèn la credencial o llicència per exercir aquella professió" (Hortal, 1993, pàg. 207).

per accedir-hi⁵⁶ i en l'existència o en la no-existència d'un col·lectiu que s'autoregula normativament. Val a dir, també, que des de la mateixa BE de vegades es vol resoldre aquesta qüestió tot desbordant-la, sigui afirmant que el que és més important per a la gestió d'empreses no es pot ensenyar⁵⁷, sigui afirmant que el que cal plantejar-se és la formació de persones, i no la de directius (Bowie, 1991a)⁵⁸.

Des del nostre punt de vista, però, el debat sobre l'ètica professional dels directius i gestors es pot plantejar amb relativa independència de l'afirmació prèvia de si és una professió⁵⁹ o no (cosa que, d'altra banda, com ja hem vist, ens remetria circularment al model que adoptem com a referència per definir una professió). I, en canvi, és més difícil dissociar-lo totalment del desenvolupament d'una ètica de les organitzacions: allò que s'espera d'un directiu i allò que se li exigeix (en totes les seves dimensions) depèn molt directament de la idea que es tingui d'una organització⁶⁰. I, tanmateix, la demanda d'ètica professional entre els directius i gestors ha estat més motivada per la presa de consciència de la seva responsabilitat (atès el poder i la influència de les organitzacions contemporànies) que no pas per la presa de consciència de la seva

⁵⁶ Desenvolupar això comportaria una anàlisi d'una qüestió que, és una de les investigacions prioritàries que ens hauríem de proposar com a conseqüència del que anem plantejant en aquesta tesi: quin és el model educatiu que hauria de caracteritzar -i diferenciar- les escoles de negocis o les institucions que es dediquen a l'ensenyament en el camp de la gestió.

⁵⁷ Solomon (1993) es fa ressò d'un tema recurrent: podem ensenyar finances, màrqueting o comptabilitat; però com podem ensenyar acadèmicament a prendre riscos raonables, a crear nous projectes o a liderar i motivar?

⁵⁸ Curiosament, entre nosaltres Camps (1990) s'ha preguntat una cosa molt semblant, però referint-se a tota l'educació universitària.

⁵⁹ Si bé podem trobar a Cortina (1994c) la pregunta sobre la possibilitat de reintroduir la qüestió de la vocació en els plantejaments de la "professió" directiva.

⁶⁰ Per exemplificar-ho en dos plantejaments que ja hem analitzat: l'ètica professional d'un directiu pren formes molt diferents si hom adopta la perspectiva de Friedman o la de French.

tasca com a professió⁶¹. Creiem que això és degut al fet que encara falta una reflexió sistemàtica i específica sobre quin és el seu bé intern⁶² i, per tant, quina és la pràctica que la caracteritza. I aquí hi ha una qüestió que, si se'ns permet la insistència, no sempre es considera suficientment⁶³: a diferència de totes les altres professions, la de directiu no és intel·ligible al marge de la comprensió de l'organització⁶⁴. Encara que treballin majoritàriament

⁶¹ Creiem que només és possible pensar les exigències ètiques dels directius i gestors a partir d'una comprensió ètica del que representen avui les organitzacions en el nostre món: per això voler basar l'ètica "professional" dels directius i gestors només en la seva assimilació a una visió convencional del que és una professió està condemnat al fracàs (i, el que és pitjor, pot legitimar una desconexió ètica de la tasca de directius i gestors). "Els negocis, com el govern, no són exactament una professió. Són també un sistema en el qual tothom, tant els managers com els no managers, ha de viure" (Starck, 1993, pàg. 44).

⁶² Sobre aquesta qüestió (i sobre les dificultats que planteja la seva aplicació en el món de les organitzacions) vegeu les anàlisis que hem proposat en el capítol segon, especialment a propòsit dels plantejaments de MacIntyre (1981). Entre nosaltres Cortina (1994a) també ha insistit en aquesta referència, si bé per referir-se a una qüestió més àmplia, com és l'ètica de la societat civil.

⁶³ Fins i tot ens preguntem si, en lloc de plantejar el problema a partir del que diuen les ètiques professionals, en aquest cas no caldria començar precisament per aquí.

⁶⁴ A més, sovint es considera que, més radicalment, hi ha orientacions axiològiques diferents. Sinclair (1991) ha sintetitzat els tòpics de diversos estudis en el quadre següent:

Valors professionals	Valors managerials
cosmopolites (identificació amb els valors professionals)	locals (primàriament identificats amb l'organització)
avaluació pels col·legues	mesures objectives de l'activitat
autonomia i discreció	supervisió, planificació i control
habilitats tècniques	habilitats managerials
poder i estatus basats en l'experiència	poder per dur a terme coses
qualitat del servei	cost, eficàcia i eficiència
mitjans	fins

en el si d'organitzacions (i no d'acord amb el que dicta la fantasia liberal), és perfectament possible pensar la pràctica d'advocats, metges o enginyers sense pensar la seva inserció organitzativa⁶⁵. En canvi, no hi ha pràctica (professional o no) directiva sense organització. I per això mateix proposem com a bé intern de la gestió d'organitzacions: a) fer viables els fins (i els béns) que es proposa assolir l'organització (o que s'assoleixen mitjançant aquesta); b) fer viable l'organització com a fi. Aleshores, la necessitat d'una ètica específica s'origina tant pel fet del marge de discrecionalitat (Sacconi, 1991a), com per la possibilitat de reduir -formalment i abstractament- la naturalesa del treball directiu (Mintzberg, 1975) a unes funcions desconnectades de tota concreció i, per tant, formalment disponibles per a qualsevol finalitat⁶⁶.

En aquest sentit, doncs, una ètica "professional" dels directius (expressable formalment en un codi ètic reconegut com a tal) no dependria fonamentalment d'una definició prèvia de la gestió com a professió⁶⁷, sinó de la necessitat de pensar èticament les funcions - i responsabilitats- directives, i de la necessitat de preservar del perill que una descripció normativa de les funcions esmentades fomenti una concepció dels directius com a simples portadors de capacitats polivalents que s'han de sotmetre a les exigències de

responsabilitat ètica	eficència corporativa
-----------------------	-----------------------

⁶⁵ O, en tot cas, pensant aquesta inserció com un element més de la seva pràctica, que la configura totalment, però que no la defineix: per això sorgeixen les inevitables tensions personals entre les exigències professionals i les organitzatives que avui són irreversiblement inherents, en la majoria dels casos, a l'exercici professional.

⁶⁶ Des del nostre punt de vista, aquesta seria la forma peculiar que prendria el paradigma separatista (Gewirth, 1986) si considerem la gestió com a professió.

⁶⁷ Més aviat al contrari: creiem que la seva explicitació permetria repensar la idea general de professió.

l'organització⁶⁸. Dit altrament: explicitar l'ètica "professional" de la gestió (d'organitzacions) és una condició necessària per a poder afirmar èticament l'autonomia dels directius i per poder afirmar (en el context de l'ètica cívica) que el que s'espera socialment d'ells no es dilueix en el que se n'espera organitzativament⁶⁹. I per això mateix no podem basar en uns codis ètics "professionals" reconeguts (ni en la tradició que això implica) la mediació entre els codis professionals i els corporatius: la nostra hipòtesi -que queda aquí com una nota col·lateral i oberta a ulteriors investigacions- és que com a mínim el seu desenvolupament dependrà, ensems, d'un desenvolupament previ de l'ètica de les organitzacions i de les institucions i d'un desenvolupament de la reflexió sobre la formació que s'ha de donar als directius⁷⁰.

⁶⁸ A Cortina (1994c) se suggereix encertadament el paper que podria tenir en aquest procés una certa recuperació de la idea de vocació per a una ètica de la direcció (vocació que, per cert, simptomàticament, apareix més formalment que substantivament). Però ja es dona a entendre que només això no és suficient per assolir el que allà mateix es proposa com a dignificació ètica del management.

⁶⁹ "En la major part dels casos, els problemes ètics s'esdevenen perquè els directius i els seus subordinats tenen massa devoció per l'organització" (Murphy, 1989, pàg. 81). Deixem ara de banda la qüestió numèrica, però constatem la importància d'aquest fet, verificat empíricament per Gellerman (1986).

⁷⁰ En aquesta línia, creiem que és important que ens fem ressò de les propostes del British Institute of Management (BIM, 1984; Evers, 1994): al capdavant, per a l'exercici de la gestió i direcció no hi ha barreres d'entrada (pel que fa a la titulació que es requereix), però les agrupacions de professionals poden fomentar el seu reconeixement i la seva legitimitat socials mitjançant l'assumpció de determinats codis, amb la pretensió d'exigir-ne el compliment. Amb vista al nostre projecte d'investigació, considerem rellevant no tan sols que aquest codi actualment sigui assumit pels seus més de setanta mil membres, sinó també que hagin considerat vàlid aquest únic codi tant directius que treballen en producció i en distribució de béns, com els que ho fan en l'administració local i en organitzacions de voluntariat, com aquells que exerceixen en el sector de la sanitat o en el de l'ensenyament (Evers, 1994): és a dir, que és un codi ètic professional assumible amb independència de la mena d'organització en el qual hom treballa (cosa que, per tant, pressuposa una mínima assumpció de la pertinença de parlar en termes d'ètica de les organitzacions i no només en termes d'ètica de les empreses). També considerem molt rellevant, en el marc de les interpretacions que proposem en aquesta tesi, que aquest codi -de fet- s'estructuri (per a poder formular principis, valors, criteris i normes) sobre la base formal de l'anàlisi de les funcions directives

Els codis ètics corporatius: una aproximació descriptiva

Per bé que les primeres referències als codis corporatius se situen al començament de segle⁷¹, l'efervescència d'aquests codis cal situar-la -com no podia ser altrament- correlativament amb el desenvolupament de la BE que hem reconstruït històricament en el capítol tercer. Així, "durant els anys seixanta, foren discutides un bon nombre de propostes referides a codis generals o de sector. I, com a resultat de les revelacions durant l'era del Watergate sobre les males actuacions corporatives, com ara els pagaments il·legals o qüestionables tant als USA com a l'estranger o la falsificació dels llibres i registres corporatius, l'atenció pública envers les empreses es va incrementar. La comunitat empresarial va mostrar interès envers els codis de conducta específicament corporatius com a mitjà per assolir i comunicar estàndards de conducta"⁷². Brooks

i de les relacions amb els stakeholders que comporten (que, com que és formal, esdevé necessària i insuficient, com hem ressaltat en l'apartat anterior). També és rellevant, en aquesta mateixa línia, el codi ètic de l'American Marketing Association (Laczniak & Murphy, 1993). Amb un enfocament més globalitzador (que subratllaria el marc reflexiu de codis ètics com els que acabem d'esmentar, per bé que no els tingui com a referència) Fernández ha sintetitzat entre nosaltres uns principis que reformulen algunes de les qüestions que hem anat desenvolupant en el marc del que proposa com una "ètica per a empresaris i directius" (Fernández, 1994a).

⁷¹ White i Montgomery (1980) situen el primer en el 1924 i Donaldson (1982), en el 1932.

⁷² White & Montgomery, 1980, pàg. 80. Ens retrobem, doncs, altre cop amb un origen més aviat de caràcter reactiu. Stevens considera que tant el Watergate (i el que va comportar) com l'intent de regular legalment les corrupcions impulsades per empreses usamericanes es troben en l'origen "de l'enorme creixement i la gran popularitat dels codis ètics corporatius" (Stevens, 1994, pàg. 63). I Benson (1989), per la seva banda, fa un ampli recorregut sobre la relació de pràctiques empresarials rebutjables que són l'origen de la creació dels codis. I emfasitza també que el gran desenvolupament dels codis dels anys setanta cal situar-lo en estricta relació amb el descobriment de suborns que duu a terme el departament de Justícia. Si bé assenyalava que el fet que el context de desenvolupament dels codis corporatius sigui l'escàndol social ha tendit a amagar un corrent intern en la comunitat empresarial, més procliu a la reforma i a l'autoregulació. Tanmateix, això quedaria matisat -i complementat- per la interpretació de Sacconi (1991a) segons la qual els codis serien una resposta d'autoregulació empresarial davant de l'amenaça d'altres regulacions (en sintonia amb aquella justificació

(1989) sintetitza el desenvolupament històric dels codis ètics corporatius en un canvi de perspectiva i en la coincidència de sis factors. El canvi de perspectiva emfasitza que els codis ètics corporatius no es poden entendre sense un canvi en la comprensió de l'empresa: en aquest cas, el canvi decisiu consisteix a veure l'empresa des de la perspectiva de la gestió i a comprendre-la des de la perspectiva dels stakeholders⁷³. I els factors que troba subjacents en l'increment de l'interès per l'ètica corporativa són: la crisi de confiança envers l'activitat empresarial⁷⁴; l'increment de la importància de la qualitat de vida en les expectatives de la gent; l'acceptació per part de la societat que, si escau, els directius han de rebre condemes tan severes com faci falta; el poder creixent dels grups d'interessos; un canvi d'accent en el control de les empreses, que ja no es redueix a la maximització del benefici a curt termini com a únic objectiu⁷⁵.

Aquesta preocupació es va traduir en l'increment d'empreses que disposaven de codis corporatius i, consegüentment, en l'aparició d'estudis que analitzaven l'extensió i els continguts dels codis que

de la BE que ja hem constatat, segons la qual la BE seria la millor manera de dissuadir els governs de regular més les activitats empresarials).

⁷³ Aquí retrobem la interpretació que, de manera més global, sostenim nosaltres com a hipòtesi per a l'anàlisi i el desenvolupament de la BE: no l'hem d'entendre com una ètica aplicada de caràcter deductiu, sinó interrelacionada amb les teories sobre l'organització. En aquest sentit, i en darrer terme, la BE ha d'acabar sent entesa com un element vertebrador d'una reconstrucció (també ètica, però no tan sols ètica) de la comprensió teòrica de les organitzacions i de les institucions.

⁷⁴ Creiem que és molt important continuar remarcant que aquest element es considera gairebé sempre com un dels més rellevants (i fins i tot el més rellevant) perquè, com farem notar més endavant, això ajuda a entendre algunes de les limitacions més importants dels codis ètics corporatius. En aquest punt també coincideix Manley (1991), que introdueix el seu estudi sobre els codis de conducta corporatius (en el qual reproduïx i classifica temàticament un nombre molt elevat de textos ètics corporatius) a partir del reconeixement que els codis van ser una reacció davant la creixent pèrdua d'imatge de les empreses usamericanes.

⁷⁵ També convé notar l'absència de justificacions ètiques en el sentit postconvencional del terme.

hi havia⁷⁶. Des del nostre punt de vista, l'estudi sintètic més complet pel que fa als aspectes quantitativs és el de Weaver (1993)⁷⁷. Segons aquest estudi, l'evolució seria aproximadament la següent:

ANY	POBLACIÓ	RESPOSTES	CODIS
1980	Fortune 1000 i 1000 executius	673 (agregades)	77%
1986	Fortune 1000	279	93%
1987	2100 empreses	300	76%
1990	no consta	no consta	56% ⁷⁸
1992	1900 empreses	264	83%
1992	Fortune 1000	229	93%

⁷⁶ Aquí també la primacia és usamericana (i, d'altra banda, això també és el més rellevant des de la perspectiva d'una anàlisi de la BE). Tant les anàlisis comparatives que ha fet Nash (1992) entre els USA i Europa, com les que ha fet Ryan (1994) entre els USA i la Gran Bretanya, palesen que, si bé també n'hi ha un increment a Europa en els darrers anys, la proporció d'empreses usamericanes (prenent com a referència les més grans pel que fa al nombre de treballadors) que disposaven d'algun document proper al codi ètic corporatiu se situava al voltant del 50 per cent a Europa mentre que s'apropava al 100 per cent als USA. Sacconi (1991) també constata la inferioritat quantitativa europea, i afegeix que les empreses europees que tenen codis ètics corporatius solen ser les que tenen unes fortes connexions amb els USA.

⁷⁷ Aquesta opinió és compartida explícitament per Ryan (1994) i, que nosaltres sabem, no ha estat qüestionada (Weber (1993) no es refereix a Weaver, però en el seu estudi sobre els codis ètics corporatius no fa servir cap referència que no hagi fet servir Weaver). Hi ha d'altres estudis en aquesta línia de recollir quantitativament l'extensió dels codis ètics corporatius (Benson, 1989; Cressey & Moore, 1983; Center for Business Ethics, 1986, 1992; Chatov, 1980; Ethics Resource Center, 1980; Robertson, 1991; Sacconi, 1991a; Stevens, 1994; The Conference Board, 1988; Warren, 1993; White & Montgomery, 1980) però cap d'ells no té el nombre de fonts, la coherència interna, la fidelitat a les dades i la capacitat sintètica del de Weaver (que es remet a la majoria dels que acabem de citar).

⁷⁸ Les dades són sobre el total: les grans empreses que en tenien eren el 77 per cent.

La primera cosa que suggereixen aquestes dades és la necessitat de fer amb els codis ètics corporatius un estudi semblant al que va fer Hosmer (1985), en el qual es preguntava (a propòsit d'un estudi sistemàtic sobre què s'ensenyava com a BE a les escoles de negocis) què feien "les altres", és a dir, les que no contestaven, i que eren majoria. Un estudi semblant, pel que sabem, no s'ha fet quant als codis, i en la BE hom ha tendit a donar més importància als percentatges de respostes afirmatives sobre les respostes totals, i no s'ha donat gaire bel·ligerència al dubte de fins a quin punt les empreses que responen són, justament, les que en tenen⁷⁹. No podem dir que aquesta informació no tingui interès, però sí que encara no ens permet treure conclusions substantives sobre el pes i la importància que tenen els codis ètics en les pràctiques corporatives (cosa que és perfectament compatible amb el fet que la comunitat empresarial, en uns períodes determinats, hagi convertit en un tema de gran importància el debat sobre els codis i la conveniència d'adoptar-ne algun). "Consegüentment, encara ens falta saber molt sobre l'extensió de l'ús dels codis en relació amb les històries organitzatives, amb els entorns de les tasques, amb les estructures i amb el caràcter general de la societat. Els estudis anteriors sobre els codis generalment no han descobert ni explicat sistemàticament els factors relacionats amb l'adopció dels codis ètics tant per les empreses individuals com pels grups d'empreses. Tanmateix, en absència de models teòrics d'ús dels codis que siguin orientadors, els estudis empírics estan, comprensiblement, molt pressionats a fi d'explicar la introducció dels codis. Fan molta falta models teòrics, acompanyats de recerca empírica, sobre la manera com els contexts

⁷⁹ Això, òbviament, també hauria de fer anar amb molta cautela quant a les comparacions entre els USA i Europa, que hem esmentat anteriorment. Més que més si tenim en compte que, pel que fa a Gran Bretanya, Ryan (1994) ha fet notar que, sobre la base de tres enquestes sobre quines eren les deu empreses més admirades per la seva sensibilitat envers la responsabilitat social (repetides en els anys 1988, 1990, i 1992), aproximadament la meitat tenien codi i l'altra meitat no: els codis no eren un factor rellevant en el fet que les empreses fossin reconegudes com a socialment responsables. Cosa que, com insistirem més endavant, no ens diu res sobre els codis, però sí sobre la pretensió de considerar només -o prioritàriament- l'existència de codis.

particulars afecten el paper potencial dels codis en les organitzacions"⁸⁰.

De fet, gairebé tots dels estudis sobre els codis ètics corporatius han estat predominantment de caràcter quantitatiu⁸¹. I per això mateix les anàlisis que es fan sobre els codis són fonamentalment reflexions a partir d'aquestes constatacions quantitatives (algunes de les quals, certament, són ben significatives). Hom s'ha preocupat, fonamentalment, d'elaborar dues menes d'informacions: les que fan referència a les classes de codis i les que fan referència als seus continguts.

Pel que fa a les classes de codi, cada autor ha assajat d'establir una terminologia pròpia, si bé es pot dir que, més enllà dels mots utilitzats, les línies bàsiques són convergents. Donaldson constata que "els codis tendeixen a ser l'expressió d'una barreja

⁸⁰ Weaver, 1993, pàg. 47. Reformulat en els termes del que hem plantejat en el capítol segon, l'afirmació de principis, valors i normes no pot ser intel·ligible -pràcticament- si es considera al marge dels contextos dels subjectes i de les seves responsabilitats. Atendre només a la formulació dels codis pot ser, al capdavant, tan interessant descriptivament com inútil pràcticament.

⁸¹ "La recerca sobre els codis d'ètica corporatius ha estat generalment exploradora i descriptiva. Nombrosos estudis han analitzat el contingut dels codis d'ètica corporatius. Aquests estudis tendeixen a exposar els seus resultats sense utilitzar un marc de referència conceptual consistent" (Weber, 1993, pàg. 425). "La proliferació dels codis ètics corporatius en els darrers vint anys ha atret l'interès dels acadèmics que han fet primàriament anàlisis de contingut per esbrinar els temes d'aquests codis. Els estudis han estat més útils per determinar fàcticament els temes trobats en els codis i la coincidència dels mateixos temes en els diferents codis. Alhora podríem preguntar: hem après el que necessitem saber sobre els codis corporatius? Certament, les anàlisis de contingut ens han forniet d'una rica informació sobre els temes; però, poden contestar les nostres preguntes sobre els codis corporatius en termes de com són comunicats i si són veritablement efectius?" (Stevens, 1994, pàg. 63). "La recerca que hi ha sobre els codis ètics ha estat orientada vers una col·lecció d'estadístiques descriptives i prescripcions genèriques per dissenyar i posar en pràctica un codi. Per bé que són útils, aquests estudis deixen sense resposta múltiples qüestions importants sobre les implicacions pràctiques de l'ús dels codis com una mena de fenomen organitzatiu" (Weaver, 1993, pàg. 56).

d'imperatius tècnics, prudencials i morals"⁸². Stevens (1994) creu que és important no confondre codis ètics corporatius, codis ètics professionals i missions. Els codis ètics corporatius els veu com una eina de gestió, que vol causar un impacte en la conducta dels treballadors; per als codis ètics professionals, es remet a les anàlisis de Frankel (1989) que nosaltres hem esmentat anteriorment; la missió la considera com un element de gestió estratègica⁸³. Però l'exigència d'evitar aquesta confusió no li impedeix reconèixer que en la pràctica sovint es confonen o se superposen. Brooks (1989) distingeix tres models de codis: els que tenen com a referència els stakeholders (i estableixen quins són els principis, els objectius i les polítiques per a cadascun d'aquells); els que tenen com a referència la política estratègica (les línies d'actuació de la companyia amb una indicació de quins són els propòsits, els objectius, les polítiques i les concepcions de la gestió); els que tenen com a referència la missió corporativa. Arthur (1984) considera que els codis es poden distingir segons el seu nivell de concreció: poden afirmar valors o principis en termes ben genèrics; poden proposar pautes d'actuació, internes i externes; o poden regular detalladament determinats àmbits d'actuació. Raiborn i Paine (1990) conclouen que en els codis ètics corporatius es poden trobar quatre nivells de formulació: el teorètic (que reflecteix els nivells més alts del bé i la moralitat); el pràctic (que reflecteix l'orientació a l'assoliment de la conducta moral); l'assolible normalment (que reflecteix el comportament que la societat considera moral); el bàsic (que reflecteix els mínims acceptables i la lletra de la llei). Weber (1993) distingeix, quant a la seva orientació, entre tres menes de codis⁸⁴: els d'obligacions constituents (que expressen els compromisos de la companyia envers els diversos grups que serveix); els de responsabilitat professional (que

⁸² Donaldson, 1989, pàg. 124.

⁸³ "El propòsit fonamental que distingeix l'empresa d'altres empreses i identifica la finalitat de les operacions empresarials en termes de mercat i producte" (Stevens, 1994, pàg. 65).

⁸⁴ Val a dir que aquesta distinció és la que assumeix The Conference Board (1988).

presenten un conjunt de principis generals de la companyia que cal seguir); i els de missió corporativa (que no indiquen explícitament la conducta dels treballadors, però que enuncien els objectius de la companyia). Finalment, cal tenir en compte els enfocaments que insisteixen més en el fet que els codis no són intel·ligibles sense considerar les seves interrelacions amb els procediments corporatius (De George, 1983) o la cultura corporativa (Trevino, 1990)⁸⁵. En definitiva, hi trobem reflectida altre cop la pluralitat de registres que ja hem vist quan hem parlat de les possibilitats dels codis ètics professionals pel que fa a la seva presentació: expressius de valors genèrics o vinculats a la xarxa de relacions corporatives (stakeholders); més reguladors o més inspiradors/orientadors; amb més sintonia amb una ètica de mínims o amb una ètica de màxims. Nosaltres opinem que la constatació del fet que se sol produir una barreja de dimensions hauria de portar a concloure que l'elaboració d'un codi és també una opció corporativa pel que fa a l'articulació conscient de les diverses dimensions (i, per tant, que ja no es pot considerar com un fet aïllat o autònom de la resta de la vida corporativa⁸⁶). Per tant, a la pregunta que ens fèiem anteriorment sobre si un codi ètic corporatiu s'orienta predominantment a regular els comportaments pre-convencional, a afirmar les exigències i les identitats convencionals o a desenvolupar una capacitat postconvencional en la vida de les organitzacions, hem de contestar-hi que sol fer (o considerar) gairebé sempre la primera funció, que sol dur a terme (no sempre explícitament) la segona funció i que no sovintreja la tercera. Però, sobretot, podem

⁸⁵ De fet, això també ho afirma Weber (1993), però Trevino porta la qüestió fins a plantejar-se si, amb vista al desenvolupament ètic de la corporació, no seria millor un credo que un codi (parlarem amb més detall sobre els credos en l'apartat següent, en el context de les cultures d'empresa). En això també insisteix Murphy (1989) tot indicant que un credo defineix i dóna direccionalitat als valors corporatius, mentre que un codi dóna guies específiques per a l'actuació en les àrees funcionals.

⁸⁶ En aquest sentit, considerem que la tendència a fer fonamentalment estudis quantitius i descriptius (que ja hem qüestionat anteriorment) ha reforçat una orientació que, curiosament, afirma els codis i la seva necessitat descontextualitzadament.

afirmar que fa això, però no que fer-ho sigui el resultat d'una anàlisi, d'una reflexió i d'una decisió sistemàtiques i conscients en aquests sentit: la diversitat constatada no és tan sols expressió de pluralisme; és també, i en bona part, el resultat de la manca de sistematització reflexiva que encara hi ha en aquest camp.

Això creiem que queda més confirmat si passem a considerar les anàlisis de contingut dels codis ètics corporatius. Sobre aquestes, per cert, cal tenir en compte que "han mostrat la freqüència amb la qual algunes qüestions específiques s'han plantejat en els codis, tot i que continua sent poc clar per què algunes qüestions han estat escollides per a ser ateses en els codis i per què d'altres, intencionadament o inintencionadament, han estat ignorades"⁸⁷. Val a dir que els diversos estudis són difícilment homogeneïtzables, atesa la seva diversitat de mètode, d'univers d'estudi i, fins i tot, de presentació de resultats. Però tampoc creiem que sigui necessari, per als nostres objectius, que ens hi referim amb una extensió detallada. Del que es tracta, amb vista al nostre fil analític, és de subratllar les temàtiques que es constaten com a majoritàries en cada estudi. White i Montgomery (1980) assenyalen que, ultra la presència de consideracions generals⁸⁸, els aspectes més regulats són els que fan referència al compliment de la llei pels treballadors, al tractament dels conflictes d'interessos entre els treballadors i l'empresa (amb una clara explicitació de les conductes prohibides) i a l'ús dels béns corporatius. En canvi, comparativament, es parla mínimament de qüestions que afecten les activitats econòmiques de l'empresa que poden generar conflictes: qüestions com les pràctiques de corrupció a l'estranger o les contribucions polítiques mereixen molta menys atenció que les referides a les relacions dels treballadors amb l'empresa. En l'estudi de Cressey i Moore (1983) destaca també "el desproporcionat grau d'atenció

⁸⁷ Weaver, 1993, pàg. 44.

⁸⁸ Assenyalen també, per cert, que de l'estudi empíric no es desprèn que hi hagi consens sobre quin ha de ser el perfil bàsic d'un codi.

atorgat a la conducta contra l'empresa"⁸⁹ que troben en tots els codis, i també l'èmfasi en la regulació dels conflictes d'interessos. Però, a més, la principal conclusió és que "els alts directius han escrit codis de conducta dels empleats on s'ha tractat la qüestió de la possible reducció del benefici vagament i amb peus de plom. Per exemple: han posat més atenció en aquelles menes de conducta il·legal o moral que fan més probable la minva dels beneficis de l'empresa -conflictes d'interessos, malversació de fons- i menys atenció en les conductes il·legals o immorals que podrien permetre augmentar beneficis -pol·lució, abandonament d'un lloc i els seus treballadors per uns altres de més beneficiosos, mantenir condicions de treball poc segures i manufacturar i vendre productes no gaire segurs"⁹⁰. Arthur (1984) constata que, per aquest ordre, les temàtiques més habituals són: els conflictes d'interessos amb els individus de l'empresa, les activitats de la companyia i dels seus empleats com a agents seus, les pràctiques antitrust, les relacions laborals, les contribucions polítiques, les pràctiques discriminatòries i les relacions amb els entorns de l'estranger. Benson (1989) reconeix també la gran diversitat de codis siguin quins siguin els paràmetres que es considerin, però contrasta l'èmfasi que solen donar a les qüestions de les relacions dels treballadors amb l'empresa en comparació de qüestions com els efectes de les accions corporatives en el medi ambient, o les detallades regulacions dels obsequis que poden rebre o donar en comparació de la tolerància amb la qual es planteja això mateix a l'estranger⁹¹. Singh i Lefebvre (1992)⁹² assenyalen que, quant a les actuacions que es fan en nom de l'empresa, es dóna prioritat a l'acceptació de regals o suborns (i molt menys a donar-ne o no) i a les relacions amb clients i

⁸⁹ Cressey & Moore, 1983, pàg. 58.

⁹⁰ Cressey & Moore, 1983, pàg. 71.

⁹¹ Val a dir que gairebé sempre sota l'argument que cal adaptar-se al que siguin les pràctiques comunes.

⁹² Aquest estudi té per objecte els codis de les empreses canadenques, però creiem que aquí no està totalment fora de lloc, i, a més, és dels més acurats que coneixem.

proveïdors; en canvi, es dóna molt poca importància a les qüestions mediambientals, o de seguretat i qualitat dels productes. Però insisteixen que, comparativament, encara es dóna més importància a regular les conductes contra l'empresa (sobretot aquelles que impliquen conflictes d'interessos). Finalment, Weaver (1993) recull i agrupa detalladament les temàtiques més habituals en els codis d'ètica corporatius, d'on es desprèn que predominen de bon tros les que fan referència a les actuacions dels empleats, seguides per les que es refereixen a les actuacions de l'empresa en el mercat, i en darrer lloc hi ha les que fan referència a les responsabilitats envers la societat. "Una lectura impressionista dels codis suggereix que els temes que es refereixen a qüestions internes de les companyies reben una atenció molt més freqüent que no pas les relacions de les companyies amb l'exterior. Pot semblar que aquestes qüestions tenen conseqüències més immediates i que ofereixen més oportunitats de control que les de relacions socials de l'empresa; però, fins i tot quan les qüestions socials o comunitàries es plantegen, els codis poden tendir a fixar-se en els impactes tangibles corporatius més que no pas en els intangibles o en l'estructura social i el capital social"⁹³.

A aquestes constatacions convé afegir-ne unes altres que, des de la perspectiva que adoptem, tenen una importància rellevant: qui intervé en la redacció dels codis i com es vetlla per aplicar-los. En aquest punt les dades són clares: els codis ètics corporatius són fonamentalment un afer de l'alta direcció⁹⁴. Aquesta és, tal

⁹³ Weaver, 1993, pàg. 54.

⁹⁴ L'estudi de l'Ethics Resource Center (1980) és, en aquest punt, significatiu: en gairebé el 75 per cent dels casos la iniciativa i el desenvolupament és un afer d'alta direcció; i, en canvi, en gairebé el 50 per cent dels casos el seu objectiu principal és donar normes i criteris per regular el comportament dels treballadors. L'estudi de The Conference Board (1988) no tan sols confirma aquesta proporció, sinó que en els dos aspectes la porta fins al 80 per cent, amb un afegit prou significatiu: que en gairebé el 50 per cent dels casos intervé també el departament jurídic de l'empresa. (En canvi, les possibilitats del que entre nosaltres s'ha proposat com una assessoria ètica (Cortina, 1994c; García, 1994) semblen justificades: no arriba al 5 per cent el nombre de casos en què es produeix la intervenció d'un consultor o una mena

vegada, la diferència més important amb els codis ètics d'associacions professionals: en aquest cas el responsable de la redacció sol ser gairebé sempre un comitè creat expressament per a aquest objectiu, i gairebé mai no hi intervé el president de l'associació o el comitè executiu⁹⁵. Aquesta intervenció explícita de l'alta direcció, però, és una condició indispensable per a l'efectivitat de qualsevol codi ètic corporatiu, ja que només la seva implicació⁹⁶ fa veure a tota la companyia que el codi i el que s'hi proposa és una referència a tenir en compte. Nogensmenys, a la pràctica aquesta implicació se sol traduir en el predomini dels punts de vista de l'alta direcció, predomini que s'estén a gairebé tot el que fa referència als codis ètics corporatius. "També podem distingir entre les raons per les quals l'alta direcció introdueix (o pensa que introdueix) un codi, i el paper del codi tal com és percebut pels altres. [...] Els estudis que hi ha sobre els codis, tanmateix, estan fortament orientats cap a la perspectiva dels executius, i s'abstenen de considerar els codis tal com són percebuts per altres membres de l'organització. Aquest enfocament ignora potencialment aspectes crucials dels codis"⁹⁷. Aquest fet no és un problema merament formal, de caire procedimental; el que hi ha subjacent en aquesta tendència que fa de l'alta direcció el protagonista bàsic del desenvolupament dels codis corporatius és que "els executius autors dels codis tendeixen a considerar-se a si mateixos -no la societat o ni tan sols una part d'aquesta- la

d'intervenció exterior a l'empresa similar). Robertson (1991) també ha fet notar en el seu estudi que aquest pes de l'alta direcció té correlació amb la mida de les empreses: com més gran és l'empresa, més pesa la figura del director general.

⁹⁵ Aquesta comparació entre codis corporatius i codis professionals és el que fa especialment rellevant l'estudi de l'Ethics Resource Center (1980), on la gran coincidència en gairebé totes les qüestions (excepte en aquest punt de la redacció) sembla confirmar la hipòtesi que, si més no fins fa ben poc, el paradigma dels codis ètics corporatius eren els codis ètics professionals.

⁹⁶ O la percepció de la seva implicació: vegeu Reeck (1982) per a una interpretació molt més escèptica del significat d'aquesta implicació. En tot cas, per a ser efectiva, aquesta implicació no ha de quedar en el procés de redacció (Melé, 1991).

⁹⁷ Weaver, 1993, pàg. 51.

consciència de la corporació"⁹⁸.

En definitiva, això ens porta a considerar que "una de les dificultats per aplicar la teoria ètica i configurar codis d'ètica és trobar una fórmula ètica per elaborar un codi. En la pràctica, els codis imposats paternalistament o jeràrquicament tenen menys probabilitats de rebre suport que els codis generats mitjançant la participació"⁹⁹. I per això mateix hom ha tendit cada cop més, d'una banda, a plantejar l'enfocament i el desenvolupament dels codis ètics corporatius prenent com a referència l'anàlisi dels stakeholders (Sacconi, 1991a; Webley, 1988) i, d'altra banda, a donar cada cop més valor als processos de redacció dels codis i a la importància que té el mateix procediment tant per a la legitimació com per a l'assumpció ètica del codi. Manley (1991), després d'una anàlisi exhaustiva dels codis ètics que hi ha¹⁰⁰, ha

⁹⁸ Cressey & Moore, 1983, pàg. 53. I més endavant afegeixen: "al nostre entendre, de fet, 106 dels 119 codis són de to tan paternalista com autoritari, i transmeten als treballadors, en efecte, que el saber fer ètic té una correlació positiva amb el sou i l'estatus. Aquesta assumpció és especialment irònica atenent al fet, discutit després, que els gestors, particularment els de nivells baixos, consideren les "pressions des de dalt" com un factor significatiu que compromet la seva ètica personal i també atenent al fet que els alts directius estaven implicats, si no n'eren els iniciadors, en molts dels comportaments èticament qüestionables que aquests codis miraven de corregir" (Cressey & Moore, 1983, pàg. 63).

⁹⁹ L'Etang, 1992, pàg. 742.

¹⁰⁰ "Més de 275 de les empreses més reeixides i ben gestionades d'Amèrica han estat estudiades. Unes 10.000 pàgines de codis de conducta empresarials han estat revisades i espigolades per als exemples inclosos en aquest llibre. Aproximadament 400 líders empresarials han estat consultats, incloent-hi 85 presidents i directors generals, 77 consells legals corporatius, 176 vice-presidents i sots-directors generals i 65 altres directius rellevants en responsabilitats corporatives, com és ara director de recursos humans, tesorero o cap d'auditoria. Durant l'estudi de dos anys, també s'ha generat aproximadament 1.000 pàgines de converses transcrits i de correspondència, i aquests esforços, també, estan reflectits en aquest llibre" (Manley, 1991, pàg. 4). Hom pot adduir, certament, que també arrossega la inclinació cap als alts directius que qüestionàvem anteriorment: però creiem que la quantitat i la qualitat de la informació que recull aquest estudi el converteix en un punt de referència imprescindible si es vol anar més enllà del que fins ara han estat les tendències dominants pel que fa als codis ètics corporatius.

fet aquesta proposta sintètica que articula la diversitat d'elements que es poden tenir en compte, si més no des de l'experiència que hi ha¹⁰¹. Aquesta proposta d'elaboració d'un codi ètic corporatiu suggereix de tenir en compte el següent: (1) el director general de la companyia ha de ser el líder en el desenvolupament del codi; (2) sota la supervisió del director general, s'hauria d'identificar els objectius clau de la companyia que han de servir com a rerafons en la redacció del codi; (3) per bé que hi poden haver moltes aportacions, convé que la primera redacció la dugui a terme un grup reduït, amb presència d'algu del departament legal; (4) el codi hauria d'incloure un preàmbul que en justifiqui la necessitat, una explicitació dels més alts estàndards de conducta que s'esperin, una explicació de com interpretar-lo i la posició de l'empresa pel que fa als seus suport, decisions i sancions; (5) ha d'anar més enllà dels estatuts que hi hagi i ha de distingir clarament entre requeriments ètics i legals; (6) ha d'exigir als treballadors que compleixin totes les lleis rellevants i els estàndards professionals; (7) ha d'emfasitzar els valors clau de l'organització; (8) ha d'incloure seccions que tractin de totes les relacions implicades en les activitats corporatives; (9) aquestes seccions han de ser comprensives i concises; (10) ha d'incloure principis operatius, que puguin ser referència en les activitats quotidianes; (11) ha d'incloure exemples específics i situacions; (12) ha de descriure els conflictes d'interessos més habituals; (13) ha d'incloure una declaració que digui que l'empresa espera que hom actuarà rectament en totes les relacions; (14) ha de detallar com hom pot plantejar i resoldre el problemes que apareguin amb relació al codi; (15) ha d'incorporar unes guies que siguin orientadores per a la conducta dels treballadors; (16) el director general ha de revisar acuradament la primera redacció proposada; (17) aquesta redacció ha de circular per l'empresa per obtenir-ne comentaris; (18) la versió definitiva hauria

¹⁰¹ Potser no és la fórmula que demanava L'Etang, però creiem que és la proposta sistemàtica més completa a partir de les experiències de les quals es disposa en la BE: cap de les referències que hem anat donant en aquest apartat no té el suport i l'amplitud d'aquest estudi pel que fa al desenvolupament dels codis ètics corporatius.

d'incorporar els suggeriments provinents d'aquests comentaris.

Creiem que aquesta aproximació reflecteix de manera exemplar l'aproximació dominant que se sol tenir quan es tracta no tan sols dels codis ètics corporatius, sinó, sobretot, només dels codis ètics corporatius: el que podríem denominar l'aproximació textual. És a dir, una aproximació que, encara que pot tenir en compte moltes dimensions i molts efectes dels codis ètics, ho fa sempre a partir d'una consideració del seu text, que esdevé la preocupació dominant. I per això mateix molts dels estudis sobre els codis ètics corporatius són, comparativament, poc significatius quant a la posada en pràctica o a l'efectivitat¹⁰². De fet, aquestes qüestions (simptomàticament) apareixen més quan hom es planteja la institucionalització de l'ètica en l'empresa que no pas quan hom es planteja la incorporació d'un codi ètic corporatiu a

¹⁰² White i Montgomery (1980) consideren en el seu estudi que és molt difícil avaluar-ne l'impacte. Reeck (1982) considera que l'anàlisi dels codis no diu res de fins a quin punt dinamitzen l'empresa i es posen en pràctica. Bowie (1982) reconeix que una de les crítiques als codis en què hi ha més coincidència és que hom no vetlla perquè s'apliquin. Luthans et al. (1987) insisteixen en el fet que haurien d'incorporar instruments de mesura de la seva efectivitat. Weller (1988) es mou només en el terreny de les hipòtesis a l'hora de considerar com afecten l'efectivitat dels codis l'estructura corporativa, la font d'aquests codis, el seu contingut, les sancions per no complir-los i el suport per refusar-ne la violació, i els premis per complir-los: no va més enllà de plantejar com s'hauria d'investigar tot això. Manley (1991) dóna orientacions a tenir en compte per fer-los més eficaços, però no explica com això s'esdevé. "Tanmateix, la pregunta sobre si aquesta tendència [a disposar d'un codi] realment porta a millorar la conducta moral d'aquells que treballen en les corporacions encara ha de ser contestada" (Warren, 1993, pàg. 185). I, per tornar a estudis quantitius, l'Ethics Resource Center (1980) constata que només la meitat de les empreses estudiades distribueixen el codi entre els seus treballadors i que la gran majoria no tenen cap mesura de la seva eficàcia ni ningú que es dediqui fonamentalment a seguir-ne l'aplicació. L'altre element que poques vegades es té en compte a l'hora de l'aplicació -i la generalització- dels codis d'ètica és que un codi es considera més com un instrument adient segons el volum de l'empresa o, fins i tot, només si és assumit per tot un sector (Donaldson, 1982; Luthans et al., 1987; Maitland, 1985; Nash, 1992; Robertson, 1991; Weaver, 1993).

l'empresa¹⁰³. En definitiva, es posa de relleu altre cop el que es va palesant com una constant del nostre recorregut per la BE i els seus supòsits: l'ètica de les organitzacions depèn, certament, dels elements que la constitueixen, però, sobretot, de la seva integració. Per això, quan s'adopta la perspectiva textual, hom parla més de regulació i sancions que no pas d'efectivitat, posada en pràctica o aplicació dels codis (Sacconi, 1991a).

En canvi, els estudis textuais (amb la tendència, que ja hem reconegut, d'adreçar-se preferentment als textos i a les opinions dels directius) han permès assenyalar quins són els beneficis i els inconvenients que se solen prendre en consideració davant de l'existència d'un codi ètic corporatiu. Així, hom considera positivament que els codis evitin l'oportunisme que la interpretació dels principis i dels valors depenguin del moment subjectiu de la decisió de cada individu (Maitland, 1985; Sacconi, 1991a); que explicitin les expectatives i les referències a tenir en compte per tot aquell que està vinculat a l'empresa (Bowie, 1982; Donaldson, 1982; Manley, 1991) i que reforcin la idea que l'ètica és un afer corporatiu¹⁰⁴ (Robertson, 1991); que formalitzin unes referències que evitin haver de començar de zero cada cop que es dóna un conflicte de valors (Bowie, 1982; Brooks, 1989; Manley, 1991; Sacconi, 1991a) i que assegurin una mena de mínims comuns corporatius que, si més no, permetin evitar millor les conductes no desitjades¹⁰⁵ (Chatov, 1980; The Conference Board, 1988; Weaver,

¹⁰³ Per aquest motiu, també, nosaltres en parlarem quan proposem la nostra conclusió integradora.

¹⁰⁴ "El fet que les companyies intentin menar l'ètica dels treballadors implica el reconeixement que l'ètica no és només una qüestió de disposició individual, sinó que és una àrea subjecta a la influència de l'estratègia i de l'estructura corporatives" (Robertson, 1991, pàg. 120). En les consideracions finals d'aquest apartat farem veure la profunda ambigüitat dels plantejaments com aquest.

¹⁰⁵ Això té correlació també amb la mida i l'extensió de l'empresa: "les grans empreses operen també en una gran diversitat de llocs, amb grans variacions de costums locals, i per això tenen més necessitat de garantir un conjunt d'assumpcions de comportaments dels membres de l'organització" (Weaver, 1993, pàg. 47).

1993); que forneixin d'un instrument que presti suport als individus que es volen resistir a requeriments immorals dels superiors (Bowie, 1982; Manley, 1991; Sacconi, 1991a); que ajudin a resoldre el perill que els directius decideixin de manera arbitrària quines són les formes de responsabilitat social de l'empresa (Bowie, 1982; Sacconi, 1991a) i a aclarir les relacions -i la credibilitat- desitjades entre els diversos stakeholders (Manley, 1991; The Conference Board, 1988; Weaver, 1993); que fer-los públics contribueixi a una millora de l'atmosfera moral de l'empresa (Donaldson, 1982; Manley, 1991); que puguin ser un catalitzador de canvis corporatius (Manley, 1991; The Conference Board, 1988); que ajudin a reformular la comprensió dels esdeveniments en els quals es troba immersa la corporació (Weaver, 1993); que puguin reflectir i reforçar els criteris de comunicació i de formació internes (Weaver, 1993) i de selecció de personal i de transmissió dels valors corporatius (Manley, 1991); que ajudin a integrar valors i pràctiques en les fusions i adquisicions (Manley, 1991).

I, en canvi, hom considera negativament¹⁰⁶ que siguin necessàriament genèrics i, per tant, que puguin admetre interpretacions pràctiques no coincidents o, fins i tot, que puguin amagar què hi ha sota els seus enunciatats o ser superficials¹⁰⁷ (Bowie, 1982; Luthans et al., 1987; Raiborn & Payne, 1990; Sacconi, 1991a; Warren, 1982; Weaver, 1993); que puguin generar conflictes amb els codis professionals (Donaldson, 1989); que no solguin resoldre què cal fer quan es planteja un

¹⁰⁶ Potser cal, però, constatar que "mentre que les crítiques acadèmiques als codis han subestimat la seva utilitat, s'hauria d'admetre que la utilitat ètica dels codis té límits" (Benson, 1989, pàg. 316).

¹⁰⁷ "La mida de l'organització, l'entorn del sector i la cultura nacional no són els únics criteris pels quals un codi pot variar. Mitjançant l'ús dels codis en diversos contextos organitzatius, industrials i culturals podem entendre millor per què les empreses adopten els codis. Depenent de les circumstàncies dels directius individuals, de les organitzacions, de les indústries i de les societats, els codis ètics -com altres estructures i activitats organitzatives- poden tenir una varietat de fonts, de papers i de conseqüències" (Weaver, 1993, pàg. 47).

problema en termes de contradicció entre el codi i els interessos corporatius (Saconi, 1991a); que no solguin considerar, en les actuacions dels individus, la tensió entre motivació i prescripció (Saconi, 1991a); que se solguin usar sobretot com a formes de relacions públiques, i així ho veuen sovint els treballadors¹⁰⁸ (Luthans et al., 1987; Raiborn & Payne, 1990; Weaver, 1993); que pressuposin que els treballadors han desenvolupat ja uns mínims de sensibilitat moral (Warren, 1993); que el fet que tinguin una intenció reguladora transmeti també que aquelles són les úniques actuacions o àmbits d'actuació que l'empresa considera èticament rellevants i que l'ètica es refereix a aquelles activitats rutinàries o regulables (Weaver, 1993) i que, implícitament, puguin alliberar els individus de les seves responsabilitats en descarregar-les en els codis (Stevens, 1994) i tranquil·litzar les empreses que poden atribuir -quan disposen d'un codi- les actuacions refusables a la "poma podrida"¹⁰⁹ (Trevino, 1990); que les regles i normes com a tals no garanteixen res moralment rellevant¹¹⁰ (Warren, 1993); que es puguin confondre amb normes de caire legal (Stevens, 1994); que no parlin realment d'aquelles qüestions que afecten directament els resultats econòmics de l'empresa, i que sovint estiguin redactats sota la idea implícita que el compliment del codi s'hi ha de subordinar o que no comporta

¹⁰⁸ Això té correlació també amb la mida de l'empresa: "les grans empreses tenen més visibilitat pública, i per això poden estar subjectes a una pressió externa més gran per conduir, o semblar que condueixen, la seva ètica" (Weaver, 1993, pàg. 47).

¹⁰⁹ Des d'aquesta perspectiva simplificadora, les empreses considerarien coberts els seus compromisos amb l'existència del codi que, suposadament, ja expressa el que l'empresa espera dels seus treballadors: per tant, la mera existència del codi permet atribuir exclusivament als treballadors individuals tota conducta immoral. "Un codi d'ètica passa la condemna per la mala conducta de l'empresa a l'individu. En aquest sentit, un codi d'ètica pot ser un camí perquè una companyia es renti les mans públicament de la responsabilitat per les malvestats que els seus empleats cometin" (Gellerman, 1989, pàg. 74).

¹¹⁰ "Les regles són incapaces de determinar les accions, i la conducta ètica depèn del suport social" (Warren, 1993, pàg. 187).

la mateixa mena d'exigència¹¹¹ (Bowie, 1982; Cressey & Moore, 1983; Raiborn & Payne, 1990); que s'adrecin a "tots" els treballadors, però que reflecteixin la perspectiva jeràrquica (Cressey & Moore, 1983; Stevens, 1994).

Vista aquesta diversitat -i sovint, també, aquesta ambigüitat- en tot el que fa referència als codis, és possible tenir-los en compte en una ètica de les organitzacions?

Els codis d'ètica: més ètica o més control?

Creiem que els codis d'ètica corporatius poden ser un element d'una ètica de les organitzacions, sempre que hom comenci per plantejar-se tant quines són les seves aportacions com, sobretot, per a què es formulen i com s'integren en la dinàmica organitzativa¹¹². I, en aquest punt, cal tenir molt present que els codis ètics corporatius sovint estan molt marcats pel que hem analitzat anteriorment: el seu origen sovint reactiu, com a resposta a l'existència de conductes refusables i, per tant, com a mitjà per a evitar-les. És a dir, que sovint són més un nou instrument de control i regulació corporatius que no pas un mitjà per al desenvolupament ètic de l'organització. I per això mateix hem pogut constatar que el que els codis que hi ha han privilegiat

¹¹¹ "Els treballadors són perfectament conscients dels objectius de productivitat i el directiu que no assoleix l'objectiu és penalitzat. Des del moment que és un fet que en moltes pràctiques empresarials hi ha molt poca penalització per les males decisions ètiques i que, en canvi, sovint hi ha severes sancions per fracassar en l'assoliment dels objectius de vendes o beneficis, hi ha una pressió per a la conducta immoral" (Bowie, 1982, pàg. 98). "La dificultat més gran per formular codis corporatius és que aquests codis són vistos sovint pels treballadors com a enunciadors de per on haurien d'anar les coses en oposició de per on van" (Raiborn & Payne, 1990, pàg. 882).

¹¹² Weaver (1993) ha posat de manifest que ni totes les empreses el necessiten, ni totes les empreses que el necessiten necessiten la mateixa classe de codi. I, per tant, que la utilitat i la viabilitat d'un codi passa per anar més enllà del que hem anomenat l'aproximació textual i esdevé indissociable d'una reflexió analítica i normativa sobre l'organització que en crea un: reflexió de la qual el codi pot ser l'expressió i el catalitzador, però que el codi per si mateix no garanteix.

més fins ara ha estat la regulació de les conductes internes de les empreses i, sobretot, de les que van contra els interessos de la mateixa empresa¹¹³. "Intraorganitzativament, els codis poden fornir d'un llenguatge relativament clar i socialment legítimat per autoritzar formes de control i de supervisió; el control en nom de l'ètica es mostra més acceptable organitzativament que el control en nom dels beneficis"¹¹⁴. Cal, doncs, preguntar-se si els codis ètics corporatius, en darrer terme, potencien més l'ètica o el control.

En aquest sentit, creiem que un dels dèficits dominants al voltant

¹¹³ Chatov (1980), en el seu estudi, afirma que hi ha un "sòlid consens" en els codis usamericans per tractar de les "males conductes" dels treballadors i sobre les àrees d'activitat que es consideren més dignes de ser preses en consideració en aquest sentit: aquelles que, en cada cas, es consideren contràries als interessos de l'empresa. White i Montgomery (1980) assenyalen que gairebé el 90 per cent de les qüestions que han analitzat en els codis d'empresa impliquen una norma la violació de la qual té un cost elevat per a l'empresa. Robertson (1991) en el seu estudi conclou que en els codis hi ha una preocupació comparativament desmesurada per les actuacions contra l'empresa. "El desproporcionat grau d'atenció atorgat a la conducta contra l'empresa pot ser explicat, si més no en part, pel fet que aquesta conducta és des de fa molt temps un afer dels directius corporatius. En canvi, les qüestions referides a l'interès públic només han començat a ser percebudes recentment (sota la bandera de la responsabilitat social de l'empresa) com a significatives tant èticament com econòmicament pels directius corporatius" (Cressey & Moore, 1983, pàg. 58). "Els resultats revelen que la majoria dels codis ètics de conducta es basen en principis referits al món dels negocis més que en fonts externes d'autoritat. L'orientació primària del compliment dels procediments està referit, en tres quartes parts dels codis de conducta analitzats, als controls de la companyia més que no pas als controls exteriors" (Lefebvre & Singh, 1992, pàg. 799). "Algunes tendències interessants emergeixen després de revisar aquests estudis sobre els codis. En primer lloc, sembla que les empreses estan més preocupades per l'autoprotecció; és a dir, els conflictes d'interessos són un tema comú en gairebé tots els estudis. Les empreses semblen més preocupades per les males conductes dels treballadors que poden perjudicar-les. En segon lloc, els codis semblen molt preocupats pel compliment de les lleis. Mentre que els codis ètics haurien de promoure una conducta perdurablement legal, sembla que estan preocupats per fer complir la llei i per l'autodefensa, i sovint no van més enllà i no es preocupen d'articular els valors, les creences i els preceptes d'una cultura corporativa desitjable" (Stevens, 1994, pàg. 67).

¹¹⁴ Weaver, 1993, pàg. 50.

del plantejament dels codis ètics corporatius és que solen considerar-se autosuficients tant el procés de configurar-los com el de formular-los. Sí que és veritat que hom reconeix que, fonamentalment, el que fan es afirmar els mínims convencionalment acceptats en una empresa o en un sector (Donaldson, 1982) i que s'ha insistit en la necessitat de tenir en compte que en l'actuació de les persones (fins i tot en l'estrictament professional) hi influeixen una gran diversitat de grups i creences i, per tant, que els codis no poden pretendre esdevenir l'única referència en els comportaments i decisions professionals¹¹⁵. En definitiva, el que poques vegades es planteja és que els codis ètics corporatius "podrien també fer-se càrrec que els treballadors probablement estan influïts per una diversitat de rerafons morals i culturals i que una percepció compartida de les qüestions ètiques ha de ser conreada en la societat i per tant dins de la corporació, més que no pas suposar que ja és a la seva disposició"¹¹⁶.

Creiem que una perspectiva més constructivista i, ensems, respectuosa amb les diversitats morals contemporànies només és possible si hom situa decididament el plantejament dels codis ètics corporatius en el marc del que hem anomenat una ètica cívica. Creiem que la formulació i el desenvolupament dels codis ètics corporatius és un moment privilegiat per desenvolupar el que a la primera part hem anomenat un moment intern postconvencional. Però això no és possible si hom els redueix, com hem vist que és habitual, a ser l'expressió de les normes i prohibicions

¹¹⁵ I no tan sols, com emfasitzarem més endavant, perquè no poden pretendre regular-ho tot i perquè no és cap ideal ètic avançar vers una creixent regulació. "Si la frase 'els millors interessos de la companyia' s'interpreta estretament, aleshores el codi sembla no permetre un equilibri adequat entre la lleialtat corporativa i les lleialtats familiars, professionals i religioses en la vida dels seus treballadors. [...] És una alternativa preferible reconèixer que una persona viu amb múltiples exigències de lleialtat. Les organitzacions haurien de proveir de canals per debatre què s'esdevé quan la gent pretén responsablement equilibrar les seves lleialtats" (Reeck, 1982, pàg. 98). Retornarem a aquesta qüestió quan parlem de les cultures corporatives.

¹¹⁶ Warren, 1993, pàg. 187.

convencionals d'una empresa o sector. Es tracta, per tant, de fer que tant en els seus plantejaments com en la seva elaboració els codis ètics corporatius incorporin el que en la primera part hem anomenat el principi d'humanitat. De manera que les exigències de drets¹¹⁷ i valors mínims¹¹⁸ que s'expressen en l'ètica cívica evitin qualsevol legitimitat a la pretensió de convertir els vincles professionals en una forma de submissió o vassallatge a unes normes i valors als quals cal sotmetre's passivament i acríticament.

Tal com hem anat constatant, els codis ètics corporatius acostumen a ser considerats, de fet, una eina de gestió més, des de la perspectiva de l'alta direcció, ja que habitualment s'elaboren des del vèrtex de l'organització amb la intenció fonamental de regular -i evitar- les conductes que, des d'aquesta perspectiva, li són perjudicials i disfuncionals. Creiem que això no és més que una altra expressió del que havíem plantejat ja en el capítol quart: quan es prenen com a referència les conductes pre-convencionals, la BE té el perill de satisfer fonamentalment una demanda de moral convencional que reguli aquesta mena d'actuacions i que -eventualment- contribueixi a evitar-les¹¹⁹. Però convé no identificar allò que sol suscitar la pregunta per la necessitat d'un codi ètic amb el que el codi ètic corporatiu pot aportar. La necessitat específica de superar criteris d'actuació merament pre-

¹¹⁷ Gewirth (1986) ha insistit particularment en la necessitat que els drets no siguin oblidats ni es donin per suposats quan es tracti del desenvolupament dels codis ètics.

¹¹⁸ Creiem que encara han estat poc analitzats els intents d'elaborar codis ètics corporatius (o matrius per a aquests codis) que adoptin una perspectiva internacional i no només tancada a la d'una empresa o sector en un únic àmbit polític o cultural. Vegeu, en aquest sentit, el canvi de registre que es produeix en el tractament del problema (amb molta més sintonia amb el que hem proposat al voltant de l'ètica cívica) a Brooks (1989), Frederick (1991) i Getz (1990).

¹¹⁹ Sense excloure, com hem vist també a propòsit dels codis ètics corporatius, que vulgui ser una forma de regulació i control de "rostre ètic", aparentment més a l'altura del temps.

convencionals¹²⁰ no exclou, ans al contrari, la possibilitat d'explicitar positivament les finalitats, els béns i els ideals que justifiquen socialment l'existència i les activitats de l'organització. Creiem, però, que això no és possible sense anar més enllà, en dos sentits, dels plantejaments que donen prioritat a la forma textual dels codis corporatius.

En primer lloc, en comptes de ser un patrimoni del vèrtex corporatiu, els codis haurien de reflectir la perspectiva dels stakeholders, tenir-los en compte i, eventualment, incorporar-los a la seva elaboració. L'anàlisi i la reflexió sobre els codis ètics corporatius s'han preocupat més per la producció normativa que no pas per qui hi participa¹²¹, i això ha donat com a conseqüència una tendència excessiva, en la BE, a plantejar per separat el que fa referència als codis ètics corporatius i el que fa referència als stakeholders. Creiem que una integració més gran dels dos enfocaments és el que permetria superar el que en l'apartat anterior hem anomenat l'assumpció només analítica dels stakeholders i el que ara hem constatat com una reducció dels codis a una simple forma de control, pretesament justificada èticament.

En segon lloc, en la mesura que els codis hagin de reflectir una pluralitat de dimensions corporatives, haurem d'assumir que la forma del codi no és l'única manera d'expressar-les, ni la més adequada per a totes. Anteriorment ens hem preguntat si, al capdavant, un codi ètic corporatiu s'orienta predominantment a regular els comportaments pre-convencionals, a afirmar les exigències i les identitats convencionals o a desenvolupar una capacitat postconvencional en la vida de les organitzacions (i, en el cas que vulgui incorporar les tres dimensions, com les articula). Però, quan hem vist que Frankel (1989) insistia a distingir les dimensions educatives, reguladores i de les

¹²⁰ No tan sols per part dels treballadors, sinó també per part de les mateixes organitzacions, cosa que no es planteja tan sovint.

¹²¹ Dissociació que és insostenible des dels pressupòsits ètics que hem explicitat en la primera part.

aspiracions dels codis o que Stevens (1994) insistia a distingir entre codis i missions o, en definitiva, quan hem constatat la diversitat de dimensions que es valoraven en els codis (i els perills que s'hi albiraven), el que ens hem de preguntar, també, és si tot el que una organització vol dir de si mateixa ho ha d'expressar de la mateixa manera.

Creiem que una organització ha de ser capaç d'expressar-se a si mateixa quant a regular els comportaments pre-convencionals, a afirmar les exigències i les identitats convencionals i a desenvolupar una capacitat postconvencional. En aquest sentit, l'èxit (o la popularitat) dels codis ètics corporatius creiem que més aviat rau en el fet que es poden formalitzar més fàcilment i que responen a la necessitat primària de regular (una mica més) els comportaments pre-convencionals; però la seva ambigüitat és que poden fomentar la creença que esgoten l'expressió ètica corporativa i que tota expressió ètica corporativa s'ha de sotmetre a la seva formalitat¹²². I per això mateix, com veurem en l'apartat següent, darrerament s'ha donat importància a altres menes de formulacions (com les "missions" o les "visions" de l'empresa) com un intent d'expressar positivament allò que es proposa específicament una organització. Però, simptomàticament, veurem que aquests darrers plantejaments es poden reinterpretar en termes del que a la primera part hem anomenat una ètica de màxims, mentre que els plantejaments dels codis ètics corporatius més difícilment es poden reinterpretar habitualment en termes del que hem anomenat una ètica de mínims: més aviat a l'últim tendeixen a ser l'expressió del mínim d'ètica que s'exigeix en una organització.

Dit altrament: el que retrobem com una constant en els diversos estudis sobre els codis ètics corporatius i la seva posada en pràctica és un problema que ja havia emergit com a fonamental en

¹²² "La recerca en BE sembla conceptualitzar els codis com a documents distints i formals que especifiquen autoconscientment les limitacions ètiques en la conducta de la vida organitzativa" (Weaver, 1993, pàg. 45).

l'anàlisi dels codis ètics professionals. El perill que, de fet, contribueixin a tancar l'organització (o la professió) en si mateixa; el perill que només siguin un mecanisme de control intern, sovint impermeable a qualsevol consideració que no sigui funcional a allò que està establert dins de l'organització¹²³. En aquest sentit, i per continuar amb l'analogia amb els codis ètics professionals, els codis ètics corporatius tenen el perill de ser més deontològics que no pas ètics¹²⁴ i, per tant, de caure en el que hem anomenat un atomisme deontològic incapaç d'articular-se en el marc d'una ètica cívica i incapaç d'obrir-se a una dimensió dialògica¹²⁵.

Si reprenem la nostra proposta d'integració ètica com a marc de

¹²³ Per això Carroll (1989), en tractar la qüestió de com avaluar un codi ètic (qüestió a la qual, curiosament, hom no ha dedicat, comparativament, gaires esforços), assenyala vuit criteris, entre els quals ara volem destacar els següents: aclarir quin és el propòsit del codi (impedir la corrupció dels treballadors o estendre l'ètica en l'organització); aclarir què n'ha provocat l'elaboració (un procés organitzatiu o les pressions i demandes de l'exterior); si és el resultat d'examinar les activitats de l'empresa des de la perspectiva dels seus diversos espectadors o des de la perspectiva dels seus sistemes interns de control; si tracta clarament de les relacions entre el que es refereix a la recerca de beneficis i el que es refereix a la consideració de l'interès públic. També Bowie (1982), Donaldson (1982), Weaver (1993) i Weber (1993) han parlat de la qüestió de l'avaluació, però només per plantejar-la.

¹²⁴ Recordem que, quan afirmem això, no menystenim ni qüestionem la deontologia, sinó la seva pretensió -pràctica- de voler-se afirmar sense cap marc de referència ètic.

¹²⁵ Recordem que en la primera part afirmàvem que la pretesa irrellevància pràctica de la tradició kantiana té correlació directa amb la seva reducció a simple deontologia: quan, en el camp professional, la deontologia es redueix a l'enumeració de deures enunciats per a ser tinguts passivament en compte, en lloc de ser una expressió en acte de l'autonomia en la professió, degenera en una heteronomia corporativa de la professió; i quan la deontologia degenera en el simple enunciat de deures professionals esdevé, paradoxalment, una heteronomia del deure, en la mesura que ja no es refereix a la producció de màximes, sinó a la submissió envers màximes ja produïdes. Si tenim en compte aquest plantejament, creiem que, a l'efecte d'una ètica aplicada, es pot reformular en el sentit que el recurs als codis ètics s'ha de vincular sempre al que s'esdevé pel que fa -en termes kantians- al tracte amb la humanitat i a la realització de l'autonomia.

referència per a la BE (principi d'humanitat, principi de responsabilitat i principi de configuració de subjectes), podríem dir, en una primera aproximació, que el tractament dominant que es fa dels codis ètics corporatius implica una forta desconexió entre la dimensió deontològica i les altres dues (responsabilitat i configuració de subjecte). Però, en una segona aproximació, cal afegir que aquesta desconexió comporta en darrer terme un dèficit deontològic, atès que en els codis ètics corporatius, quan es plantegen aïlladament, la funció reguladora a l'últim dissol -monològicament- el que hem anomenat anteriorment principi d'humanitat. Quan els codis ètics corporatius no s'integren amb les altres dimensions de l'ètica de les organitzacions, accentuen la passivitat envers unes normes i uns valors que es proposen a l'organització com una eina més de gestió i no com a resultat d'un procés que no ha estat protagonitzat pels afectats com a interlocutors. En darrer terme la qüestió que es planteja a la viabilitat dels codis ètics corporatius és fins a quin punt s'integren en un procés més ampli de desenvolupament (ètic) organitzatiu o es limiten a ser un moment (o un paper) aïllat, apte només per a funcions retòriques¹²⁶ i/o reguladores. Creiem, doncs, que la necessitat d'integració en la BE no és tan sols una necessitat teòrica (com hem analitzat en el capítol quart), sinó també pràctica, pel que fa a la diversitat d'àmbits en els quals es pot desenvolupar una ètica de les organitzacions. En aquest sentit, creiem que una integració més gran -no tan sols metodològica- de la perspectiva dels stakeholders¹²⁷ que hem analitzat en

¹²⁶ Ens remetem aquí a les anàlisis que hem fet en el capítol 4 sobre l'ús del discurs axiològic per part dels directius. Qüestió que, pel que coneixem, no s'ha analitzat sistemàticament en relació amb la producció i l'ús dels codis ètics corporatius.

¹²⁷ Weaver considera que "els codis poden també proveir d'un mitjà per tal de guanyar insincerament legitimitat als ulls dels stakeholders. El codi pot cooptar o manipular els stakeholders proveint-los d'un marc de referència per avaluar l'empresa que, de fet, és el propi marc de referència de l'empresa. Alternativament, el codi pot legitimar l'empresa identificant-la amb els ideals dels stakeholders" (Weaver, 1993, pàg. 50). Certament, els codis poden fer tot això. Però també poden ser l'expressió d'una relació més dialògica amb els stakeholders. En definitiva, tal com hem vist anteriorment, quan Brooks (1989) assenyala com un dels marcs de

l'apartat anterior i la perspectiva dels codis ètics corporatius possibilitaria que aquests darrers fossin, ensems, una expressió corporativa dels béns que es persegueixen i dels valors que permeten assolir-los i una expressió de l'assumpció corporativa dels valors i drets compartits socialment com a exigència d'humanització¹²⁸.

Per tant, considerem que el debat al voltant dels codis d'ètica no s'ha situat ni centrar en la seva dimensió textual, sinó en si són expressió d'una voluntat de control i regulació o són expressió d'una "voluntat d'elaborar un marc intersubjectiu de responsabilitats compartides"¹²⁹. Així és que, si abans ens preguntàvem si un codi ètic corporatiu s'orienta predominantment a regular els comportaments pre-convencional, a afirmar les exigències i les identitats convencionals o a desenvolupar una capacitat postconvencional en la vida de les organitzacions, ara hem d'afegir, des de la nostra perspectiva, que pot realitzar aquestes tres dimensions i que les ha de realitzar. Però que només no quedarà reduït a la primera i -parcialment- a la segona segons la voluntat de la qual sigui expressió. I potser, per això mateix, tampoc no hauríem de quedar limitats pels condicionaments formals que comporta el codi ètic corporatiu¹³⁰ com a gènere literari i, en

referència dels codis ètics corporatius els stakeholders, ho fa bàsicament per assenyalar un dels enfocaments possibles pel que fa a la configuració dels codis, i un enfocament que queda obert en el seu desenvolupament.

¹²⁸ Vegeu, en aquesta línia, Cortina, 1994c.

¹²⁹ Cortina, 1994c, pàg. 118 (el subratllat és nostre). Aquesta alternativa creiem que contribuiria a reelaborar molt més creativament l'habitual insistència en el fet que la validesa d'un codi ètic corporatiu depèn molt directament del compromís i la implicació dels directius (sobre això darrer, vegeu Benson, 1989; Institute of Business Ethics, 1988; Luthans et al., 1987; Maitland, 1985; Manley, 1991; Melé, 1994; Raiborn & Payne, 1990; Sacconi, 1991a; Stevens, 1994).

¹³⁰ Com ja hem vist anteriorment quan hem esmentat que, de fet, no sempre queden prou clares les seves fronteres amb altres gèneres literaris corporatius, com ara les "missions", les "visions", els "credos" o els "projectes" d'empresa, que analitzarem en els propers apartats.

canvi, ens hauríem de preocupar molt més de potenciar en les organitzacions, com un element més de l'ètica d'aquestes, la capacitat d'afirmar reflexivament el seu propi marc intersubjectiu de responsabilitats compartides¹³¹ (entenent aleshores els codis ètics corporatius com una manera de fer-ho o com l'expressió d'una de les seves dimensions).

Quan a la primera part hem parlat¹³² de "la humanitat com a horitzó", hem insistit que la perspectiva postconvencional, en la BE, no l'hem d'entendre tant com un nivell en el qual hom s'hagi d'instal·lar normativament, sinó com un moment intern que travessa com un fons continu el desenvolupament organitzatiu (necessàriament convencional), i que no s'expressa directament com a tal, sinó per mitjà de la formulació i la construcció corporativa de valors i de finalitats en una perspectiva de CO-responsabilitat. I per això mateix, des de la nostra perspectiva, és indispensable que una organització expressi reflexivament tant la necessitat de regular els comportaments pre-convencionals, com la necessitat d'afirmar les exigències i les identitats convencionals, com la necessitat de desenvolupar una capacitat postconvencional: en definitiva, creiem que això no és altra cosa que l'expressió corporativa de la tensió entre egocentrisme i descentrament i de la tensió entre heteronomia i autonomia que en la primera part hem analitzat com un dels factors determinants del desenvolupament moral humà.

Nogensmenys, si volem que l'expressió reflexiva de la identitat convencional corporativa estigui oberta a una instància interna

¹³¹ Creiem, a més, que al voltant dels codis ètics corporatius pot arrencar i es pot desenvolupar més explícitament i més concretament tot el que fa referència a la fonamentació ètica d'una ètica de les organitzacions: vegeu, en aquest sentit, com Sacconi (1991) parla dels codis ètics com a vincle moral racional en la línia dels plantejaments de Gauthier (1986).

¹³² No com a possibilitat, per cert, sinó com a exigència.

postconvencional¹³³, caldrà que, en les seves formulacions, els codis explicitin la seva dimensió procedimental¹³⁴. Es tracta d'assumir que, pel que fa als codis, "els procediments mitjançant els quals es fan les regles i les decisions són de la mateixa importància que els valors expressats en les mateixes regles i decisions"¹³⁵. Només si arribem a aquest nivell els codis seran no tan sols expressió de l'autoreflexió corporativa¹³⁶, sinó també expressió de l'autoregulació corporativa en "reconèixer que les normes disciplinàries de l'empresa, els codis deontològics dels professionals o les exigències normatives externes són necessàries i insuficients. És important recordar que, encara que no hi hagi una cultura empresarial explicitada, delimitada i assumida, sempre hi ha una cultura empresarial des de la qual es justifiquen les decisions que es prenen. Una de les tasques ètiques més importants de la direcció és la d'explicitar, delimitar, assumir i revisar

¹³³ Segons la nostra opinió, això és indispensable atès que, tal com hem analitzat a la primera part, creiem que només molt excepcionalment es pot parlar de les empreses en aquests termes: "les petites comunitats homogènies són llocs idonis per desenvolupar virtuts. En aquest sentit, si més no en alguns casos, l'empresa sembla assimilable a la polis grega o a la ciutat medieval" (Melé, 1994, pàg. 6). (Tanmateix, coincidim totalment amb Melé en la necessitat de comprendre els codis ètics corporatius en termes de la seva funció interna formativa.) Creiem que els codis s'han d'inscriure també, tal com han plantejat Raiborn i Payne, en la "relació simbiòtica que hi ha entre l'empresa i la societat en la qual funciona" (Raiborn & Payne, 1990, pàg. 880).

¹³⁴ Això ja ho va plantejar en el seu moment Donaldson (1982), si bé sense portar-ho fins a les darreres conseqüències i amb una orientació no coincident amb la que estem emfasitzant nosaltres.

¹³⁵ Donaldson, 1989, pàg. 133. I més endavant afegeix que els codis d'ètica "representen un estadi en el desenvolupament d'identificar, reconciliar i practicar sistemes moralment autònoms que poden satisfer també els requeriments del pluralisme amb la correcció procedimental d'acord amb la regla d'or. Si no han estat generats i contrastats amb referència a aquests principis, és difícil pretendre mèrit ètic en els codis, per molt útils que siguin en el nivell de la prudència o de l'autointerès" (Donaldson, 1989, pàg. 134). També De George és dels pocs que, en el si de la BE, ha insistit en aquest enfocament: "la solució per manegar demandes socials en conflicte s'ha de trobar, suggereixo, no en orientacions substantives, sinó en orientacions procedimentals" (De George, 1983, pàg. 167).

¹³⁶ Vegeu, en aquest punt, Donaldson (1989).

aquesta cultura viscuda. En altres paraules, el primer pas de l'autoregulació és objectivar aquesta cultura viscuda amb el fi que pugui ser també una cultura pensada. Però el fi d'aquesta objectivació no és aconseguir un efecte cosmètic o merament decoratiu. El fi no pot ser cap més que el de poder revisar contínuament la cultura viscuda fent-la més creativa, més cooperativa i més responsable¹³⁷.

En definitiva, el que estem plantejant és que els codis ètics corporatius, en el que tenen de normatiu i en el que tenen d'expressiu i d'orientador, s'han de plantejar de manera integrada -i no aïllada- en el context corporatiu¹³⁸: el text dels codis ètics corporatius no es pot dissociar del context de la vida i les dinàmiques corporatives¹³⁹. I per això hom ha acabat insistint que tot el tractament del que fa referència als codis ètics corporatius ha d'incorporar una comprensió ètica del que aquests, per si sols, no poden donar compte¹⁴⁰: ens referim a la comprensió

¹³⁷ Cortina, 1994c, pàg. 118.

¹³⁸ Entre altres motius perquè, en ser inevitablement formalitzats (en un grau o altre), poden esdevenir un element més del "mite i la cerimònia" típics de les estructures formals (Meyer & Rowan, 1977).

¹³⁹ Per això s'insisteix, per exemple, en la seva integració activa en els plans de formació de les empreses: "al capdavant, el propòsit més important dels codis és educar els empleats en els valors peculiars de l'empresa i de la societat" (Benson, 1989, pàg. 317). Vegeu també, en aquest sentit: Dean, 1992; Donaldson, 1982; Manley, 1991; Melé, 1994; Weaver, 1993. Però, a partir del moment en què assumim la seva dimensió formativa, ja no podrem evitar que hàgim de plantejar, en el context cultural contemporani de les societats industrials avançades, les noves funcions educadores que han d'assumir les organitzacions, impensables des d'una perspectiva tradicional: en parlarem en el darrer capítol.

¹⁴⁰ "Més que no pas centrar-nos tan extensament en el contingut dels codis, potser necessitem dedicar més temps a avaluar els codis en tant que missatges. La majoria de les qüestions sobre com funcionen els codis com a missatges romanen sense resposta. Si els codis ètics són estudiats com a missatges que desitgen dirigir i motivar una vigorosa conducta ètica, necessitem explorar més els aspectes exegetics d'aquests textos i analitzar els seus missatges més retòricament que no pas fixar-nos tant en l'anàlisi de contingut. Són necessaris estudis focalitzats en l'efectivitat dels codis? Funcionen? També, són comunicats de manera significativa? Són els

ètica de les cultures organitzatives¹⁴¹, cosa que ens proposem de fer en l'apartat següent, atès que, entre d'altres, "la manera com el codi es fa valer dependrà de dues coses: el nivell dels estàndards adoptats per l'entitat corporativa i la cultura corporativa en la qual el codi és adoptat"¹⁴². Més encara, els codis ètics corporatius poden ser incomprensibles -o inviables- fora del context de la cultura organitzativa: "la cultura ètica organitzativa és la força més gran per a l'acció corporativa ulterior que crea un entorn ètic en el lloc de treball. Típicament, la manifestació inicial de la cultura ètica corporativa és mitjançant el desenvolupament d'un codi ètic. El codi ètic corporatiu, o estàndards de conducta, és l'expressió escrita dels valors i les creences organitzatius"¹⁴³.

Però abans de fer aquest pas creiem que hem d'assenyalar que el que hem guanyat en aquest apartat, en darrer terme, és un altre element necessari per a una ètica de les organitzacions (i no tan sols per a la BE): la voluntat de formular reflexivament les responsabilitats compartides en una organització i d'expressar

empleats conscients del codi de la seva organització i accepten els seus principis rectors? [...] Els codis, com a expressió de valors, són una part integrant de l'ètica corporativa. Necessitem fixar-nos més intensament en l'efectivitat d'aquests missatges i analitzar com els codis usen el llenguatge per expressar valors i creences" (Stevens, 1994, pàg. 68). Però això significa també que cal analitzar directament (i no mitjançant els codis) els valors, les creences i les cultures organitzatius. "L'adopció de programes ètics corporatius es basa en l'assumpció que les companyies poden promoure polítiques i introduir activitats que tindran un impacte positiu en el clima ètic i en les actituds i la conducta ètica dels empleats" (Robertson, 1991, pàg. 120).

¹⁴¹ "La gent és transformada per les pràctiques i els rols socials en els quals participen, i la seva motivació, els seus sentiments i les seves actituds convergeixen amb aquells amb els quals s'identifiquen. Les concepcions avaluadores són interioritzades i emergeix un caràcter més refinat i virtuós" (Warren, 1993, pàg. 190).

¹⁴² Raiborn & Payne, 1990, pàg. 887.

¹⁴³ Weber, 1993, pàg. 424.

públicament els criteris, els valors i les finalitats que la identifiquen¹⁴⁴. Perquè, en definitiva, el que aquí hi ha en joc és el reconeixement pràctic, explícit¹⁴⁵ i consegüent que, mitjançant les seves activitats i pràctiques, totes les organitzacions són (de manera semblant al que hem dit en el seu moment dels professionals) articuladores de valors¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Creiem que és molt important insistir en el fet que aquesta voluntat es pot plantejar en qualsevol mena d'organització, atenent a les seves peculiaritats. Ens trobem, doncs, més enllà d'una ètica de l'empresa.

¹⁴⁵ Amb relativa independència que la forma més adequada de fer-ho sigui necessàriament la construcció d'un codi ètic corporatiu.

¹⁴⁶ Vegeu Newton (1983).

6.3 Les cultures organitzatives: una gestió dels valors?

En els darrers anys, tot el que fa referència a les cultures organitzatives ha estat un dels temes estel·lars de la teoria i la pràctica de la gestió d'organitzacions¹. I ho ha estat en la mesura que ha significat un capgirament en el que fa referència a la perspectiva que hom ha adoptat per comprendre les organitzacions i el seu desenvolupament. Segons Morgan, la força de comprendre les organitzacions com a cultures rau, sobretot, en dos aspectes: "dirigeix l'atenció vers el significat simbòlic, i fins i tot màgic, de molts dels aspectes més racionals de la vida de l'organització [i mostra] que l'organització es basa en sistemes de significats compartits i en esquemes interpretatius que creen i recreen significats"². Veiem, doncs, que un llenguatge ben diferent irromp en el tractament de les organitzacions: símbols, significats, esquemes interpretatius, etc. Un llenguatge que, si més no d'entrada, bandreja parlar del que hom dóna per suposat que ha de parlar quan ha de tractar d'organitzacions: resultats, eficàcia, eficiència, etc.

Cal tenir present que "les idees culturals no són pas noves en la recerca sobre les organitzacions. Emergeixen en força estudis

¹ Ja ens hem fet ressó anteriorment de la constatació que "d'acord amb una anàlisi dels llibres de gestió més populars publicats el 1990, les paraules clau per a la primera part d'aquesta dècada són cultura corporativa, holisme, ètica i gestió ecològicament conscient" (Dierkes & Zimmerman, 1994, pàg. 533). Però encara hi ha més: "en efecte, Itàlia presenta característiques pròpies, molt diferents de les usamericanes, i és d'aquestes que cal partir per desenvolupar concretament un discurs sobre l'ètica. L'anàlisi d'aquestes característiques mostra una certa inadequació de l'expressió 'ètica dels negocis' respecte al cas italià, per al qual sembla més adaptat el concepte de 'cultura d'empresa'" (Ferro, 1993, pàg. 15). És clar que això no sembla patrimoni d'Itàlia: "Molts directius no són feliços usant el terme BE. Hi ha molta menys resistència envers termes com ara cultura i valors, excel·lència, [...]" (Evers, 1994, pàg. 23). Ens trobem, doncs, no tan sols davant d'un dels mots esdevingut estàndard en l'anàlisi organitzativa, sinó també davant d'un mot que ha estat usat de fet, en força casos, com un terme alternatiu (i, suposadament, més adequat i pràctic) al de BE. Creiem que és important prendre nota d'entrada d'aquestes dues dades, que considerem molt simptomàtiques (en el sentit clínic del terme).

² Morgan, 1986, pàg. 122.

descriptius clàssics de la conducta organitzativa. Només al final dels anys setanta, tanmateix, va emergir la cultura organitzativa com un tema explícit³. Sembla, per tant, pertinent fer notar d'antuvi que l'esclat de la cultura organitzativa va bastant paral·lel a la consolidació de la BE com a disciplina sense que, curiosament, i a diferència d'altres temàtiques, hom hagi parat gaire esment a aquesta coincidència, com seria plausible, ateses les connexions que darrerament s'han volgut establir entre ambdues. Tanmateix, malgrat el temps que ja porta aquesta temàtica en el primer pla de l'interès dels estudiosos de les empreses i organitzacions, encara no es pot dir que hi hagi un consens total sobre la definició i l'ús de la cultura organitzativa com a concepte (entre altres motius perquè la mateixa definició que se'n faci orienta les possibles recerques⁴). Per posar un exemple prou rellevant: quan Schein justifica el seu llibre sobre la matèria, addueix cinc raons, la segona de les quals és que "el tema és confús. Per desgràcia, gran part dels autors que escriuen sobre cultura empresarial apliquen definicions distintes i mètodes diferents per establir el que ells entenen per cultura, i diversos paràmetres per avaluar la forma com la cultura afecta les empreses. Aquestes discrepàncies conceptuals i metodològiques fan gairebé impossible valorar les formulacions proposades. I per això mateix una de les principals metes d'aquest estudi és la d'explicar què és la cultura, què fa i com repercuteix sobre l'eficàcia

³ Dent, 1991, pàg. 708. També Ouchi i Wilkins (1985) situen al final dels setanta l'inici del tema, i en els vuitanta el seu esclat. Cosa que confirma Bourcier en el seu estudi sobre la qüestió: "la noció de cultura d'empresa és un tema de moda, tant entre els teòrics com entre els pràctics. S'hi aixopluguen tant qüestions originals sobre la vida de l'empresa com antigues receptes posades al dia segons la moda. Totes les revistes de gestió han abordat el tema i continuen fent-ho. Moltes de les més prestigioses hi han consagrat un número especial: Administrative Science Quarterly (1983), Organizational Dynamics (1983), Revue Française de Gestion (1984), Human Relations (1985), California Management Review (1985), Organization Studies (1986), Journal of Management Studies (1986). Al llarg dels cinc darrers anys s'han realitzat més de 150 articles en una vintena de revistes de gestió, una desena de volums i almenys quatre conferències: Santa Monica (1983), Lund (1984), Vancouver (1984) i Montreal (1986) han estat consagrades exclusivament al tema" (Bourcier, 1988, pàg. 5).

⁴ Vegeu, en aquest sentit, els estudis sistemàtics de Boucier (1988) i Ouchi & Wilkins (1985).

empresarial, i assolir així que les distintes formulacions puguin ser profitoses per al directiu"⁵. De tota manera, cal reconèixer que aquí Schein explicita amb prou claredat el que hi ha en joc al voltant de la cultura organitzativa: per dir-ho simplificadament, com entendre-la teòricament i pràcticament, i com manegar-la organitzativament⁶.

Val a dir que el debat al voltant de les cultures organitzatives ha palesat que el que hi ha en joc, en el fons, són les qüestions epistemològiques subjacents en tota teoria de l'organització⁷. I per això mateix han tingut tanta influència treballs com els de Morgan (1980, 1986) que han posat en relleu que les diverses aproximacions concretes a la teoria de l'organització fonamenten la preeminència atorgada a determinades metàfores (que vénen a ser com una mirada englobadora sobre l'organització), que, d'altra banda, s'emmarquen sempre en determinats paradigmes (en el sentit kuhnian del terme): "les nostres teories i explicacions de la vida organitzativa es basen en metàfores que ens menen a veure i a comprendre les organitzacions d'una manera diferent, per bé que parcial. Les metàfores són emprades habitualment com un recurs per embellir el discurs, però la seva importància va molt més enllà. L'ús de la metàfora implica una

⁵ Schein, 1985, pàg. 12. Evidentment, la d'Schein serà una més de les definicions, si bé de les més sistemàtiques i preses en consideració, com veurem. Val a dir que Bourcier (1988) ha trobat vuit termes bàsics utilitzats en la definició de cultura d'empresa (postulats; creences; artefactes, creences, postulats i valors; valors; significacions; maneres de fer; símbols) que, a més, poden ser considerats a nivell inconscient, conscient o manifest. És a dir, que "de moment, si més no, podem esperar que l'estudi de la cultura organitzativa estigui marcat, ensems, per la dissensió i la creativitat" (Ouchi & Wilkins, 1985, pàg. 479). Com veurem més endavant, la manca d'acord i el debat ha afectat darrerament la manera com es valora l'aplicació i l'ús del concepte, i no tan sols la seva definició.

⁶ Si és que això darrer és possible, cosa que forma part de la discussió.

⁷ "En gran mesura, aquests autors estan d'acord que el treball en teoria de l'organització pot ser caracteritzat per un conjunt d'assumpcions sobre l'estatus ontològic de la realitat social [...] i per un conjunt d'assumpcions sobre la naturalesa humana [...]. Els investigadors que sostenen diverses opinions en aquestes qüestions tracten el tema de l'organització de maneres fonamentalment diferents" (Smircich, 1983, pàg. 340).

'manera de pensar' i una 'manera de veure' que travessa el com comprenem el nostre món en general"⁸. La peculiar novetat que comporta veure les organitzacions com a cultures és la de no reduir les organitzacions a les seves dimensions formals i racionals o, si es vol, "a interrogar-se sobre una altra mena de racionalitat. Ja no es tracta de només fonamentar cada decisió sobre objectius econòmics i tècniques quantitatives, sinó també d'examinar alternatives segons la seva coherència amb un sistema de valors d'organització"⁹. Es planteja, doncs, una aproximació a les organitzacions que va més enllà de la preeminència que una certa lectura de la tradició weberiana dóna a determinades formes organitzatives com a expressió de la racionalitat i que connecta amb un interès a parar atenció als aspectes informals i no racionals de la vida organitzativa¹⁰ (Ouchi & Wilkins, 1985) i que a l'últim es manifesta en les anomalies i incapacitats explicatives generades pel "paradigma de l'estructura formal d'organització"¹¹.

I per això mateix Smircich ha insistit que la preeminència atorgada tradicionalment a les metàfores "màquina" i "organisme" per entendre les organitzacions ha afavorit una desviació tant teòrica com

⁸ Morgan, 1986, pàg. 2. Considerem molt important tenir en compte que "la lògica de la metàfora té unes implicacions importants per a la teoria organitzativa, ja que suggereix que cap metàfora pot copsar la naturalesa total de la vida organitzativa" (Morgan, 1980, pàg. 612). "L'ús d'una metàfora particular sovint no és una elecció conscient, no és explicitada, sinó que pot ser inferida per la manera com es tracta el tema de l'organització, mitjançant el discerniment de les assumpcions subjacents que es fan sobre el tema" (Smircich, 1983, pàg. 341). Creiem que una conseqüència molt important, per a la nostra lectura de la BE, és que, tal com ja havíem apuntat anteriorment, l'ètica de les organitzacions no és pot dissociar de la construcció d'un paradigma de comprensió de les organitzacions i, per tant, no té sentit pretendre que es pot "aplicar" amb independència de la comprensió de l'organització que es tingui com a referència. Desenvoluparem aquesta qüestió en el darrer capítol.

⁹ Bourcier, 1988, pàg. 21.

¹⁰ Creiem que aquí es palesen les conseqüències que ha tingut per a la teoria de l'organització la seva vinculació històrica a una determinada manera d'entendre la racionalitat, tal com hem apuntat en la primera part.

¹¹ Ouchi & Wilkins, 1985, pàg. 468.

pràctica: "la teoria de l'organització sempre s'ha arrelat en una imatge de l'ordre, i el desenvolupament de les teories de l'organització és una història de la metàfora de l'ordre. [...] El que veiem amb el lligam entre cultura i organització és la intersecció de dos conjunts d'imatges de l'ordre: les associades amb l'organització i les associades amb la cultura"¹². Quin és, aleshores, el problema? Que "les teories imperants assumeixen que la coordinació i el control de l'activitat són les dimensions crítiques mitjançant les quals les organitzacions formals han tingut èxit en el món modern. Aquesta assumpció es basa en la perspectiva que les organitzacions funcionen d'acord amb els seus esquemes formals: la coordinació és una rutina, les regles i procediments s'acompleixen i les activitats reals es conformen amb les prescripcions de l'estructura formal. Però molta de la recerca empírica sobre les organitzacions posa en dubte aquesta assumpció"¹³.

Per això hom considera que la formalitat d'estructures i procediments a l'últim funciona, de fet, més com a "mite i cerimònia" (Meyer & Rowan, 1977) que recobreixen, legitimen i donen sentit a unes pràctiques que no s'hi corresponen necessàriament¹⁴: "les organitzacions modernes se sostenen mitjançant sistemes de creences que ressalten la importància de la racionalitat. La legitimació davant de la gent depèn sovint de la seva habilitat per demostrar objectivitat i racionalitat en les seves accions. Aquesta és la raó per la qual normalment els antropòlegs es refereixen a la racionalitat com el mite de la societat moderna"¹⁵. Si a això hi afegim les conseqüències que té per a la vida de l'organització (Dent, 1991; Meyer & Rowan; Morgan, 1986; Price Waterhouse-Cranfield, 1992) la constatació de la influència que té sobre aquesta

¹² Smircich, 1983, pàg. 341.

¹³ Meyer & Rowan, 1977, pàg. 342.

¹⁴ Aquest canvi de perspectiva fins i tot pot portar a plantejar que "la burocratització és causada en part per la proliferació dels mites de la racionalització, i això, d'altra banda, configura l'evolució de tot el sistema institucional modern" (Meyer & Rowan, 1977, pàg. 347).

¹⁵ Morgan, 1986, pàg. 121.

el context sociocultural en el qual actua¹⁶ (amb els components actuals de pluralisme i fragmentació que hem analitzat a la primera part), tal vegada entendrem més la importància que, des d'intencionalitats i objectius diversos, s'ha donat darrerament a les cultures organitzatives. Al capdavant, es tracta de poder donar compte de manera més adequada de la complexitat de la realitat organitzativa contemporània (Schein, 1985).

Aquesta comprensió de la complexitat és paral·lela a (i ve reforçada per) la incorporació de disciplines que tradicionalment no eren tan considerades pel que fa a l'estudi del fet organitzatiu. Dit altrament, "els estudis especialitzats sobre les empreses es van acostant cap a enfocaments interdisciplinaris i el treball d'equip. Els mètodes etnogràfics, l'observació directa, la investigació directa i la investigació clínica estan guanyant progressivament terreny. [...] Mitjançant una visió global de les distintes especialitats, es descobreixen connexions que demanen ser explicades"¹⁷. Així, hom considera que la consideració de les cultures organitzatives està lligada a l'anàlisi de les organitzacions des de la perspectiva de l'antropologia (Smircich, 1983); de la sociologia i l'antropologia (Pettigrew, 1979); de l'antropologia, la psicologia i la sociologia (Ouchi & Wilkins, 1985)¹⁸; de l'antropologia i l'etnografia (Dent, 1991). En definitiva, però, "les diferències en l'aproximació a les relacions entre organització i cultura deriven de diferències en les assumpcions bàsiques que tenen els

¹⁶ "Les cultures en les organitzacions no són independents del seu context social. Estan interpenetrades amb extensos sistemes de pensaments, interactuen amb altres organitzacions i institucions socials, totes important i exportant valors, creences i coneixement" (Dent, 1991, pàg. 709).

¹⁷ Schein, 1985, pàg. 11.

¹⁸ "Ha de ser estudiada la cultura usant les eines del fenomenòleg o de l'etnògraf, o l'ús de l'estadística multivariant també hi té lloc? Quin paradigma de la ciència social és més apropiat per entendre la cultura organitzativa: fenomenologia, interacció simbòlica, semiòtica, antropologia estructural-funcional, psicologia cognitiva?" (Ouchi & Wilkins, 1985, pàg. 457).

investigadors sobre ambdues"¹⁹. I per això mateix és convenient caracteritzar mínimament aquestes diferències i les seves conseqüències²⁰.

Alguns elements bàsics al voltant de les concepcions de les cultures organitzatives

Smircich va proposar una sistematització de cinc programes d'investigació sobre la qüestió²¹, que, comptat i debatut, es concretaven en una alternativa fonamental: considerar la cultura com una variable organitzativa (sigui independent o dependent, externa o interna) o considerar-la una metàfora per conceptualitzar l'organització (Smircich, 1983). Alternativa que queda expressada en una pregunta que formula com a cabdal en el seu treball: les organitzacions tenen una cultura o són una cultura²²?

Segons Smircich, els programes d'investigació es poden sistematitzar com a resultat de la convergència de conceptes sobre la cultura i l'organització de la manera següent²³:

¹⁹ Smircich, 1983, pàg. 339.

²⁰ Òbviament, no és la nostra intenció entrar en el detall del debat al voltant de la qüestió, sinó posar de manifest aquells aspectes al voltant dels quals hi ha un mínim acord i que fan més plausible la resposta a algunes de les qüestions ètiques que tenim plantejades. Per a una sistematització, vegeu Allaire et al. (1984), Bourcier (1988) o Ouchi & Wilkins (1985).

²¹ "El 1983, Smircich fa un treball pioner en classificar els estudis consagrats fins aleshores a aquest tema. La classificació resta vàlida per als estudis publicats després. [...] Per bé que força autors s'hagin remès explícitament a una o altra d'aquestes aproximacions, una lectura atenta dels seus treballs permet constatar que reconeixen, en graus diversos, la pertinença dels dos temes" (Bourcier, 1988, pàg. 5). Weber (1993) coincideix que Smircich i Schein són les referències bàsiques per poder plantejar la institucionalització de l'ètica en les organitzacions des de la perspectiva teòrica de les cultures organitzatives.

²² Per bé que ja en parlarem més endavant, creiem que només en la formulació ja ressonen les conseqüències que tenen tant per a la gestió com per a l'ètica una opció o l'altra.

²³ Smircich, 1983, pàg. 342.

Conceptes de cultura (de l'antropologia)	Programes de recerca sobre organització i gestió	Conceptes d'organització (de la teoria de l'organització)
serveix necessitats humanes (funcionalisme)	management transcultural o comparatiu	és un instrument per a accomplir tasques
funciona com a mecanisme adaptatiu-regulador (funcionalisme estructural)	cultura corporativa	és un organisme que existeix en virtut dels seus intercanvis amb l'entorn
és un sistema de cognicions compartides (etnociència)	cognició organitzacional	és un sistema de coneixement
és un sistema de símbols i significats compartits (antropologia)	simbolisme organitzacional	és una matriu de discurs simbòlic
és una projecció de la infraestructura inconscient universal de la ment (estructuralisme)	processos inconscients i organització	és una manifestació de processos inconscients

Però, com hem dit, amb vista a una ètica de les organitzacions la qüestió cabdal és si la cultura organitzativa és una variable organitzativa més o no i, conseqüentment, per usar en un context diferent l'expressiva formulació de McCoy (1988), si és susceptible de ser assumida pràcticament com una gestió dels valors o no²⁴. Una de les perspectives que fan de la cultura una variable és la que considera, fonamentalment, els individus com una mena de portadors

²⁴ Ouchi i Wilkins (1985) van considerar, en el seu balanç, que les dues qüestions més importants encara obertes a la discussió són si la cultura és una variable dependent o independent i quins són els mètodes més apropiats per estudiar-la.

de trets culturals externs que, per mitjà d'ells, s'incorporen a l'organització²⁵. La segona perspectiva que fa de la cultura una variable organitzativa és la que reconeix que, ultra les influències del context, les organitzacions com a tals generen i desenvolupen trets de caire sociocultural. Aquí la cultura "expressa els valors o els ideals socials i les creences que els membres de l'organització comparteixen. Aquests valors o patrons de creences es manifesten mitjançant mecanismes simbòlics com mites, rituals, històries, llegendes i llenguatges especialitzats"²⁶. Però, en darrer terme, la comprensió de la cultura com a variable focalitza l'atenció envers el que cal (o es pot) fer-hi.

En canvi, la perspectiva que emfasitza que la cultura és una metàfora de l'organització i no una variable organitzativa "va més enllà de la visió que la cultura és quelcom que una organització té, vers la visió que una cultura és quelcom que una organització és. [...] La cultura com a metàfora fonamental per a l'organització promou una perspectiva sobre les organitzacions com a formes expressives, manifestacions de la consciència humana. Les organitzacions són analitzades i enteses no en termes econòmics o materials, sinó en

²⁵ No hi ha dubte que aquest és un element important, que afecta la vida organitzativa molt més del que de vegades s'està disposat a reconèixer. La progressiva internacionalització de l'economia (amb les conseqüències que això té per a tota mena d'empreses, però, sobretot, per a les transnacionals) ho posa contínuament de manifest. El mateix estudi de The Economist (1993) on es plantegen les repercussions en la gestió dels diferents contextos culturals n'és una mostra. Però és una mostra de dues coses més, que, com veurem, l'esmentat estudi no es planteja: de com determinades demandes a la BE estan molt més condicionades pel context cultural del que de vegades sembla i, sobretot, de com l'anàlisi dels valors corporatius es planteja només com un element rellevant que ha de ser tingut en compte només funcionalment amb vista als avantatges competitius.

²⁶ Smircich, 1985, pàg. 344. "La cultura, concebuda com a valors i creences clau compartides satisfà unes quantes funcions importants. Primer, forneix d'un sentit d'identitat als membres de l'organització. Segon, facilita la gènesi d'un compromís envers quelcom més gran que un mateix. Tercer, augmenta l'estabilitat del sistema social. I quart, la cultura serveix com un instrument de creació de sentit que permet guiar i compartir la conducta" (Smircich, 1985, pàg. 345).

termes dels seus aspectes expressius, ideacionals i simbòlics"²⁷. Tant si això es concreta en una concepció de l'organització que emfasitza la seva dimensió de generadora de coneixement i imatges compartits²⁸, com si es concreta en una concepció de l'organització com a matriu de discurs simbòlic (que genera els mites i símbols referits a la mateixa organització), com si es concreta en una concepció de l'organització en la qual les formes i les pràctiques organitzatives són la manifestació de processos inconscients, aquesta perspectiva veu l'organització no tant segons la producció de resultats com segons la producció de significats que s'esdevé en ocasió de l'anterior.

En qualsevol cas, des de la nostra preocupació, creiem que el més important és que "malgrat les diferències reals que hi ha entre els interessos de recerca i els propòsits presentats, tant si hom tracta la cultura com un rerafons, com si la tracta com una variable organitzativa o com a metàfora per conceptualitzar l'organització, la idea de cultura focalitza l'atenció en les qualitats expressives i no racionals de l'experiència de l'organització. Legítima l'atenció vers els aspectes interpretatius i subjectius de la vida organitzativa"²⁹. I per això mateix és necessari incorporar també una visió dinàmica³⁰ (Schein, 1985) que posi en relleu no tan sols el fet de la cultura organitzativa, sinó també els processos que la configuren, de manera que el discurs sobre els valors corporatius que aquesta aproximació legítima no es redueixi ni a una perspectiva merament analítica ni a una perspectiva merament instrumental. Al capdavall, del que es tracta és de fer una elaboració que tinguí per objecte els valors corporatius, tant en el seu vessant explícit com en el que fa referència als seus pressupòsits.

²⁷ Smircich, 1983, pàg. 348.

²⁸ Que, segons Smircich, esdevenen -organitzativament- quelcom semblant als paradigmes, tal com els concep Kuhn (1962).

²⁹ Smircich, 1983, pàg. 355.

³⁰ No és casual que Schein (1985) vinculi la seva comprensió de la cultura amb la comprensió del liderat.

En aquest sentit, el plantejament d'Schein ens forneix d'uns instruments que ens permetran sintonitzar més amb una reflexió ètica³¹. Schein anomena cultura "un model de presumpcions bàsiques - inventades, descobertes o desenvolupades per un grup determinat en anar aprenent a enfrontar-se amb els seus problemes d'adaptació externa³² i d'integració interna³³-, que hagin exercit prou influència per ser considerades vàlides i, en conseqüència, per ser ensenyades als nous membres com la manera correcta de percebre, de pensar i de sentir aquests problemes"³⁴. Per bé que més endavant sintonitzarem aquesta definició amb el que a la primera part hem dit de l'ethos³⁵, creiem que convé ressaltar l'èmfasi que aquí es fa (amb relació a aquests pressupòsits bàsics) en la dimensió d'aprenentatge com a procés col·lectiu i en el lligam que es fa de les funcions internes i externes amb la resolució de problemes que té plantejats l'organització³⁶. I per això mateix, també, és tan important la

³¹ El treball d'Schein és considerat com una de les referències més fonamentals: vegeu Bourcier, 1988; Brown, 1990; Drake & Drake, 1988; Morgan, 1986; Price Waterhouse-Cranfield, 1992; Weber, 1993.

³² Les funcions mitjançant les quals això es realitza són l'estratègia, els objectius, els mitjans, la mesura de l'activitat, les formes de corregir (Schein, 1984, 1985).

³³ Les formes mitjançant les quals això es realitza són el llenguatge comú, els criteris de creació de límit i d'exclusió i inclusió, el poder i l'estatus, les relacions interpersonals, els premis i càstigs, la ideologia (Schein, 1984, 1985).

³⁴ Schein, 1985, pàg. 26.

³⁵ Val a dir que, per bé que molt de passada, Schein planteja clarament el que per a nosaltres és l'ambigüitat fonamental del tractament de les cultures corporatives des d'una perspectiva ètica, tal com assenyalarem més endavant: "el problema de l'ètica en els negocis es pot contemplar igualment com una qüestió cultural. Allò ètic és abans que res un aspecte de la cultura, de manera que si reconeixem el concurs de diverses cultures en el marc d'una empresa, podem admetre l'existència de distintes bases per jutjar allò que és ètic. Fins i tot en el cas que una companyia posseeixi una cultura empresarial forta i del tot integrada, amb principis clarament especificats, pot esdevenir-se que aquests principis no siguin aplicables a altres cultures" (Schein, 1985, pàg. 56).

³⁶ Abans, Schein (1984) encara havia insistit més en aquest lligam, al qual s'afegia la funció de reduir l'ansietat que tota dinàmica organitzativa genera. En definitiva, com també ressalta en aquest treball, no s'ha parat prou esment en la manera peculiar com

referència a les presumpcions bàsiques que articulen una manera de percebre, de pensar i de sentir, per no confondre-les amb les diverses dimensions que reflecteixen una cultura d'empresa, però que no en són l'essència³⁷.

Per això proposa distingir entre diversos nivells de la cultura d'empresa³⁸:

Nivells	Elements	Característiques
Artefactes i creacions	tecnologia habilitats esquemes de conducta visibles i audibles	visibles, però amb freqüència no desxifrables
Valors	confrontables en l'entorn i per consens social	grau més gran de consciència
Presumpcions bàsiques	sobre: .relació amb l'entorn .la realitat, el temps i l'espai .el gènere humà .l'activitat humana .les relacions humanes	donades per suposades, invisibles i pre-conscients

L'èmfasi que Schein dóna a la cultura com a factor per entendre i

les organitzacions responen també a la necessitat humana d'ordre i consistència.

³⁷ Entre aquests aspectes, Schein (1985) cita els comportaments observats de manera regular, les normes que es desenvolupen en els grups de treball, els valors dominants acceptats, la filosofia que orienta la política d'empresa, les regles del joc que permeten progressar en l'empresa o l'ambient que s'hi estableix.

³⁸ Schein, 1984, pàg. 4; 1985, pàg. 30.

incidir en la dinàmica de l'empresa el focalitza, en bona part, en el liderat³⁹ (a causa, com ell mateix diu, de la constatació empírica⁴⁰ de la importància que han tingut els líders en la configuració de les cultures, i no per una qüestió intrínseca)⁴¹. Sense menystenir això, creiem que és més important tractar la cultura d'empresa en el context dels processos organitzatius (que inclouen, evidentment, els elements de liderat).

Sense arribar, doncs, a una perspectiva merament instrumental, resulta inevitable preguntar-se pel paper de la cultura d'empresa en els processos de cohesió i d'orientació del canvi i de les transformacions corporatius. Però aquí no es tracta tan sols de no inserir el tractament de les cultures d'empresa en el vell paradigma preocupat per damunt de tot per la formalització i el control, sinó de plantejar-nos que la qüestió no és "si el marc de referència cultural és útil o no; [la qüestió és que] necessitem preguntar-nos, més precisament, útil per a qui i per a quin propòsit"⁴². Aquesta serà, en definitiva, segons el nostre punt de vista, la pregunta que ens permetrà articular el tractament de les cultures organitzatives amb una reflexió ètica, atès que, al capdavant, parlar de cultures d'empresa comporta sempre parlar "d'un grup, d'un contingut (valors), d'unes fronteres (compartides), d'una relació dels anteriors, d'una metodologia de diagnòstic i d'un procés de formació transmissor de la cultura"⁴³.

³⁹ Vegeu, també, en aquest sentit Pettigrew (1979).

⁴⁰ Per a una síntesi de les diverses opcions metodològiques per a l'anàlisi empírica de la cultura d'empresa vegeu Bourcier (1988).

⁴¹ Cosa, per cert, que qüestiona radicalment bona part del plantejament que fa MacIntyre del gerent com a personatge (i que ara afegim a les crítiques que n'hem fet a la primera part) i que, en canvi, reforça, aparentment, algunes de les propostes que des del comunitarisme es fan sobre les empreses i organitzacions (a les quals també ens hem referit a la primera part).

⁴² Smircich, 1983, pàg. 354.

⁴³ Bourcier, 1988, pàg. 10. Creiem que aproximacions més formals (com aquesta) permetrien resoldre moltes de les discussions al voltant de la temàtica.

Això farà que es plantegi com una de les dimensions de la gestió - segons Gagliardi (1986), tal vegada la més important- un treball en el nivell simbòlic orientat a crear i mantenir els paradigmes culturals organitzatius⁴⁴. Des d'aquest punt de vista, esdevé prioritari, estratègicament parlant, el manteniment de la identitat cultural corporativa en termes de manteniment dels seus valors que prevalen⁴⁵. Convé, doncs, veure "la creació de cultura com un procés dinàmic d'aprenentatge"⁴⁶ a partir del qual es creen, assumeixen, transmeten i -eventualment- transformen tant els valors corporatius com les assumpcions subjacents⁴⁷. D'aquesta manera, "el procés mitjançant el qual un sistema de valors neix i es consolida pot ser explicat a dos nivells: el psicològic i l'organitzatiu i social"⁴⁸, interrelacionats entre si fins al punt que hom ha arribat a afirmar que "qualsevol organització del treball pot ser descrita com una 'psicoestructura' que selecciona i modela el caràcter"⁴⁹.

En els processos organitzatius, per tant, caldrà distingir entre els

⁴⁴ "En el context del marc de referència per a l'estudi de les organitzacions, aquests conceptes revelen l'home com a creador de símbols, llenguatges, creences, visions, ideologies i mites; en efecte, l'home com un creador i gestor de significat" (Pettigrew, 1979, pàg. 572).

⁴⁵ Més encara: Gagliardi (1986) considera que, en la mesura que una cultura estigui profundament arrelada, l'organització només serà viable (en contra dels tòpics sobre la racionalitat instrumental, segons els quals les estructures són el resultat de les estratègies) si les estratègies són el resultat o l'expressió d'allò que l'organització produeix culturalment (cosa que posa en primer terme la qüestió del canvi cultural).

⁴⁶ Gagliardi, 1986, pàg. 120.

⁴⁷ Vegeu Gagliardi (1986), Pettigrew (1979) i Schein (1985) per a una anàlisi descriptiva de la seqüència de gènesi i desenvolupament d'una cultura corporativa.

⁴⁸ Gagliardi, 1986, pàg. 123.

⁴⁹ Macoby, 1976, pàg. 100. Creiem que és important recordar, en aquest punt, les coincidències que, des de perspectives ben diferents, hem vist en la primera part plantejades per Habermas, Berger i Bell. De fet, Ouchi i Wilkins (1985) assenyalen la influència indirecta de Berger en el tractament de les cultures corporatives.

que fan referència al nucli de la identitat cultural (difícil de canviar i que hom tendeix a preservar) i els que fan referència a les expressions de la cultura (sobre els quals és més fàcil fer modificacions deliberades)⁵⁰. Altrament dit: "tradicionalment, els processos de canvi s'han conceptualitzat com un problema de canviar tecnologies, estructures, habilitats i motivacions dels empleats. Si bé això en part és correcte, el canvi efectiu també depèn del canvi en imatges i valors que guien les accions. [...] Els programes de canvi han de parar molta atenció a la mena de caràcter corporatiu que

⁵⁰ Vegeu Gagliardi, 1986, pàg. 124 i seg., on analitza les diferències de canvi organitzatiu que es plantegen en cada cas, aborda el repte que té lloc quan la cultura (i els valors) esdevenen inadequats per a la supervivència de l'organització i distingeix entre aquells processos de canvi cultural que poden ser descrits com a incrementalistes i els que poden ser descrits com a revolucionaris. Sobre aquest punt, Bourcier (1988) ha recollit les diverses dimensions de la cultura que s'han pres en consideració en els diversos estudis: si és d'ordre vertical o horitzontal, organitzativa o supraorganitzativa, homogènia o el resultat de diverses microcultures, si té per objectiu la integració, la diferenciació o ambdues. I Hofstede (1980), atès que considera que -organitzativament- la cultura i els valors són constructes que operen com a programes mentals, proposa distingir operativament en el discurs individual i organitzatiu entre els valors com a expressió del que és desitjat i els valors com a expressió del que és desitjable, atenent als criteris següents:

Naturalesa del valor	Desitjat	Desitjable
dimensió del valor	intensitat	direcció
naturalesa de la norma corresponent al valor	estadístic, fenomenològic, pragmàtic	absolut, deontològic, ideològic
conducta corresponent	elecció i esforç d'assignació	aprovació o desaprovació
resultat dominant	fets i/o paraules	paraules
termes usats com instrument de mesura	important, exitós, atractiu, preferit	bé, correcte, acord, haver de
significat afectiu de l'instrument	activitat més avaluació	només avaluació
persona de referència de l'instrument de mesura	jo, tu	la gent en general

requereix la mateixa situació. Accentuant el fet que l'organització en gran part està basada en esquemes interpretatius compartits, la metodologia de la cultura eleva la importància d'atendre als canvis en la cultura corporativa que poden facilitar les formes de l'activitat de l'organització"⁵¹. I per això mateix, atesa aquesta interpenetració entre canvi organitzatiu i canvi cultural, hom ha insistit que parlar de cultura comporta no tan sols parlar de valors, sinó també de l'ethos de l'organització (Gagliardi, 1986).

No hem d'oblidar, però, per seguir la formulació de Morgan a la qual ja ens hem referit, que cap imatge de l'organització l'esgota, i podria molt bé ser que en alguns casos l'èmfasi en la perspectiva cultural s'hagi fet al preu de deixar a l'ombra altres aspectes indispensables, organitzativament parlant. Per això, Allaire et al. (1984) han proposat un marc de referència per abordar les cultures organitzatives que té en compte la complexitat dels elements que s'hi posen en joc. Aquest marc de referència es caracteritza per considerar tres paràmetres i la seva interrelació: el que anomenen el sistema cultural (els mites, els valors i la ideologia de l'empresa), el que anomenen el sistema socioestructural (les estructures, les estratègies, les polítiques i els processos de l'empresa) i els actors individuals (amb tot el que afecta la seva personalitat i les seves cognicions mediatitzat per l'estatus i el rol). Sembla difícil que pugui ser plausible qualsevol aproximació a les empreses i organitzacions que no tingui en compte tant els tres paràmetres com la seva interrelació. Però això comporta, per remetre'ns als plantejaments que hem proposat a la primera part, que no podem ignorar que les estructures organitzatives configuren subjectes (individuals i corporatius) i, per tant, que el tema de les cultures organitzatives posa en primer terme -organitzativament parlant- la qüestió del subjecte i la qüestió de la moral convencional.

En definitiva, en parlar de les cultures organitzatives (en la seva pluridimensionalitat) el que hom ha acabat proposant és una

⁵¹ Morgan, 1986, pàg. 124.

aproximació a les empreses i organitzacions que no les redueixi a les dimensions tècniques i formals, sinó que prengui en consideració també allò que es refereix als significats i a les valoracions que són compartits en una organització per mitjà de la realització de les seves activitats. Però els reptes de la possibilitat d'una relectura ètica de tot el que es planteja a propòsit de la cultura organitzativa es palesen quan constatem que hi ha qui entén la cultura d'empresa no com una peculiar expressió del caràcter i la vitalitat humans, sinó com una nova forma d'influència i control⁵².

La cultura d'empresa i l'ètica: els problemes d'una relació

Aquesta relectura s'ha fet seguint dues direccions. D'una banda, incorporant la cultura d'empresa com un dels elements fonamentals amb vista a la institucionalització de l'ètica en les organitzacions. D'altra banda, considerant la cultura d'empresa com l'element vertebrador d'una ètica d'empresa, fins al punt que de vegades els dos termes s'han confós. Deixarem per al proper apartat la primera direcció i ara ens centrarem en la segona.

⁵² "Allà on la cultura corporativa és forta i robusta, un caràcter distintiu s'estén per tota l'organització; els empleats viuen les característiques que defineixen la missió o caràcter del conjunt. La cultura corporativa es basa en capacitats o incapacitats diferenciabls, les quals, com un resultat de l'evolució de la cultura, han arribat a definir característiques de la manera com l'organització treballa construïda sobre les actituds dels seus empleats. Els directius poden influir en l'evolució de la cultura essent conscients de les conseqüències simbòliques de les seves accions i intentant fomentar els valors desitjats, però mai no poden controlar la cultura en el sentit que sostenen molts dels qui escriuen sobre la direcció" (Morgan, 1986, pàg. 126). "Una de les principals tasques de la gestió és controlar l'activitat dels treballadors per tal que serveixin de la millor manera els interessos definits per l'organització. Hom pot assolir aquest control mitjançant regles formalitzades (mecanismes burocràtics), retribucions econòmiques i sancions, o valors i normes sobre com ha de ser fet el treball (mecanismes culturals o de 'clan'). Desencantada amb les limitacions del control mitjançant les sancions burocràtiques o econòmiques, la teoria de la gestió va promulgar àmpliament al llarg dels anys vuitanta el desenvolupament de la cultura corporativa com un mitjà d'assolir el control. Mitjançant un sentit de propòsit, un conjunt de significats compartits o un sentit d'implicació o de propietat, la cultura organitzativa podria abastar directament l'eficàcia organitzativa" (Sinclair, 1993, pàg. 65).

No cal dir que els desenvolupaments al voltant de les cultures organitzatives van promoure ràpidament la percepció que "la cultura organitzativa tenia un gran potencial com a mitjà per millorar l'ètica en les organitzacions"⁵³, fins al punt que la confusió entre ètica i cultura es va esdevenir des del moment que ambdues podien compartir -en una aproximació acrítica- la referència a uns determinats valors comuns en el si d'una organització, valors que suposadament fan referència a les creences bàsiques compartides al voltant del que el treball i l'empresa són i signifiquen per a tots els qui hi estan implicats⁵⁴. D'aquesta manera, hom va fins i tot cercar en la cultura d'empresa la solució al problema que hem plantejat en el capítol quart sobre l'empresa com a subjecte moral: la cultura d'empresa seria una manera de resoldre l'antinòmia entre valors individuals i valors corporatius (Hoffman, 1986; Weiss, 1986).

És clar que aquest plantejament, com molt bé fa notar Sinclair (1993), depèn de la resposta que hom hagi donat, explícitament o implícita, al dilema d'Smircich sobre si la cultura és una variable independent o no i, conseqüentment, si l'ètica és una cosa que les organitzacions "tenen" o no. En qualsevol cas, el que sí que és cert és que, "atès que les creences compartides inclouen valors sobre el que és desitjable i indesitjable -quines coses haurien de ser i quines no haurien de ser-, dicten la mena d'activitats que estan legitimades i les que no ho estan"⁵⁵. Per tant, la possibilitat de repensar èticament les cultures organitzatives queda plantejada des

⁵³ Sinclair, 1993, pàg. 63. Un altre plantejament convergent és el que afirma que "la cultura empresarial constitueix en realitat la part operativa de l'aplicació de l'ètica empresarial" (García, 1992, pàg. 22).

⁵⁴ "Per tal que una corporació sigui moralment excel·lent, ha de desenvolupar i actuar des d'una cultura corporativa moral" (Hoffman, 1986, pàg. 236).

⁵⁵ Beach, 1993, pàg. 10. I, més encara: "Les empreses desenvolupen cultures característiques. Un component important d'una cultura del treball és la seva estructura normativa i els processos culturals referits a la conducta moral/immoral. Aquest component cultural pot exercir una poderosa influència en la conducta dels individus i dels grups en l'organització. La conducta moral/immoral, des d'aquesta perspectiva, és considerada una conseqüència de la cultura" (Trevino, 1990, pàg. 197).

del moment que l'estudi de les darreres ha verificat que molts dels pensaments i de les accions dels individus en les organitzacions estan influïts culturalment, que els individus poden actuar i operar segons normes i criteris diferents segons els contextos i que els processos de socialització en les organitzacions solen orientar-se a conformar els individus amb la seva estructura normativa (Trevino, 1990). "Les visions i els valors bàsics, les cultures de les empreses, són reinterpretades cada dia per allò que la gent diu i, molt més important, per allò que fa. Les visions i els valors bàsics, tanmateix, no estan només representats per l'actuació humana, sinó també pels significats de símbols, mites i rituals. També s'esdevenen punts d'identificació autònoms [...] pels processos històrics d'aprenentatge de la visió de la firma confrontada amb el seu entorn. Els grups de referència, les esferes de responsabilitat i els valors clau estan determinats institucionalment, no de manera mecanicista, sinó més aviat en el sentit que estan influïts per la cultura organitzativa establerta i els valors ètics encastats en aquesta. En aquest marc de referència, els individus prenen els seves decisions èticament fonamentades, que, d'altra banda, són integrades en la història de l'organització, configuren la seva cultura i, d'aquesta manera, representen les bases per a futures decisions i actuacions"⁵⁶.

Fonamentalment, hom ha proposat dos plantejaments pel que fa a gestionar la cultura organitzativa amb vista a millorar l'ètica en les organitzacions: "el primer i més popular és el plantejament de crear una cultura corporativa unitària al voltant de valors ètics. L'argument és que la direcció pot gestionar activament la cultura organitzativa, i que ho hauria de fer. El segon plantejament promou la diversitat i la coexistència dins de l'organització de les cultures nacionals i racials subjacents, com també de les subcultures professionals i ocupacionals"⁵⁷. Aquest plantejament dubta que la gestió pugui emprar, o hagi d'emprar, la cultura organitzativa vers

⁵⁶ Dierkes & Zimmerman, 1994, pàg. 539.

⁵⁷ En els termes que nosaltres hem plantejat l'ètica professional, creiem que això queda més aclarit reflexivament si assumim la no necessària coincidència entre ètica professional i ètica organitzativa.

finalitats definides en termes de gestió. Cada plantejament defineix la cultura organitzativa i la naturalesa o el procés de l'ètica adequada de manera diferent, i cadascun justifica un paper diferent de la gestió a l'hora de configurar els valors ètics"⁵⁸.

Considerarem una cultura unitària quan s'esdevé que en una organització hom comparteix profundament (i no de manera merament nominal) uns determinats valors -que poden tenir una dimensió ètica- fins al punt que això permet que els membres d'aquesta organització actuïn en el marc d'unes mateixes coordenades sigui quin sigui el context social o geogràfic en el qual es trobin. Val a dir que, en aquest cas, el gènere literari per expressar públicament els valors comuns no sol ser un codi ètic corporatiu, sinó un "credo"⁵⁹ que legitima una comprensió de les finalitats de l'organització que no la redueix als seus resultats econòmics⁶⁰. En el debat sobre aquest plantejament, hom ha emfasitzat que sempre corre el perill d'esdevenir una imposició de la ideologia o de la perspectiva de la direcció sobre l'organització (Drake & Drake, 1988), que veuria així legitimades les seves funcions amb un discurs de caràcter ètic⁶¹; també ha emfasitzat que no necessàriament les cultures fortes donen

⁵⁸ Sinclair, 1993, pàg. 65-66. Beach (1993), de manera semblant, distingeix entre cultures unificades (o "fortes") i fragmentades (en aquest cas, des del supòsit que cada subcultura és substancialment diferent, sense cap denominador comú): vegeu a Bourcier (1988) una teorització que es planteja en aquests mateixos termes, però que no contraposa els dos plantejaments, sinó que els proposa com a casos extrems d'una gradació continuada. També Martín i Leal (1989) resumeixen les aportacions sobre les formes possibles de cultures organitzatives en termes de cultures fortes o febles i fragmentades.

⁵⁹ Cosa que no exclou que també hi hagi un codi: per a la qüestió de les semblances i diferències ens remetem a l'apartat anterior.

⁶⁰ L'exemple convencional d'aquest plantejament és Johnson & Johnson (Sinclair, 1993): es pot trobar una versió en castellà del seu "credo" a Fernández (1994a).

⁶¹ Val a dir que això és així, certament, quan la cultura esdevé una forma de control (i aleshores se li pot fer el mateix retret que ja hem vist quan hem parlat dels codis ètics: que la gent dimiteix de la seva responsabilitat i es limita a remetre's al que diuen els textos fonamentals); però hem d'afegir que, des d'aquest plantejament, les coses no han de ser necessàriament només així.

els millors resultats, sinó només en determinades circumstàncies⁶², i que poden generar en l'organització una mena de miopia estratègica en fer-la més insensible als canvis de l'entorn (Sinclair, 1993); finalment, hom ha emfasitzat que les cultures fortes socialitzen la gent d'una manera molt semblant a la indocctrinació (Pascale, 1985), de manera que a l'últim poden diluir l'autonomia individual en els valors col·lectius⁶³, pretesament morals⁶⁴.

En canvi, una cultura fragmentada és l'expressió del reconeixement dins de l'organització no tan sols de distintes perspectives, sinó també de diversos grups de pertinença⁶⁵. Aquesta coexistència de

⁶² "Diversos autors argumenten que les cultures fortes (profundament arrelades en les persones de l'organització) són, d'alguna manera, més apropiades per aconseguir l'eficàcia i l'èxit que les cultures més dèbils i fragmentades. No obstant això, aquestes cultures denominades 'fortes' són també les més difícils de canviar, les que plantegen més barreres i resistències al canvi" (Martín & Leal, 1989, pàg. 364).

⁶³ "Les organitzacions que tenen unes cultures fortes poden també veure les seves polítiques i pràctiques com a inherentment morals. [Aquesta] cultura esdevé el criteri per a la conducta ètica" (Ritchie, 1988, pàg. 179). "Alguns autors suggereixen que totes les organitzacions almenys haurien de fer la impressió de tenir una cultura basada en principis ètics" (Drake & Drake, 1988, pàg. 110).

⁶⁴ Aquest és el gran problema que, des del punt de vista ètic, plantegen les cultures organitzatives, com veurem tot seguit.

⁶⁵ Atès el que hem analitzat a la primera part, val la pena notar que les reflexions sobre les cultures organitzatives han estat molt poc sensibles al problema que es planteja contemporàniament als individus d'articular els seus diversos grups (i valors) de pertinença socials. Més aviat sembla que, implícitament, l'afirmació de les cultures organitzatives sovint és aproximadament una solució d'aquest problema internament a l'organització, sense reconèixer-lo també explícitament com un problema social al qual també pot haver de donar resposta l'organització com a tal.

Caldria, tanmateix, donar molta més rellevància a la influència del context social i cultural, pel que fa tant a les pràctiques com a les construccions teòriques [vegeu a Price-Waterhouse-Cranfield (1992) un model analític molt més sensible a les relacions entre les cultures organitzatives i el seu context social]. Aquí també convé aplicar la proposta d'Schein (1984, 1985) de no confondre artefactes, valors i presumpcions. Tal com s'ha fet notar (Amado et al., 1990), les diverses tradicions culturals configuren diverses comprensions de les cultures organitzatives (cosa que, com ja hem fet notar des del capítol tercer, també repercuteix en la BE): la cultura organitzativa des de la perspectiva usamericana adopta un to més

diverses subcultures permet que en el si de l'organització sigui més possible un cert dinamisme i una certa capacitat de crítica, si bé pot desfermar, si no es donen elements d'integració, unes certes forces centrífugues. En qualsevol cas, el reconeixement de l'existència d'una cultura fragmentada permet que la gestió abordi les dimensions culturals de l'empresa parant més atenció a les dimensions de procés que no pas a les dimensions estàtiques (Sinclair, 1993). El reconeixement de les diferències, des d'aquesta perspectiva, no s'afirma tant com un valor en si com en quant és una posició de partença per trobar punts de consens que no les anul·lin⁶⁶. "Tots dos plantejaments contenen diferents riscos per a la BE. En el primer plantejament, els riscos són que l'ètica sigui la de l'élite directiva, sense contacte amb l'entorn en el qual l'organització

aviat unificat, positiu, optimista i adaptador; mentre que, per exemple, des de la perspectiva francesa es percep més interrelacionada amb els dinàmiques de l'estructura social. I per això mateix resulta tan revelador l'estudi comparatiu de The Economist (1993) sobre 15.000 directius de 28 estats. Es van establir cinc dimensions en relació amb les corresponents parelles (vegeu-ne l'explicitació per a la vida organitzativa a Vansteenkiste, 1993). Aquestes parelles eren universalisme-particularisme (atendre més a les regles que a les relacions, o viceversa), individualisme-col·lectivisme (accentuar la llibertat i responsabilitats individuals o la referència al grup o organització de pertinença), relacions neutrals-afectives (controlar l'expressió de l'afectivitat i viceversa), relacions específiques-difuses (separar els negocis d'altres aspectes de la vida o reconèixer la integració de totes les dimensions de la persona) i assoliment-adscripció (valorar la gent per allò que fa i aconsegueix o per allò que és). Doncs bé, cal notar que els USA quedaven situats a l'extrem de l'universalisme i de l'individualisme, en el punt mitjà entre neutral-afectiu i gairebé a l'extrem de relacions específiques i d'assoliment. No cal dir que aquestes orientacions dominants tan polaritzades porten a una comprensió i una valoració de les cultures organitzatives (i, creiem que també de la BE) que no tenen per què coincidir amb les que es produeixin en contexts en els quals els trets dominants siguin ben diferents. Creiem que, per continuar proposant paral·lelismes, aquí també es reproduïx, quant a les cultures organitzatives, el mateix que dèiem en parlar de la BE, i que sovint no es considera prou: el perill de considerar normativa la perspectiva usamericana. [En una altra escala, aquestes consideracions es veuen confirmades quan hom constata les diferències, quant a valors, en la comparació del perfil dels MBA usamericans i europeus (Beach, 1993).]

⁶⁶ Si bé una excessiva fragmentació irreconciliable podria ser un fort element de gènesi d'ansietat i de deslegitimació de la direcció (Morgan, 1986; Schein, 1984).

opera, o alternativament que aquesta ètica no sigui interioritzada, sinó que tan sols sigui un servei verbal per a bona part de l'organització. Els riscos del segon plantejament són que la plètora de diferents valors en competència de les subcultures permetin aflorar grups divergents, fent la direcció incapaç de trobar una base comuna per procedir i l'organització, anàrquica o paralitzada. Cada plantejament ofereix una possibilitat per a una mena diferent d'ètica. Una cultura unitària i cohesionadora dóna suport a l'adhesió envers uns estàndards de conducta reconeguts i reforçats. [...] Mentre que la necessitat de conformitat no exclou la reflexió moral, l'essència d'aquesta perspectiva de la cultura organitzativa és que li treu la necessitat de ser reflexiva. [...] En canvi, el plantejament subcultural renuncia a imposar estàndards, i aboca els esforços a nodrir processos individuals d'autoinspecció crítica i debat. Per bé que aquest debat s'esdevé en un marc de referència àmpliament dirigit, en darrer terme remet a processos individuals més que no pas institucionals per produir una ètica millor"⁶⁷.

Nogensmenys, creiem que en tots els plantejaments hi ha subjacent la convicció que l'excel·lència personal i la corporativa estan fortament interrelacionades, de manera que es pot entendre la cultura organitzativa com l'articulació de les dimensions individuals d'orientació i integració amb totes les dimensions organitzatives (tècniques, econòmiques, socials i ètiques) (García, 1992, 1993). Articulació que ja no es fa des del paradigma burocràtic i que, per tant, comporta una modificació en els plantejaments de la gestió: quan el desenvolupament i la viabilitat de l'organització inclouen el reconeixement de les dimensions culturals, "el paper de la gestió passa a ser de suport a la cultura més que no pas de control de la força de treball"⁶⁸.

Això no vol dir, però, que l'atenció a les cultures organitzatives es faci en detriment de l'atenció a la competitivitat, sinó més aviat que en una societat complexa i en un context de canvi la cultura

⁶⁷ Sinclair, 1993, pàg. 71.

⁶⁸ Sherwood, 1988, pàg. 12.

corporativa esdevé també un factor clau de competitivitat. En definitiva, "tota institució, qualssevilla que siguin el seu contingut i la seva orientació, busca l'èxit com a resultat de la seva actuació. [...] L'única manera de ser eficient correspon, des de la dimensió racional de l'economia, a la reducció del consum de recursos tant materials com humans i, consegüentment, a una reducció, bàsicament en institucions complexes, dels costos de coordinació. [...] Els sistemes tradicionals de coordinació interna de l'organització generen uns costos unitaris de coordinació que freqüentment fan inviables molts dels projectes empresarials. La ineficàcia en els esquemes organitzatius pel que fa a integrar-hi els homes, la complexitat deguda a la burocratització i a la poca repercussió en la creativitat i en la motivació de l'home comporta freqüentment el fracàs empresarial. Però es podria dir el mateix de qualsevol altra mena d'institució. [...] Es tracta, consegüentment de minimitzar aquests costos per la via d'una identificació de les persones amb els valors i les normes pels quals es regeix el seu funcionament"⁶⁹ i, d'aquesta manera, "l'ètica és rendible precisament per la capacitat de reduir els costos de coordinació interns i externs de l'empresa, ja que es coordina mitjançant els valors de la institució i de l'home, i no segons estructures funcionals"⁷⁰.

Ens trobem, doncs, que la cultura organitzativa pot esdevenir (o proposar-se com) la medidora entre ètica i rendibilitat, i reconciliar així, en la pràctica, el que normalment, tal com hem vist quan hem tractat del paradigma separatista, es pensava com a separat⁷¹. La qüestió rau, però, no tan sols a constatar la possible connexió eficiència-cultura-ètica, sinó a veure, en les situacions concretes, com es comprèn, com es justifica i com s'articula, atès que aquesta connexió també cal pensar-la èticament i no podem donar

⁶⁹ García, 1993, pàg. 313, 314.

⁷⁰ García, 1992, pàg. 40.

⁷¹ Entre nosaltres, aquesta connexió expressada en la reducció dels costos de coordinació s'ha utilitzat per fer més plausible i menys sorprenent l'afirmació de l'ètica en l'empresa (vegeu, per exemple, Cortina, 1993, 1994c).

per suposat que es realitza automàticament⁷².

Dit altrament: els problemes de la relació entre ètica i cultura d'empresa es plantegen quan hom assumeix que "l'avantatge competitiu es guanya des d'aquesta orientació dual: satisfer el client i desenvolupar la gent"⁷³. La primera es pot donar per convencionalment assumida en el món de l'empresa; però, quant a la segona, queda oberta la pregunta de si aquest desenvolupament que cal promoure en el si de les empreses i organitzacions es refereix a les competències de les persones, als seus vincles i compromisos professionals i organitzatius, a les seves capacitats d'aprenentatge o a la seva moralitat⁷⁴. Es tracta, per tant, d'aclarir què és el que s'inclou en l'affirmació del desenvolupament de les persones que sol estar compresa en l'affirmació de les cultures organitzatives, però també, i sobretot, si això inclou un reconeixement de l'autonomia de les persones o es redueix només a cercar una millor integració i motivació en el si de l'organització i d'acord amb la seva viabilitat.

Creiem que això es palesa quan hom analitza les cultures organitzatives en termes dinàmics i no en termes estàtics. Ja hem vist que no eren igualment viables els canvis segons que es referissin als artefactes, als valors o a les presumpcions (Schein, 1985) o segons que fossin incrementalistes o revolucionaris (Gagliardi, 1986) o segons l'àmbit de la cultura sobre el qual operen

⁷² Per continuar amb els plantejaments que entre nosaltres ha fet García (1992, 1993) sobre la qüestió: la mateixa distinció que proposa entre filosofia corporativa (que es refereix als criteris i les legitimacions institucionals) i cultura corporativa (que es refereix a les normes, els valors i els símbols que defineixen els comportaments individuals) comporta una visió més complexa dels diversos nivells d'affirmació i de justificació que es poden incloure dins de la consideració dels valors de l'empresa.

⁷³ Sherwood, 1988, pàg. 15.

⁷⁴ Reprendrem aquesta qüestió en el darrer capítol, quan parlem de les "organitzacions que aprenen".

(Martin & Leal, 1989)⁷⁵. Certament, el desenvolupament de processos de canvi organitzatiu des de la perspectiva de la cultura organitzativa comporta incidir en aspectes de la vida organitzativa susceptibles de ser compresos èticament⁷⁶. Però això no vol dir que ho siguin explícitament; és a dir: del fet que veure les organitzacions com a cultures comporti usar termes i conceptes que són comuns amb l'ètica no se segueix que s'estigui desenvolupant explícitament una ètica de les organitzacions.

Això s'evidencia quan hom contrasta els plantejaments habituals amb plantejaments com els de Trevino (1990), per a qui del que es tracta és del canvi i el desenvolupament ètic de l'organització, i la cultura és la manera d'aproximar-s'hi: "la cultura organitzativa és creada i mantinguda per una complexa interrelació de sistemes organitzatius formals i informals. Formalment, el liderat, l'estructura, els sistemes de selecció, els programes d'orientació i formació, les regles, les polítiques, els sistemes de retribució i els processos de presa de decisions, tots contribueixen a la creació i al manteniment de la cultura. Informalment, les normes culturals, els herois, els rituals, les històries i el llenguatge mantenen la cultura viva i indiquen als membres de l'organització i als de fora si els sistemes formals representen la realitat o són una façana"⁷⁷. Dit altrament, creiem que el que aquí està en discussió és

⁷⁵ Sobre els processos, els nivells i les dimensions del canvi vegeu també, ultra el que ja hem indicat, Drake & Drake, 1988; Sherwood, 1988; Weick, 1987; Weiss, 1986. McKendall (1993), tanmateix, parla també de la "tirania del canvi", en la mesura que reforça la conformitat amb l'organització, incrementa el poder de la direcció, crea incertesa i interfereix en les dimensions informals de l'organització.

⁷⁶ A tall d'exemple, dues concepcions: Sherwood (1988) parla de delegació, de treball en equip més enllà dels límits establerts, de permetre que la gent desenvolupi les seves pròpies responsabilitats, d'integrar persones i tecnologies i de compartir un sentit de propòsit. I Beach (1993) afirma que hi ha dues regles bàsiques per a promoure el canvi: promoure el canvi cultural mitjançant canvis evolutius en les activitats de la gent i "comunicar, comunicar i comunicar".

⁷⁷ Trevino, 1990, pàg. 202. (Reprendrem els plantejaments de Trevino en l'apartat següent, quan parlem de la institucionalització de l'ètica.) Val la pena notar, però, que aquest plantejament més

el que podríem anomenar la temptació de qualificar gairebé automàticament de "ètica" els elements de la cultura organitzativa (identificant, per tant, ètica i cultura organitzativa), temptació que cal combatre amb l'exigència de plantejar-se èticament els elements de la cultura organitzativa i la seva interrelació⁷⁸.

complex de Trevino (que s'orienta vers una perspectiva ètica) és prou coincident temàticament amb el d'Allaire et al. (1984) (que, com ja hem vist, s'orienta vers una perspectiva de cultura organitzativa).

⁷⁸ Per bé que, com ja hem anat repetint, no hem de confondre analíticament el contingut manifest i el contingut latent de la cultura organitzativa, sí que és convenient basar-se en aquells aspectes visibles en els quals les dues dimensions s'interpenetren més clarament. Més encara: com hem vist, hi ha un cert consens de considerar que és il·lús pretendre modificar els elements visibles sense modificar les assumpcions bàsiques, però que també ho és pretendre incidir en les assumpcions bàsiques sense passar pels elements visibles (amb una certa analogia, per cert, amb la necessitat de passar pels elements concrets per tal d'arribar als nivells més abstractes, com hem constatat en analitzar els processos cognitius lligats al desenvolupament moral). I encara més: creiem que alguns àmbits concrets de les cultures organitzatives són especialment susceptibles de connectar amb el discurs ètic que emfatitza la referència a les pràctiques emmarcades comunitàriament, al desenvolupament del caràcter, a l'establiment de béns i finalitats interns a l'exercici de les pràctiques i a propostes morals que s'ofereixin narrativament i accentuïn la seva dimensió atractiva. Per bé que no forma part dels nostres objectius detallar les ressonàncies ètiques de cada element de les cultures organitzatives, sinó tractar-les globalment i tractar-ne les implicacions, creiem que és necessari apuntar el perfil d'algun d'aquests àmbits concrets. Ens referirem breument al liderat, al gènere literari "credo", "visió" o "missió" i al clima (ètic) organitzatiu.

El liderat és un tema recurrent quan hom parla de cultures organitzatives (Allaire et al., 1984; Beach, 1993; Gagliardi, 1986; Morgan, 1986; Martin & Leal, 1989; Pettigrew, 1979; Selznick, 1957; Sinclair, 1993; Trevino, 1990), però potser ha estat Schein (1985) qui més ha insistit en el fet que cultura i liderat són dues realitats que s'il·luminen mútuament. Podem entendre el líder com "la persona que comprèn, interpreta i dirigeix el sistema de valors corporatiu. Així doncs, els directius efectius són persones orientades vers l'acció que resolen conflictes, toleren l'ambigüitat, la tensió i el canvi, i tenen un fort sentit de propòsit per a si mateixos i les seves organitzacions" (McCoy, 1983, pàg. 107). Val a dir que altres plantejaments també inclouen la creació dels valors i una determinada manera de viure les relacions, però ens hem remès a McCoy perquè situa en aquest punt la possibilitat de poder parlar plausiblement d'una ètica de les organitzacions. Des de la nostra perspectiva, el que té això de vàlid es basa en el fet que el liderat comporta la capacitat de veure l'organització com un tot, i els individus també des de la seva inserció en aquella: aquesta capacitat es pot difondre en l'organització, i no és exclusiva del liderat -per

bé que sense tal capacitat potser no és possible- i comporta una perspectiva cognitiva més àmplia i oberta que la que accentua només els aspectes estructurals i funcionals. En aquest sentit, el liderat és també indissociable d'un èmfasi en les persones i en els dinamismes corporatius d'institucionalització. "La institucionalització és un procés. És una cosa que li esdevé a una organització al llarg del temps, i que reflecteix la història pròpia característica d'aquesta, la gent que hi ha hagut, els grups que incorpora i els interessos que ha creat i la forma en què s'ha adaptat al seu entorn. [...] Cap organització, duri el que duri, està completament lliure de la institucionalització. El liderat es necessita més en aquelles organitzacions i en aquelles èpoques de la seva vida en què les decisions depenen menys dels fins i mètodes tècnics. [...] Institucionalitzar és infondre valors, més enllà de les exigències tècniques del treball que s'està fent" (Selznick, 1957, pàg. 216). Més enllà, doncs, de la discussió més conceptual o empírica sobre el liderat [qui ho pot ser, si sempre fa falta, etc.: es pot trobar un resum dels problemes que implica i una bibliografia sobre la qüestió a Filella, 1989], es tracta d'adonar-se que la interrelació cultura-liderat posa en primer terme de la vida organitzativa l'explicació de les seves finalitats i de la seva direccionalitat, la relació entre institucionalització i valors, la creació d'un estil d'actuació corporatiu i una visió àmplia de com cal entendre l'èxit i la realització corporatius. Tot plegat comporta la necessitat de promoure unes determinades relacions intraorganitzatives capaces de mantenir individualitzadament la inspiració que motivi per part de l'organització i el compromís envers ella, de manera que el liderat impliqui, en definitiva, "aprendre a compartir la visió" (Bass, 1990). I per això mateix hom ha parlat de la necessitat de retornar a valorar l'exemplaritat moral en una societat d'organitzacions (Hart, 1992).

Quan hem parlat dels codis ètics corporatius ens hi hem referit com un dels gèneres literaris mitjançant els quals es pot expressar l'ètica d'una organització. I ens hem referit a altres formes expressives que no sempre es poden distingir amb absoluta precisió entre si, en el benentès que cada una d'aquestes accentua un aspecte de la formulació d'una ètica organitzativa. Ja hem vist que, en darrer terme, "els valors corporatius afectaran tots els aspectes de l'empresa: des de quins productes es fabriquen fins a com es tracta els treballadors [o] com es prenen les decisions" (Deal & Kennedy, 1982, pàg. 135, 138). És amb relació a la necessitat d'expressar aquests valors que podem parlar de la formulació per les empreses d'un credo, d'una visió o d'una missió. Certament, tampoc en aquest punt hi ha un acord taxatiu en l'ús dels termes, però sí que podem constatar, vist des de la perspectiva de la BE (que no té per què coincidir totalment, posem per cas, amb la de la política d'empresa), una convergència en la seva intencionalitat. Hi ha un concepte de missió més restringit que es refereix fonamentalment a la classe de negoci en què es troba una empresa (Campbell & Tawadey, 1990) o al seu propòsit fonamental (Hitt, 1992). Tanmateix, se suposa que reflecteix també les premisses que guien l'actuació de l'empresa, que forneix dels criteris que donen raons per actuar de determinada manera i que ha de tenir una funció de motivació i d'inspiració. I per això mateix hom ha proposat una concepció més àmplia que inclogui

la raó de ser de l'empresa, els seus valors, l'àrea de negoci en la qual es mou i les normes: "hi ha una missió vigorosa i forta quan es combinen aquestes quatre coses: que l'estratègia i els valors es donin suport i es reforcin mútuament, que les normes de conducta siguin clares, que estiguin justificades tant pels valors de la companyia com per l'estratègia comercial i que aquestes tres coses estiguin lligades per un propòsit que vagi més enllà de la satisfacció dels participants" (Campbell & Tawadey, 1990, pàg. 6). En definitiva, l'explicitació de la missió permet a l'organització (i als seus membres) percebre la realitat i constituir els fets rellevants (Wolff, 1993), i, en aquest sentit, "és important per a organitzacions de tota mena (públiques, privades, sense ànim de lucre, amb ànim de lucre, empreses familiars, etc.)" (Hitt, 1992, pàg. 34). (Hom pot trobar alguns exemples de propostes metodològiques per al seu desenvolupament a Beach, 1993; Campbell & Tawadey, 1990; Hitt, 1992; Pearce, 1982.) També s'esdevé que "la declaració de la filosofia d'una companyia o del seu credo, com de vegades se l'anomena, normalment acompanya la de la missió o apareix com una part d'aquesta. Reflecteix o exposa d'una manera explícita les creences bàsiques, els valors, les aspiracions i les prioritats filosòfiques en els quals es comprometen a insistir els qui prenen les decisions estratègiques de la firma" (Pearce, 1982, pàg. 323). Veiem, doncs, que anem retrobant els mateixos elements articulats d'una altra manera, si bé els credos tendeixen a referir-se més explícitament a les relacions amb els diversos stakeholders de la companyia (Murphy, 1989; Pearce, 1982). Finalment, hom pot parlar de visió quan vol restringir la missió a l'expressió d'un repte mobilitzador i aglutinador i la filosofia, a l'expressió del perquè hom ha proposat la missió: aleshores la visió desenvolupa "a més de 'allò que fem' i 'allò en què creiem' un sentit de direccionalitat: 'allò que volem esdevenir'. Aquest sentit de direcció, l'ordenació de com l'organització es percep a si mateixa per tal de ser percaçat, és la seva visió" (Beach, 1993, pàg. 49). Comptat i debatut, més enllà del debat sobre les formes o els termes més adequats per fer-ho, creiem que del que es tracta és d'expressar reflexivament i coherentment allò que descrivim amb el terme "cultura organitzativa".

Finalment, cal consignar que el reconeixement que els processos de socialització tenen un paper fonamental en l'adaptació dels individus a l'organització (Smith & Carroll, 1984) ha conferit una certa rellevància ètica al tractament del clima organitzatiu. En parlar de Kohlberg ja hem ressaltat com, des del seu plantejament, el que anomena "atmosfera moral" és determinant en el desenvolupament de les persones, i que això és especialment pertinent en l'àmbit laboral. Ara podem afegir que, empíricament, això queda confirmat des de l'anàlisi del que, en el context de la cultura organitzativa, s'anomena el "clima" de l'organització (que no cal confondre amb la cultura com a tal, per bé que en formi part). En definitiva, ens referim a com la gent percep les formes d'actuació realment reconegudes en una organització i les formes de relació amb els altres, i com se situa pràcticament en relació amb elles (per a una discussió de metodologies i tipologies en el context de la BE vegeu: Cohen, 1993; Victor & Cullen, 1988). "El clima ètic es defineix com l'atmosfera moral omnipresent en un sistema social, caracteritzada per les percepcions compartides del que és correcte i del que no ho

Perquè el que aquí cal plantejar és fins a quin punt determinats plantejaments de les cultures organitzatives "han contribuït a eclipsar el fet que un lligam individual molt fort amb l'empresa amenaça certs aspectes del desenvolupament personal"⁷⁹. Quins aspectes? Creiem que totes aquelles dimensions antropològiques lligades al que hem anomenat -èticament- el principi d'humanitat. Perquè una afirmació sense matisacions de la cultura organitzativa i del que significa i comporta pot portar a difuminar o diluir tot el que afecta la responsabilitat i l'autonomia individual. És veritat que la cultura -i l'ètica- poden reduir els costos de coordinació (García, 1992, 1993); però també ho és que això es pot veure, simplement, com una nova forma de control, tal vegada més adequada a les realitats socials contemporànies (Sherwood, 1988).

En definitiva, el discurs sobre les cultures organitzatives fàcilment pot fer derivar el reconeixement de la influència mútua individu-empresa (pel que fa al món dels valors) vers la colonització dels valors personals pels organitzatius. "Una corporació és constituïda

és, com també les assumpcions comunes sobre com les qüestions morals s'haurien d'afrontar. El clima ètic en una organització, com a producte de la cultura organitzativa, es refereix a la manera com una institució manega habitualment temes com la responsabilitat, el fet de donar comptes, la comunicació, la regulació, l'equitat, la confiança i el benestar dels qui la constitueixen" (Cohen, 1993, pàg. 344). És a dir, que amb el clima ètic ens referim a la manera com es viuen i realitzen concretament determinats valors que són fonamentals en el desenvolupament de les organitzacions (i també en el desenvolupament moral de les persones). Per això és molt important tenir en compte que, atesa la seva dimensió pràctica, descriptiva i narrable, "les percepcions del clima ètic poden influir en quines qüestions ètiques són considerades en el treball i en les menes de criteris que s'usen per resoldre-les. Així que els climes ètics identifiquen els sistemes normatius que guien les preses de decisió organitzatives i les respostes sistèmiques als dilemes ètics" (Victor & Cullen, 1988, pàg. 123). Per això s'ha insistit molt que no és possible el desenvolupament d'una cultura organitzativa sostenible èticament si hom no atén a la coherència entre el que es proposa verbalment i el que es retribueix o sanciona pràcticament (Jansen & Glinov, 1985; Sims, 1992) (i per això l'ambivalència ètica que sovint amara els sistemes de retribució). En definitiva, parlar de clima ètic ens permet referir-nos a aquells hàbits i estils d'actuació que, pràcticament, configuren el caràcter de l'organització i dins de l'organització.

⁷⁹ Amado et al., 1990, pàg. 14 (el subratllat és nostre).

ensems per la seva cultura i pels seus membres individuals. La cultura forneix relacionalment del marc de referència de valors i creences compartits al voltant del qual un conjunt d'individus és identificat com una corporació. La corporació moralment excel·lent és aquella que descobreix i fa operativa la sana reciprocitat entre la seva cultura i l'autonomia dels seus individus"⁸⁰. Perquè hem de reconèixer que és l'autonomia dels individus allò que sol quedar més amenaçat (entre altres raons perquè mai no sol ser considerada) en el discurs sobre les cultures organitzatives.

Mitjançant la cultura organitzativa, és més viable proposar-se l'articulació i la integració dels valors (morals) en el conjunt d'exigències i demandes de tota mena que ha de tenir en consideració una organització per tal d'esdevenir viable. "Sembla, per tant, que un dels trets essencials de les cultures de les organitzacions excel·lents és el respecte que es té i l'espai que s'atorga a l'expressió i a la iniciativa personal. Més que apagar l'autonomia individual, la mateixa cultura és bastida sobre aquesta autonomia i al seu voltant"⁸¹. Per això aquí podem considerar l'autonomia, ensems, com un valor organitzatiu (lligat a la iniciativa i al desenvolupament) i com un principi ètic: "la naturalesa de la cultura corporativa moral és la clau. [...] Aquesta cultura moral, que dóna significat, identitat i integritat al conjunt del col·lectiu corporatiu, també ha de valorar i encoratjar l'autonomia moral de cadascun dels seus membres individuals. Rebutjar aquesta autonomia moral és impedir la possibilitat d'examinar i desenvolupar racionalment els principis ètics de la cultura i faltar al respecte a les persones que configuren la mateixa cultura -essent ambdues coses violacions del punt de vista moral amb el qual la cultura està compromesa"⁸². Està o hauria d'estar, perquè és justament aquest compromís amb el punt de vista moral el que acostuma a estar -si més no explícitament- habitualment absent del discurs de l'empresa com a cultura.

⁸⁰ Hoffman, 1986, pàg. 235.

⁸¹ Hoffman, 1986, pàg. 241.

⁸² Hoffman, 1986, pàg. 241.

Per bé que la BE no s'ho ha plantejat gaire sovint, la paradoxa de la cultura corporativa és que la seva afirmació "moral" pot ser també una afirmació de la submissió i la integració dels individus en l'estatu quo corporatiu⁸³. D'aquesta manera, determinades apologies de les cultures d'empresa poden amagar que "la clau del dilema és aquesta: estem intel·lectualment i culturalment oposats a la manipulació dels individus per als propòsits organitzatius"⁸⁴. I, com que si una cosa solen tenir clara, també, els teòrics de la cultura d'empresa és que la manera de ser de la gent en l'organització tendeix a ser el resultat de la seva manera de fer (Sherwood, 1988), la qüestió que es planteja en darrer terme és si les cultures organitzatives també han de fomentar (si més no com a exigència des de la BE) aquelles virtuts i valors propis d'una antroponomia postconvencional indissociable del principi d'humanitat, com a realització del que hem anomenat moment intern postconvencional⁸⁵. Aquest dilema implícit entre afirmació de valors corporatius i manipulació de les persones creiem que, des de la nostra anàlisi, ha marcat amb força l'apologia de l'excel·lència que ha caracteritzat el llenguatge empresarial en els darrers anys.

Les ambigüitats de la recerca de l'excel·lència

En el camp de les cultures organitzatives, el llibre de Peters &

⁸³ Manllevem les expressions de Pascale, 1985.

⁸⁴ Pascale, 1985, pàg. 28. I caldria afegir que també hi estem oposats per raons ètiques.

⁸⁵ Encara que no hagin sovintejat, hi ha hagut plantejaments de les cultures organitzatives que han fet afirmacions susceptibles de ser reconstruïdes i assumides des del principi d'humanitat. "L'objectiu de la socialització és establir una base d'actituds, d'hàbits i de valors que promoguin la cooperació, la integritat i la comunicació" (Pascale, 1985, pàg. 37). "La meua llista de valors [per a una cultura d'empresa] comença amb aquests: 1, dignitat dels individus; 2, obertura a la gent i a les idees; 3, estàndards òptims de servei; 4, ser emprenedor; 5, sinèrgia; 6, liderat mitjançant la competència i no mitjançant la coerció; 7, conducta basada en valors" (Weiss, 1986, pàg. 245). "Hi ha dos aspectes que mereixen ser destacats de la manera com el líder transformador ha de relacionar-se amb els seus col·laboradors: l'afirmació de l'altre i el respecte" (Filella, 1989, pàg. 16).

Waterman (1982) és, segons la nostra opinió, abans que res un fenomen sociològic: els seus dos milions i mig d'exemplars (Soeters, 1986) així ho confirmen. Per tant, encara que no hagi estat gaire ben rebut en el món acadèmic⁸⁶, el que tothom li sol reconèixer és que va portar al primer pla de l'actualitat -i va canonitzar- una determinada interpretació de les cultures organitzatives i de la seva funcionalitat que va ser àmpliament divulgada i presa en consideració; i només això ja sembla prou simptomàtic. El llibre, a partir de l'estudi d'un nombre determinat de companyies usamericanes qualificades d'excel·lents i, alhora, de reeixides, pretén presentar els principis que permeten, justament, assolir l'excel·lència i l'èxit⁸⁷.

⁸⁶ El que es destaca és que té un to optimista i pràctic: "per damunt de tot, dóna una visió positiva de les empreses. Això podria explicar la seva atracció per als directius i la gent en la pràctica empresarial, que estan realment involucrats en el dia a dia de les empreses. La importància d'aquest llibre per a la teoria de l'organització, tanmateix, és molt menys clara. Si no ha estat ignorat, ha estat revisat de manera més aviat crítica pels acadèmics" (Soeters, 1986, pàg. 299). "És el manual del perfecte executiu: un estudi de les empreses nord-americanes més sobresortints per desentranyar els secrets de la millor gestió. No hi ha res en el llibre especialment interessant llevat d'aquesta connexió entre l'excel·lència -la virtut- i la professionalitat" (Camps, 1990, pàg. 102). "Tanmateix, aquest va ser el llibre al qual van retre culte els gerents dels anys vuitanta. Fins i tot el govern francès s'hi va inspirar per impulsar la modernització del servei públic" (Le Mouél, 1991, pàg. 22). "El 1982 va aparèixer als Estats Units una obra que va tenir un èxit clamorós (més d'un milió i mig d'exemplars venuts en pocs mesos) i es va convertir en el llibre de capçalera d'un exèrcit d'homes de negocis. Es tractava d'In Search of Excellence, de T. Peters i R. Waterman. Traduït al francès i publicat el 1983 sota el títol de Le Prix de l'excellence, el llibre va aconseguir a França un notable èxit entre els quadres de les empreses i va arribar a ser una de les obres de referència de les noves tendències de la gestió" (Aubert & Gaujelac, 1991, pàg. 15). (Val a dir que va ser el títol de la traducció francesa el que va permetre a aquests autors concentrar també en el títol les seves crítiques a Peters i Waterman: el cost de l'excel·lència).

⁸⁷ Així presenten els prologuistes el llibre al lector de llengua castellana: "El tema del llibre que té a les mans el lector és en certa manera una lletania de missatges senzills, tan elementals que podrien ser interpretats com a fal·laços o utòpics si no es sostinguessin sobre l'evidència de les empreses dels quals provenen. [...] Els autors del llibre semblen haver identificat que les empreses senzilles, malgrat una aparent complicació de les seves organitzacions, han mantingut vigents principis d'organització

Peters i Waterman defineixen l'excel·lència en termes organitzatius: "vàrem emprendre una investigació sobre l'excel·lència tal com l'havíem definit: grans empreses en contínua innovació"⁸⁸. I la seva conclusió és que les empreses excel·lents comparteixen vuit atributs: èmfasi en l'acció, proximitat al client, autonomia i iniciativa en tota l'organització, productivitat tenint en compte les persones, valors clars, actuar en allò en què s'és competent, estructures senzilles i staff reduït, simultàniament centralitzades i descentralitzades. Tal com ha notat Soeters (1986), la meitat d'aquests atributs no són gaire nous en l'administració d'empreses (orientació al client, clima competitiu amb autonomia i iniciativa, cura amb la diversificació, organització simplificada); però "les altres quatre característiques tenen alguna cosa a veure amb la dimensió cultural i social de l'organització"⁸⁹. Ara bé, sobretot, segons Peters i Waterman, "aquestes empreses es distingeixen per la mateixa intensitat que sorgeix d'unes conviccions fermament arrelades"⁹⁰. Allò que és més típic de l'anàlisi i el plantejament que

singularment senzills. [...] L'encert de la gestió empresarial té el seu millor reflex en la darrera línia del compte de resultats. Quan una empresa es planteja un canvi organitzatiu, no cal dubtar gens que té al pensament la millora de l'eficàcia en la gestió que li permeti assolir o mantenir una rendibilitat adequada. Aquestes millores d'eficàcia organitzativa han vingut, tradicionalment, per la via dels canvis en l'estructura de l'organigrama, en els sistemes de gestió i en l'orientació estratègica. Les referències del llibre suggereixen que hi ha altres components organitzatius, potser més subtils, com són l'estil de direcció, la cultura o filosofia d'empresa (sic), la seva gent i les seves competències, que juguen també un paper clau a l'hora de plantejar-se aquestes millores d'eficàcia. Tots aquests components estan naturalment interrelacionats i no n'hi ha cap que prevalgui sobre els altres; potser un aspecte que caracteritza les empreses qualificades com a excel·lents en aquesta obra és el fet d'haver sabut usar aquests darrers components organitzatius, si més no amb igual èmfasi que els components tradicionals" ("Pròleg" a Peters & Waterman, 1982, pàg. IX, X, XI).

⁸⁸ Peters & Waterman, 1982, pàg. 14.

⁸⁹ Soeters, 1986, pàg. 301.

⁹⁰ Peters & Waterman, 1982, pàg. 18. "Peters & Waterman ens diuen que les companyies excel·lents contínuament emfasitzen i prediquen la seva cultura, és a dir, els valors que són més importants per a l'organització. [...] D'acord amb Peters & Waterman, la tasca més important en la gestió és fer els empleats completament conscients d'allò que és bàsic, els valors centrals de l'organització. [...]

proposen Peters i Waterman, doncs, és l'èmfasi que fan en les empreses com a àmbits en els quals es comparteixen uns valors determinats.

L'altra cara d'aquesta mateixa afirmació és la constatació que a les empreses excel·lents els aspectes formals i estructurals, com també les regles i procediments, no són el més important en l'orientació de la seva activitat ordinària. Més encara, podríem dir que tot el llibre pot ser entès com un al·legat contra els enfocaments racionalistes de la gestió⁹¹, de manera que creiem que es pot afirmar que el racionalisme és el "adversari" contra el qual s'afirmen les cultures organitzatives i la gestió des dels valors, amb els valors i en els valors⁹²: "l'interès se centra fonamentalment al voltant d'un altre corrent de pensament que és conseqüència d'algunes idees sorprenents sobre la capacitat limitada dels que prenen decisions per manegar la informació i assolir el que solem considerar decisions "racionals", i de la probabilitat encara menor que els grans col·lectius (és a dir, les organitzacions) executin automàticament la complexa planificació estratègica dels racionalistes"⁹³. El que Peters i Waterman no es plantegen és si la bel·ligerància contra el

Conseqüentment, la cultura organitzativa, els processos de socialització i la integració dels empleats tenen el paper més important en l'anàlisi de Peters & Waterman" (Soeters, 1986, pàg. 302).

⁹¹ Segons Barley i Kunda (1992), això seria una expressió més d'una mena de llei del pèndol, que hauria marcat la teoria de la gestió des del final del segle passat, segons la qual s'anirien alternant cíclicament períodes marcats per la retòrica racionalista amb altres caracteritzats per la retòrica normativa: no seria especialment sorprenent, aquesta contraposició, doncs. (Ens referirem més àmpliament a aquesta interpretació en el capítol següent.)

⁹² "El model racional ens fa subestimar la importància dels valors. [...] El principal problema amb què ensopega la concepció racionalista d'una organització de persones és que aquestes no són gaire racionals" (Peters & Waterman, 1982, pàg. 58, 63). No cal dir que Peters i Waterman mai no es plantegen una reflexió sobre la idea de racionalitat amb la qual operen, i es limiten a donar per bona la identificació de la racionalitat amb la mena de racionalitat que encarnen el model burocràtic d'organització i el model de càlcul maximitzador.

⁹³ Peters & Waterman, 1982, pàg. 5.

que anomenen el plantejament racionalista és una confrontació total i radical o és tan sols el resultat de constatar que l'èmfasi cultural de les empreses excel·lents permet assolir millor els mateixos resultats que cercaven els enfocaments racionalistes⁹⁴. Dit altrament: el discurs seria menys innovador del que pretenen si només es limitessin a proposar una via alternativa per assolir les finalitats de les organitzacions, que continuarien essent les mateixes que les definides pels plantejaments "racionalistes" que, aleshores, només serien refusables per la seva poca consideració envers factors organitzatius decisius que no es poden ni manegar ni expressar en termes racionals. No neguem la importància d'aquesta constatació, però volem fer notar que afirmar només això és menys radical del que es pretén, atès que deixa sense tocar el debat sobre les finalitats de l'organització, la seva funció social i la seva legitimitat.

"El constructivisme social ha introduït el concepte de cultura organitzativa, en contrast amb l'estructura (Pettigrew, 1979; Smircich, 1983). Quan tractem de la cultura, hauríem de distingir (Hofstede, 1980): a) el contingut i la forma de la cultura; en altres paraules, el contingut dels valors bàsics (per exemple, una estreta orientació al client) i la manera com aquests valors han estat

⁹⁴ "La professionalitat en la gestió se sol considerar equivalent a la racionalitat obstinada. [...] L'enfocament numèric i racionalista de la gestió domina les escoles d'administració d'empreses. [...] No ens diu el que evidentment han après les empreses excel·lents. No ens ensenya a estimar els clients. No instrueix els nostres líders sobre la importància fonamental de fer de l'home mitjà un heroi i un constant guanyador. No ens indica quant sincerament es poden identificar els treballadors amb la labor que fan si els donem un petit dret a decidir. No ens diu per què el control de qualitat autogenerat és molt més eficaç que el generat pels inspectors. No ens diu per què hem d'afalagar els campions de producte com a flors d'hivernacle. No ens empeny a permetre, i fins i tot a animar, com fa P & G, la competència interna en la línia de productes, la duplicació d'esforços i fins i tot la canibalització d'un producte per un altre. No ens ordena que gastem de més en qualitat, que ens excedim en el servei al client ni que fem productes que durin i funcionin. No indica, com diu Anthony Athos, que els bons directius, a més de saber que guanyen diners, saben aconseguir que les persones vegin un sentit en allò que fan. L'enfocament racional de la gestió s'oblida de moltes coses" (Peters & Waterman, 1982, pàg. 34).

propagats mitjançant símbols, mites i llegendes, i d'altres; i b) la intensitat de la transferència de la cultura, és a dir, la intensitat dels processos d'integració i de socialització. Peters i Waterman suggereixen que en les empreses excel·lents la integració dels empleats és un procés d'alta intensitat. De fet, els processos d'integració i de socialització no s'aturen mai. Els empleats són encoratjats constantment a gastar els seus esforços i la seva energia per un objectiu: la companyia. No han d'estar simplement d'acord amb els valors bàsics de l'organització, han de ser posseïts per aquests. Els valors i les normes del personal se suposa que són idèntics als valors i les normes de l'organització"⁹⁵. Aquesta identificació es basa en el que podríem anomenar una antropologia normativa que Peters i Waterman donen no tan sols per òbvia, sinó com a justificació dels seus plantejaments"⁹⁶: "paradoxalment, les empreses excel·lents semblen aprofitar-se d'una altra necessitat molt humana: la que hom té de regir el propi destí. Al mateix temps que mostrem disposició a sotmetre'ns a les institucions que ens proporcionen significat i, per

⁹⁵ Soeters, 1986, pàg. 302.

⁹⁶ "Ens sembla que per a entendre per què les empreses excel·lents són tan eficaces a l'hora de generar compromisos i innovació constant per desenes i fins i tot per centenars de milers de persones, hem de tenir en compte la manera en què actuen sobre les següents contradiccions inherents a la naturalesa humana:

1. Tots nosaltres som egòlatres; anhelem que se'ns lloï i, en general, ens agrada veure'ns com a triomfadors. Però la realitat és que el nostre talent està distribuït normalment: cap de nosaltres és realment tan bo com li agradaria pensar, però que se'ns tiri aquesta realitat per la cara cada dia no ens fa cap bé.

2. La part dreta del nostre cervell, imaginativa i simbòlica, és si més no tan important com el nostre hemisferi cerebral esquerre, racional i deductiu. Raonem mitjançant històries almenys tan sovint com amb dades contrastades. [...]

3. Com a processadors d'informació, som alhora defectuosos i meravellosos. [...]

4. Som creatures del nostre ambient, molt sensibles a les recompenses i als càstigs externs. Estem també fortament impulsats des de dintre, automotivats.

5. Actuem com si les conviccions expressess fossin importants; tanmateix, les obres són més eloqüents que les paraules. [...]

6. Necessitem desesperadament donar un significat a les nostres vides i sacrificuem el que sigui necessari a les institucions que ens el proporcionin. Alhora, necessitem independència, sentir que som amos dels nostres destins i tenir la capacitat de destacar" (Peters & Waterman, 1982, pàg. 63-64).

consegüent, sensació de seguretat, també desitgem l'autodeterminació. Amb igual vehemència, cerquem simultàniament l'autodeterminació i la seguretat, la qual cosa és, naturalment, irracional. [...] Les empreses excel·lents semblen comprendre tan importants, per bé que paradoxals, necessitats humanes. [...] Brinden l'oportunitat de destacar i, tanmateix, la combinen amb una filosofia i un sistema de conviccions que estableixen significats transcendents: una estupenda combinació"⁹⁷. La cultura de les empreses excel·lents, doncs, és el que els permet afirmar-se com institucions que possibiliten que les persones excel·leixin en la seva tasca i siguin reconegudes individualment per això, però de manera que això s'esdevingui en el marc dels valors corporatius, segons aquests i com a resultat de la seva identificació amb tals valors (això explica les crítiques, per exemple, de Peters i Waterman als MBA, que sovint veuen l'empresa com una etapa en el desenvolupament de la seva carrera personal, i no s'hi identifiquen). I per això mateix, segons la nostra opinió, no es pot dissociar l'afirmació constant que fan del valor i la centralitat dels empleats (o de les persones) de l'afirmació canònica dels valors i de les finalitats corporatius"⁹⁸: "cal tractar les persones com a adultes, com a socis, amb dignitat, amb respecte; tractar-les a elles -no la inversió de capital ni l'automatització- com la font principal de l'augment de la productivitat. Aquestes són les lliçons fonamentals que es deriven de la nostra investigació sobre les empreses excel·lents. Altrament dit: si es desitja augmentar la productivitat i la consegüent recompensa financera, cal tractar els treballadors com la partida més important de l'actiu"⁹⁹. La dignitat, doncs, no sembla que vingui de considerar les persones com un fi en si mateixes, sinó de veure-les com la partida més important de l'actiu.

⁹⁷ Peters & Waterman, 1982, pàg. 91, 92.

⁹⁸ "Un altre recurs de què es valen les empreses excel·lents és el de centrar-se només en uns quants valors empresarials clau i en uns quants objectius" (Peters & Waterman, 1982, pàg. 74).

⁹⁹ Peters & Waterman, 1982, pàg. 271. Creiem que el text palesa de manera prou eloqüent l'articulació de la justificació dels autors (per bé que el que diuen no té res a veure amb la possibilitat d'un capitalisme kantià, que hem esmentat anteriorment).

En aquesta identificació de les persones amb els valors corporatius hi té un paper determinant la funció del liderat¹⁰⁰. Atès que "les empreses excel·lents semblen comprendre que tot home busca significats (no tan sols els cinquanta econòmicament privilegiats de dalt)"¹⁰¹, del que es tracta, sembla, és de convertir aquesta necessitat en resultats corporatius: "les persones només arribaran a creure en el que fan si s'aconsegueix que actuin, ni que sigui a petita escala, en la forma que es desitja. [...] La missió del líder, doncs, és la d'orquestrar i etiquetar: agafar allò que es pugui aconseguir durant l'activitat i convertir-ho -generalment a posteriori- en compromís durador amb una nova direcció estratègica. Dit en poques paraules: el líder crea significats"¹⁰².

És mitjançant aquesta creació de significats i de la relació personal i institucional que la fa possible que el discurs de Peters i Waterman s'obre a la introducció de termes morals. Perquè parlen "d'un liderat que neix de la necessitat humana de significats, un liderat que crea finalitat institucional"¹⁰³. Aquest liderat "es produeix quan una o més persones s'articulen amb altres de manera que els líders i els seguidors s'elevin els uns als altres a nivells superiors de motivació i de moralitat. Les seves finalitats, que, en el cas del liderat transaccional, potser hagin començat estant separades, però relacionades, queden fusionades. Les bases de poder s'enllacen no com a contrapesos, sinó com a suports mutus amb vista a una finalitat comuna. S'utilitzen diversos qualificatius per a aquest liderat: elevador, mobilitzador, inspirador, enaltidor, millorador, exhortador, evangelitzador. La relació pot ser moralitzadora, sens dubte. Però el liderat transformador es converteix, al capdavant, en moral en tant que eleva el nivell de la conducta humana i de l'aspiració ètica tant del líder com del

¹⁰⁰ Com sabem, aquest és un lloc comú de la teoria que veu les organitzacions com a cultures. Això també ho constaten Peters i Waterman.

¹⁰¹ Peters & Waterman, 1982, pàg. 87.

¹⁰² Peters & Waterman, 1982, pàg. 84, 85.

¹⁰³ Peters & Waterman, 1982, pàg. 94.

seguidor i, per consegüent, exerceix en ambdós un efecte transformador. És un liderat dinàmic en el sentit que els líders es llancen a una relació amb els seguidors, els quals se senten elevats per aquesta relació i sovint es converteixen ells mateixos en membres més actius, amb la qual cosa es creen nous quadres de líders¹⁰⁴. Val a dir que en algun moment els mateixos autors ponderen la possibilitat que tot plegat no porti, en el límit, més que a convertir les empreses en una mena de secta¹⁰⁵; Soeters, en canvi, ho afirma clarament¹⁰⁶. És, en definitiva, una proposta de millora (moral) que no qüestiona èticament fins a on es vol portar el procés, ni com es justifica.

Nogensmenys, creiem que els plantejaments de Peters i Waterman comporten anar més enllà de les visions que redueixen les empreses i organitzacions exclusivament a la seva funcionalitat econòmica. Però, en lloc d'ampliar la visió de l'empresa a les seves dimensions socials (com hem vist anteriorment que era habitual), ho fan per la banda de la dimensió cultural, i aquesta és probablement la seva aportació més reconeguda (incloent en aquest reconeixement també el de la seva ambigüitat). Aquí no es parla de responsabilitat social de l'empresa i, en canvi, es considera que una empresa excel·lent és aquella en la qual "el seu conjunt de valors integra les nocions de

¹⁰⁴ Peters & Waterman, 1982, pàg. 95.

¹⁰⁵ "Per a nosaltres, el més preocupant d'una cultura intensa és la possibilitat constant que es produeixin abusos. Una de les necessitats que satisfan les cultures intenses de les empreses excel·lents és la de la seguretat sentida per la majoria de nosaltres. Ens lliurarem gairebé sense condicions a les institucions que ens proporcionin una sensació de significat i, mitjançant aquesta, una sensació de seguretat. Desgraciadament, quan busquem la seguretat, la majoria de nosaltres semblen massa disposats a plegar-nos a l'autoritat, i, d'altra banda, els qui proporcionen aquest significat mitjançant conviccions rígides mostren tendència a un dur exercici del poder" (Peters & Waterman, 1982, pàg. 88). Aquest perill, però, ni qüestiona el plantejament, ni genera cap proposta de límits a la força i a l'eventual rigidesa dels valors corporatius, com veurem tot seguit.

¹⁰⁶ Vegeu Soeters, 1986, on es comparen sistemàticament l'anàlisi de Peters i Waterman sobre les empreses excel·lents amb les anàlisis sociològiques sobre els moviments socials i les sectes.

salut econòmica, servei als clients i significats per al personal"¹⁰⁷. Però la formulació d'aquesta integració no deixa de confirmar la sospita d'estar amarrada del to sectari al qual ens hem referit anteriorment: el que caracteritza les empreses excel·lents és "l'obsessió pel servei"¹⁰⁸, de manera que mantenen "amb fanatisme les seves creences sobre el servei"¹⁰⁹, cosa que els porta a una "obsessió per la qualitat"¹¹⁰.

Per tant, tot l'èmfasi de les empreses excel·lents en l'atenció a les persones, comptar amb elles, emfasitzar-ne la importància de la comunicació, és conseqüència de la convicció que és la millor manera d'assolir les obsessions anteriors: evidentment, una obsessió no s'interioritza ni s'assoleix mitjançant una organització burocràtica i racionalista del treball. Però el fet que "moltes de les millors companyies es considerin realment a si mateixes com una família extensa"¹¹¹ ens permet preguntar-nos fins a quin punt això no inclou la infantilització¹¹² dels seus membres. En qualsevol cas, és vers

¹⁰⁷ Peters & Waterman, 1982, pàg. 116. I afegixen tot seguit: "a més, en una investigació que va precedir aquest treball, descobrírem que les empreses els únics objectius clars de les quals eren els financers no anaven econòmicament tan bé com aquelles que tenien un conjunt més ampli de valors".

¹⁰⁸ Peters & Waterman, 1982, pàg. 179.

¹⁰⁹ Peters & Waterman, 1982, pàg. 180.

¹¹⁰ Peters & Waterman, 1982, pàg. 194. Més que les formulacions, el que resulta més il·lustratiu és el seguit d'exemples que es van mostrant en parlar d'aquestes qüestions, que fan concloure que, certament, les formulacions no són exagerades.

¹¹¹ Peters & Waterman, 1982, pàg. 297. La paraula no és una llicència literària: els autors han trobat un ús generalitzat de les paraules "família", "família extensa" o "esperit de família" en les següents empreses excel·lents: Wal-Mart, Tandem, Hewlett-Packard, Disney, Dana, Tupperware, McDonald's, Delta, IBM, TRI, Levi-Strauss, Blue Bell, Kodak, Procter & Gamble, 3M.

¹¹² I en el sentit més primari i radical: ja hem vist anteriorment com es proposava algun grau de fusió entre l'individu i l'organització. També hem de dir que aquesta conversió de l'empresa en una gran família és perfectament comprensible en el context del procés de fragmentació social i ideològica contemporani que hem apuntat a la primera part. Però creiem que això no vol dir que sigui automàticament plausible i justificable.

aquesta cohesió i confluència d'interessos i voluntats que sembla orientar-se l'èmfasi en els valors¹¹³, concomitant de la recerca de l'excel·lència. "El contingut concret de les conviccions dominants en les empreses excel·lents és també limitat quant al seu abast, ja que tan sols comprèn uns quants valors bàsics: 1) la convicció de ser els millors; 2) la convicció de la importància que tenen els detalls d'execució, els components essencials d'un treball ben fet; 3) la convicció de la importància de les persones com a individus; 4) la convicció de la necessitat d'oferir una qualitat i un servei superiors; 5) la convicció que la majoria dels membres de l'organització han de ser innovadors, i, el seu corol·lari, la determinació d'afrontar el fracàs; 6) la convicció de la importància de la informalitat per a millorar la comunicació; 7) la convicció i el reconeixement explícits de la importància del creixement econòmic i del benefici"¹¹⁴.

Creiem que convé, abans de passar a una relectura ètica positiva d'algunes de les aportacions de la consideració de les empreses com a cultures, fer, també en clau ètica, una mínima relectura crítica dels plantejaments de Peters i Waterman, i més atesa la divulgació -

¹¹³ "Les empreses excel·lents es distingeixen per un conjunt de propietats notablement centralitzades, impulsades i controlades culturalment. La majoria posseeixen valors rígidament compartits" (Peters & Waterman, 1982, pàg. 367). Val la pena reproduir aquí el testimoniatge d'un alt directiu d'IBM: "Si es pren en consideració qualsevol gran organització, una que hagi perdurat durant molts anys, crec que hom descobrirà que deu la seva elasticitat no a la seva forma d'organització ni a les seves habilitats administratives, sinó al poder del que anomenem conviccions i a l'atractiu que aquestes exerceixen sobre el seu personal. Aquesta és, doncs, la meva tesi: crec fermament que qualsevol organització, per sobreviure i assolir l'èxit, ha de comptar amb un sòlid conjunt de conviccions en què fonamentar totes les seves normes i accions; a continuació, crec que el factor més important per a l'èxit de l'empresa és la ferma fidelitat a aquestes conviccions; i, finalment, crec que, perquè una organització pugui afrontar el repte que implica un món en canvi, ha d'estar disposada a canviar-ho tot dins de si mateixa excepte aquestes conviccions, a mesura que transcorre la seva vida empresarial" (Peters & Waterman, 1982, pàg. 320).

¹¹⁴ Peters & Waterman, 1982, pàg. 326.

i l'acolliment- de què han estat objecte¹¹⁵. Més que més si tenim present que la cultura no tan sols és o pot ser una molt bona forma de control (per la via de la interiorització), com ja hem vist anteriorment, sinó que la mateixa concepció de l'excel·lència inclou d'una manera o altra l'ideal de l'assimilació entre cultura forta i control (Sinclair, 1991). En definitiva, "Peters i Waterman propaguen molt l'interès humà, però aquesta atenció tendeix a ser manipuladora. La gent és vista com un instrument per a la productivitat, no valuosa per se. Usant la gestió simbòlica, llegendes, mites, i altres coses semblants, els líders de les companyies excel·lents intenten guiar

¹¹⁵ Ens centrarem, com hem fet anteriorment, en aquells aspectes del seu discurs més susceptibles de ser repensats directament en clau ètica. No entrarem en la crítica dels aspectes metodològics, que, d'altra banda, ha estat contundentment sintetitzada per Le Mouél: "Si ens detenim un moment en In Search of Excellence és perquè la forma en la qual el llibre està elaborat i construït dona compte de manera exacta de la primera proposició del nostre sofisma: el que és eficaç és vertader. Primera fase: els autors seleccionen quaranta-tres empreses entre les més eficaces dels Estats Units. Segona fase: després d'una anàlisi profunda, els autors destaquen els vuit principis d'excel·lència que caracteritzen aquestes empreses i que constitueixen la font de la seva eficàcia. Tercera fase: sistematitzen aquests vuit principis i en dedueixen un model quasi universal d'administració. Tot amanint el conjunt amb exemples i anècdotes, aquestes famoses success stories que causaran malsons als competidors són presentades com a proves que certifiquen l'exactitud del model de referència. I quan, uns anys després, la premsa nord-americana observi que un bon nombre de les empreses esmentades es troben en dificultats, els autors no vacil·laran a declarar que la causa comuna rau en el fet que, indubtablement, havien deixat d'aplicar els principis en qüestió!" (Le Mouél, 1991, pàg. 21). Soeters (1986) confirma aquesta davallada, si bé considera que el treball de Peters i Waterman no es negava del tot a aquesta possibilitat. En canvi, el que no s'hi considerava és la hipòtesi que una davallada pogués ser provocada, justament, per la miopia davant de l'entorn que pot generar el fet de tenir valors massa forts, i en la no-consideració, pel que fa al manteniment del vincle entre valors i liderat, del que ja Weber va deixar encunyat com a rutinització del carisma. Finalment, Aubert i Gaujelac (1991) arriben a conclusions ben diferents de Peters i Waterman en estudiar a França algunes de les mateixes empreses que consideraven excel·lents: "la interacció d'aquests processos [els socials i els psíquics] és el que hem volgut estudiar analitzant els mecanismes sociològics (polítics de personal, sistemes ideològics, pràctiques de gestió...) emprats per les empreses 'excel·lents' i que actuen sobre els procediments i les vivències dels seus membres, i els ressorts psicològics que aquestes empreses utilitzen en especial per atraure i 'produir' el tipus d'individus que necessiten per a funcionar" (Aubert & Gaujelac, 1991, pàg. 18-19).

els seus empleats en la direcció que volen"¹¹⁶.

Dit altrament: quan les cultures d'empresa o els valors d'empresa s'afirmen a si mateixos sense cap contextualització social, quan s'afirmen com a forma de vida organitzativa sense cap justificació ètica, quan s'afirmen amb pretensió ètica sense -paradoxalment- voler passar pel sedàs d'una ètica mínima, aleshores esdevenen una forma de gestió mitjançant els valors (on la "ètica" i els "valors", al capdavant, substitueixen les funcions que abans feia la disciplina) sense que es replantegi, en el fons, la comprensió de la gestió i de l'organització. Perquè el que s'esdevé és que "els valors d'empresa són habitualment allò que celebra la unanimitat en detriment de la diversitat, la cohesió social en detriment de l'oposició, la legitimitat consensual en detriment de la legitimitat del conflicte. El que és just no es planteja com a efecte del conflicte i del reconeixement de la diferència dels interessos i dels punts de vista; s'identifica abans que res amb la 'cooperació de tots', amb l'adhesió col·lectiva i solidària al projecte comú, a compartir els valors del grup"¹¹⁷; en definitiva, amb una pretensió d'homogeneïtat sense discordances en tot allò que fa referència als objectius empresarials¹¹⁸.

Del que es tracta aquí, doncs, no és tant de negar la pertinència de veure l'empresa com a cultura, sinó de fer-ho de tal manera que això porti implícita la manca de referències a la seva legitimitat social.

¹¹⁶ Soeters, 1986, pàg. 309. Vegeu, també: "Peters i Waterman insisteixen que el treball del directiu és configurar la gent i els seus valors de manera que es conformin amb els valors d'esforç, de productivitat, de treball en equip i de lluitar per l'excel·lència. L'aspecte insidiós d'aquest marc de referència manipulador és que està basat no en la convicció, sinó en mites, faules i contes de fades" (Scott & Mitchell, 1986, pàg. 3-4).

¹¹⁷ Lipovetsky, 1992, pàg. 258.

¹¹⁸ Val la pena recordar que l'afirmació pràctica d'una cultura d'empresa forta és només una de les aproximacions teòriques possibles: també es pot considerar -i constatar- culturalment l'organització com l'articulació de diverses subcultures (si bé també convé reconèixer que difícilment pot ser operativa com un simple agregat de subcultures).

No deixa de ser simptomàtic, per exemple, que la retòrica sobre els valors d'empresa pràcticament no hagi connectat amb la tradició del que es va formular com a responsabilitat social de l'empresa: no creiem que sigui desencarrilat afirmar que l'èmfasi en els valors d'empresa ha anat en paral·lel a la dissolució de qualsevol consciència sobre la seva eventual responsabilitat social¹¹⁹. Com ha assenyalat Le Mouél (1991), la literatura gerencial sobre els valors ha privilegiat més la qüestió del "com" en detriment de la qüestió del "per què", de manera que termes com excel·lència, motivació, comunicació, projecte d'empresa, valors, etc. han esdevingut un argot gerencial que sovint no ha tingut altra funció que l'estrictament ideològica. Més encara: el que s'esdevé és que "totes les organitzacions intenten suscitar l'adhesió dels individus, no tant com en el segle XIX per la coacció física, sinó generant-los una coacció psíquica que actua amb els mateixos mecanismes del vincle amorós, és a dir, la identificació, la idealització, el plaer i l'angoixa"¹²⁰.

Aquesta assimilació al vincle amorós pot semblar excessiva, però Aubert i Gaujelac (1991) l'han evidenciada convicentment en la seva anàlisi del discurs de diversos directius d'empreses "excel·lents", on es constata que aquesta perspectiva sobre la gestió d'organitzacions que ha esdevingut una referència inqüestionable en els darrers anys configura "un sistema sociomental, cruïlla entre

¹¹⁹ Creiem que convindria connectar aquest fet amb la progressiva dissolució de les referències i projectes socials en el discurs contemporani. En definitiva, estem apuntant a una línia d'investigació de caràcter més sociològic i cultural (relativament inèdita i que ara no podem desenvolupar) que consistiria a interpretar aquesta constatació: l'explosió pública de demanda retòrica i pràctica d'ètica i valors en l'empresa és cronològicament coincident amb el tarannà i els discursos que s'han aixoplugat sota l'etiqueta de la postmodernitat. Es tractaria, doncs, de fer veure que una cosa és que les empreses i organitzacions siguin enmig de les tensions que travessen les nostres societats (i en siguin una expressió privilegiada) i una altra que les puguin resoldre per si soles.

¹²⁰ La Mouél, 1991, pàg. 71. De passada direm que tampoc no deixa de ser simptomàtic que una de les aportacions de Morgan (1986) que menys ressò ha tingut sigui la imatge de l'organització que la veu com a presó psíquica.

l'econòmic, el polític, l'ideològic i el psicològic"¹²¹. D'aquesta manera, l'adhesió a uns valors compartits passa a ser vista en el marc d'una intenció¹²² de gestionar mitjançant una estimulació de la ment i de la imaginació ja que, en definitiva, els valors i la cultura d'empresa el que a l'últim faciliten -si més no tendencialment- és una fusió entre sentit de la vida i sentit del treball en el si d'un projecte d'empresa que reconcilia els interessos i objectius personals amb els empresarials. "L'empresa intentarà respondre a les esperances i als somnis de cada individu estructurant les seves representacions mentals d'acord amb la seva cultura empresarial: l'adhesió s'aconsegueix connectant el món sociocultural de l'empresa i el psicosocial de l'individu. [...] L'empresa no és tan sols un combinat funcional destinat a satisfer les necessitats materials dels consumidors; forma, a més, un grup social que intenta donar resposta a un seguit de preguntes sobre la finalitat i l'existència. Ha de ser capaç de donar sentit a la vida per humanitzar-se"¹²³. Del que es tracta, doncs, és d'escatir,

¹²¹ Aubert & Gaujelac, 1991, pàg. 24.

¹²² Utilitzem deliberadament el mot, atès que creiem que tant aquestes crítiques com les posicions criticades semblen compartir acríticament el supòsit que una empresa "té" (i no que "és") una cultura i, per tant, que aquesta és una variable manegable com a tal. Com hem assenyalat anteriorment, el mínim que s'hauria de tenir en compte és que la tensió entre aquestes dues aproximacions encara no es pot donar definitivament per resolta.

¹²³ Aubert & Gaujelac, 1991, pàg. 90. De fet, podríem dir que Peters i Waterman sempre, quan han parlat de valors, s'han referit pròpiament a una determinada fusió eficaç entre els valors personals i els col·lectius: "totes les empreses excel·lents que hem estudiat saben perfectament el que es proposen i es prenen seriosament el procés de la formulació de valors. En realitat, ens preguntem si és possible ser una empresa excel·lent sense tenir una idea clara sobre els valors i sense posseir els valors més apropiats. [...] Si fem una anàlisi retrospectiva partint de l'anàlisi de les persones i de la productivitat, trobem diversos aspectes sorprenentment similars en les dades de les empreses excel·lents. El primer és el llenguatge. En les institucions orientades a les persones, el llenguatge té una essència comuna. En molts aspectes, la forma precedeix el contingut. [...] Crear i inculcar un sistema de valors no és fàcil. En primer lloc, només uns quants de tots els sistemes de valors possibles són realment adequats per a una determinada empresa. [...] Les cultures que creen significats per a moltes persones en fan fugir d'altres" (Peters & Waterman, 1982, pàg. 321, 296, 333, 88).

justament, si aquesta capacitat de donar sentit s'orienta vers la humanització o vers una nova forma de submissió, de registre infantilitzant i conreadora del narcisisme¹²⁴, en la qual la gestió de l'àmbit imaginari no fa més que promoure, organitzativament, la malaltia de la idealitat excel·lent¹²⁵: amb l'apel·lació a l'excel·lència "l'organització proposa als individus, mitjançant un sobrelliurament en el treball, un sistema de defensa contra l'angoixa, angoixa que aquella contribueix a generar permanentment"¹²⁶.

En el fons, doncs, el que s'està discutint no és la interpretació de les empreses com a cultures, sinó una visió massa pragmàtica -o, si molt convé, voluntarista- de la cultura d'empresa, que s'afirma a si mateixa, de fet, ignorant l'autonomia i la dignitat de les persones que en formen part. "No és la meta del projecte d'empresa produir un individu a imatge de la seva empresa, posar-lo totalment al seu servei, homologar els seus interessos personals amb els interessos de l'organització i identificar el seu èxit personal amb el de la seva empresa, i crear així un poderós vincle de dependència en el qual l'autonomia del subjecte ja no té lloc?"¹²⁷. En la mesura que

¹²⁴ Per a la connexió entre narcisisme cultural i BE vegeu Lipovetsky, 1983, 1992.

¹²⁵ Que reelaboraria en termes més col·lectius i axiològics l'obsessió pels resultats, a la qual ens hem referit anteriorment, que hom ha anomenat clínicament com a teleopatia (Goodpaster, 1991b).

¹²⁶ Aubert & Gaujelac, 1991, pàg. 199. Això explica la "admirable" dedicació al treball que sol ser concomitant de l'excel·lència. Des d'una perspectiva no totalment coincident amb l'esmentada, s'ha assenyalat que, "sigui en l'esfera privada sigui en l'esfera professional, arreu l'autonomia individualista es paga amb desequilibri existencial. Si la denúncia de l'empresa tecnocràtica i la celebració de l'individu responsable i creatiu mereixen l'elogi perquè reactiven la tradició ètica del respecte a la persona, hom no ha de perdre de vista les noves contradiccions que en resulten: més independència, però més ansietat; més iniciativa, però més exigència de mobilització; més valoració de les diferències, però més imperatiu de concurrència; més individualisme, però més esperit d'equip i de comunitat integrada; més celebració del respecte individual, però més inducció a canviar i a reciclar-se" (Lipovetsky, 1992, pàg. 288).

¹²⁷ Le Mouël, 1991, pàg. 71.

això sigui cert, no ens ha d'estranyar que hom hagi trobat moltes analogies entre el tractament que es fa del liderat, dels valors i del grup en les empreses excel·lents i el que l'anàlisi sociològica troba en les sectes i en els moviments socials. Però també convé reconèixer que el descobriment empíric de les organitzacions com a productores de sentit pot tenir conseqüències no necessàriament contradictòries amb el principi d'humanitat¹²⁸. Es tractaria més aviat de replantejar la qüestió de manera que es pugui "intentar ajustar la distància entre l'individu i l'empresa, amb el fi que la lògica individual i la lògica de l'organització es retrobin i s'acoblin millor als seus interessos respectius, i que la segona a l'últim no devori la primera"¹²⁹.

Creiem, a més, que aquest reajustament no fa referència tan sols a la sempre problemàtica articulació d'autonomia personal i d'integració organitzativa, sinó que també comporta una visió més complexa de l'organització, que, d'aquesta manera, pot orientar-se normativament per la integració (dins dels seus límits com a tal organització) d'aquelles dimensions en les quals, ho vulgui o no, està implicada constitutivament: la rendibilitat econòmica, la contextualització ecològica¹³⁰ i la responsabilitat social, i la promoció d'un equilibri psíquic respectuós amb l'autonomia personal. Constatem, doncs, altre cop que ens veiem obligats a retornar a la qüestió de la integració com a qüestió cabdal, entre altres raons perquè hem vist que l'afirmació de cada una d'aquestes dimensions sol fer-se amb serioses dificultats per tenir en compte les altres¹³¹. Però, sobretot, constatem que aquesta qüestió de la integració és,

¹²⁸ En definitiva, retrobaríem aquí, en un altre registre, la necessitat que hem plantejat a la primera part de no convertir la tensió entre la moral convencional i la postconvencional en una contraposició o en una exclusió mútua.

¹²⁹ Aubert & Gaujelac, 1991, pàg. 225.

¹³⁰ Entesa no merament en termes mediambientals, sinó en termes sistèmics.

¹³¹ Vegeu com Scott i Mitchell (1986) ressalten que el discurs sobre les empreses com a cultures sol anar acompanyat de l'oblit de la perspectiva conseqüencialista i de la no-consideració dels stakeholders.

ensems, tant un problema teòric i pràctic amb relació a la comprensió de les organitzacions, com un problema ètic. Perquè la reflexió ètica sobre les cultures organitzatives no tan sols es pot fer en clau crítica des del principi d'humanitat o en clau crítica des de l'afirmació de la responsabilitat; no tan sols es pot fer postulant èticament la integració, en les cultures organitzatives, d'una BE afirmada com a ètica de responsabilitat i ètica d'humanitat. La reflexió ètica també es pot fer, positivament, reconeixent que les cultures organitzatives han possibilitat que la BE s'obri a un diàleg amb la tradició aristotèlica, que, d'una banda, es pot fer des d'una sintonia interna més gran i, d'altra banda, permet una crítica ètica de la visió de l'empresa com a cultura que sigui sensible a les seves aportacions.

L'obertura a la tradició aristotèlica

Ja hem indicat en el capítol quart que la BE, tradicionalment, no ha estat gaire sensible a la tradició aristotèlica¹³². I, per bé que darrerament s'ha produït una certa inflexió, no podem dir que aquesta representi una tendència dominant. De fet, els plantejaments de la BE que es remetent explícitament a Aristòtil són encara, comparativament, rars, i més aviat solen proposar-se en estudis específics¹³³ que no pas incorporar-se a plantejaments sistemàtics¹³⁴. En qualsevol cas, la porta d'entrada d'Aristòtil en la BE ha estat la cultura organitzativa¹³⁵, si bé això tampoc no ha estat exempt

¹³² Potser per això Duska (1993) insisteix que pot ser la tradició més adequada per a la BE en el context contemporani "postmodern".

¹³³ Vegeu Duska, 1993; Jennings, 1991; Hart, 1992; Klein, 1989; Malloy & Lang, 1993; Norton, 1988; Paine, 1991; Solomon, 1992, 1993.

¹³⁴ Pel que nosaltres sabem, la tradició aristotèlica es pot dir que encara és fonamentalment absent dels manuals i materials de divulgació de la BE: casos com el de Brown (1990) són més l'excepció que la regla. En canvi, això no s'esdevé entre nosaltres, com es pot veure, per exemple, a Cortina (1993, 1994c), Fernández (1994a), Gómez (1990), Melé (1990, 1994) i Melendo (1990).

¹³⁵ Solomon (1993) titula significativament la seva relectura de la BE en clau aristotèlica Ethics and Excellence, i en un dels capítols caracteritza la cultura organitzativa com a metàfora

d'ambigüitats, ja que de vegades s'ha identificat qualsevol discurs organitzatiu que parlés de valors i d'estils d'actuació amb la perspectiva aristotèlica (o, simplement, ètica); i per això mateix una de les coses que hom ha hagut de fer ha estat desmarcar-se d'alguns tòpics del discurs sobre les cultures organitzatives. Comptat i debatut, doncs, creiem que es pot afirmar que la incorporació de la tradició aristotèlica a la BE encara és - comparativament - a les beceroles¹³⁶, i encara viu excessivament a l'ombra del discurs sobre les cultures organitzatives: podríem dir que és amb aquest darrer que pot tenir una afinitat electiva més gran, però també que sovint ha funcionat més com a substitut que no pas com a mediador.

El que es considera més específic de l'aportació de la tradició aristotèlica a la BE no és cap pretesa recuperació de la visió que tenia Aristòtil de l'activitat econòmica¹³⁷, sinó un canvi de perspectiva: en lloc de plantejar-la com una aplicació deductiva de les doctrines ètiques o com el resultat d'alguna ètica o filosofia de l'economia, els qui proposen una BE de matriu aristotèlica consideren que "allò que necessitem en la BE és una teoria de la pràctica, donar compte dels negocis com una activitat completament humana en la qual l'ètica forneix no simplement d'un conjunt abstracte de principis o constriccions o d'un ocasional recordatori de l'escola dominical, sinó d'el veritable marc de referència de l'activitat empresarial"¹³⁸. I el que passa és que la BE ha estat

aristotèlica.

¹³⁶ I per això mateix la nostra presentació pot semblar en algun moment un xic elemental. Si això s'esdevingués, cal tenir present que estem fonamentalment prenent nota d'una tendència que s'apunta en la BE, i no tant d'una realitat consolidada: que les cultures organitzatives hagin afavorit molta literatura que sembla fàcilment connectable amb la tradició aristotèlica no vol dir que aquesta connexió s'hagi produït efectivament en la BE; nosaltres més aviat el que pretenem és indicar aquesta possibilitat i en quina línia es pot produir.

¹³⁷ Si bé hom reconeix que pot ser pertinent, per analogia amb moltes situacions contemporànies, la distinció aristotèlica entre economia i crematística (Cortina, 1994c; Solomon, 1993).

¹³⁸ Solomon, 1993, pàg. 99.

tradicionalment més ocupada a pensar les accions que els agents¹³⁹ (Klein, 1989). "El problema no és el prejudici d'Aristòtil envers els negocis, que en tot cas és quelcom secundari en les seves teories. El problema és molt més la preferència per la política impersonal i la timidesa dels teòrics amb totes les consideracions que pretenen fer referència al que és personal. Tant l'ètica deontològica com la utilitarista insisteixen en la importància d'amples principis generals, que poden aleshores ser aplicats als casos particulars. En canvi, el que és propi de l'aproximació aristotèlica és començar amb la comunitat particular i el context i comprendre els casos (i els principis abstractes) dins d'aquesta comunitat i d'aquest context"¹⁴⁰.

Es tracta, doncs, de "desenvolupar un enfocament més apropiat per a la teoria de la BE, que se centri en l'individu dins de la corporació"¹⁴¹. No és, però, un plantejament que se centri en els individus, sinó en els individus en el seu context corporatiu; però també en la corporació en el context social. Per tant, caldrà, certament, atendre a una progressiva contextualització de finalitats: l'individu en la corporació i la corporació en la societat; el bé de cada nivell no es pot considerar aïlladament, sense entendre'l en la seva aportació al bé corporatiu i, mitjançant aquest, al bé social. Però això no es tracta tant de visualitzar-ho en termes de cercles

¹³⁹ En aquest sentit, ens remetem tant a les nostres referències de la primera part com a la lectura de la BE que hem proposat en els capítols tercer i quart. Vegeu, en canvi, l'èmfasi de Solomon: "allò que ha desaparegut en bona part de la BE és el fet de donar compte adequadament de la dimensió personal en ètica. Conseqüentment, vull defensar la BE com una ètica més orientada personalment, no simplement com una política pública, una filosofia abstracta 'aplicada' o un subproducte de les ciències socials" (Solomon, 1992, pàg. 321).

¹⁴⁰ Solomon, 1993, pàg. 113.

¹⁴¹ Solomon, 1992, pàg. 319. Vegeu, també, Norton (1988) quan argumenta que les qüestions ètiques contemporànies, que neixen de problemes pràctics, no es poden resoldre apel·lant a principis abstractes, sinó preguntant-nos quin bé humà hi ha allà en joc i quina comprensió de la vida bona hi ha implícita en l'opció que es pren. El que aquí es planteja, doncs, és en el fons un debat sobre quina és l'aproximació ètica més adequada als problemes que s'estan tractant, i en concret en la BE.

concèntrics¹⁴², sinó en una circularitat en la qual les influències són mútues¹⁴³. On cal anar a parar, doncs, és a una visió de la corporació com a configuradora del caràcter dels seus membres: de tots els seus membres, i no tan sols de l'alta direcció (Norton, 1988; Paine, 1991; Solomon, 1992). El que esdevé imprescindible és una BE que "obri les concepcions que prevalen de la teoria i la pràctica moral a les més àmplies aspiracions humanes, després de no haver estat més que l'aplicació a les situacions empresarials de les regles mínimes de la moralitat. En contrast amb l'ètica moderna, l'ètica clàssica no és una ètica de regles, sinó d'ideals, i és característic dels ideals que fan grans propostes a l'aspiració humana"¹⁴⁴.

No cal dir que això enriqueix i modifica l'aproximació convencional a una de les qüestions nuclears de la vida organitzativa, sense la qual no és possible parlar de gestió: la presa de decisions. Enfront de les perspectives que, en les seves diverses variants, aborden les decisions (tant estratègicament com èticament) com el resultat d'un procés comprensible en termes de racionalitat o d'adequació a les prescripcions teòriques, la BE de matriu aristotèlica veu les accions i les decisions com a expressió del caràcter i dels hàbits dels individus en el seu context organitzatiu. "Simplificant molt, el primer model d'elecció moral afirma la primacia de la deliberació conscient, mentre que el segon emfasitza el caràcter"¹⁴⁵. Conseqüentment, això portaria a veure èticament les organitzacions també com a configuradores del caràcter dels seus membres (i ensems

¹⁴² Imatge que sovint trobem en la BE: Arthur Andersen, 1992; Carroll, 1989; Frederick et al., 1988; Mitroff, 1983.

¹⁴³ Tanmateix, en darrer terme, "l'aproximació aristotèlica a la BE més aviat comença amb la idea que és la integritat i la virtut individual allò que compta: les bones polítiques socials i corporatives vindran després; les bones polítiques corporatives i socials són ambdues les pre-condicions i el resultat del seu acurat conreu i encoratjament" (Solomon, 1992, pàg. 322).

¹⁴⁴ Norton, 1988, pàg. 55.

¹⁴⁵ Paine, 1991, pàg. 71. Si bé nosaltres també creiem, com afirma tot seguit, que "aquests dos models d'elecció no són necessàriament models rivals".

com a resultat d'aquest caràcter), ja que la conducta moral és indissociable d'un tipus de personalitat¹⁴⁶.

Però, com ja hem indicat en la primera part, des de la perspectiva aristotèlica el caràcter no és una mena d'atribut personal, atès que no és acceptable una dicotomia entre el ser i el fer i, per tant, abraça totes les dimensions de la vida moral, en relació amb la unitat constitutiva entre viure bé i obrar bé. Aleshores, atès que esdevenir persona inclou el treball i que aquest no pot ser concebut de manera merament instrumental, la BE de matriu aristotèlica planteja una pregunta que, com hem vist quan hem parlat de la gestió com a professió, encara no està resolta del tot: quina mena de pràctica¹⁴⁷ són els negocis i la gestió¹⁴⁸? I no tan sols això. En la

¹⁴⁶ Evidentment, això porta al debat no tan sols de l'educació moral d'adults, sinó de les organitzacions com a educadores del caràcter de persones ja adultes. Vegeu uns plantejaments de la qüestió encara massa aproximatius a Baxter & Rarick, 1987; Bowen, 1991; Callahan, 1980; Derry, 1991; Johnson, 1983; Lickona, 1991; Lozano, 1992d; Paine, 1991; Rubio, 1992b; Solomon, 1991. A més, Maaloy & Lang (1993) han plantejat com s'hauria d'enfocar a les escoles de negocis una lectura dels casos en termes aristotèlics.

¹⁴⁷ En aquest punt, el tractament de la qüestió encara no ha arribat a un consens mínim, amb el problema afegit que, tal com ho hem plantejat en la proposta que hem fet en el capítol quart, la gestió com a tal no se sol considerar, de fet, en termes de pràctica. Vegeu, com a exemple, els enfocaments de Sacconi i de Solomon, que són dels qui s'ho han plantejat amb més claredat.

"Hi ha una teoria moral en la qual s'esvaeix la incertesa sobre el conjunt de valors que haurien d'inspirar la guia moral de l'empresa per un manager 'bo'. És l'ètica neoaristotèlica de la virtut. El neoaristotelisme fa una crítica corrosiva de la legitimitat del poder de management i burocràtic en la societat industrial. En la pretesa neutralitat del manager i del buròcrata respecte dels valors de la pura competència tècnica per aconseguir qualsevol finalitat que es proposi, el neoaristotelisme hi veu l'efecte pervers de la dissolució de la moral generada per la il·lustració i el liberalisme. [...] L'aristotelisme rebutja que el subjectivisme moral dels liberals sigui inevitable i proposa de cercar els valors comuns, que haurien de guiar la conducta, en els valors interns del model d'excel·lència d'una pràctica, tal com han estat elaborats per la tradició en una determinada comunitat d'individus, participants d'aquesta pràctica. [...] Després d'haver negat la legitimitat de l'autoritat del manager, basada sobre la seva competència neutral, el neoaristotelisme conclou atribuint al manager excel·lent una legitimitat moral més àmplia. Obtindria la seva legitimitat d'interpretar amb mestria el sistema de valors centrals d'una pràctica" (Sacconi, 1991b, pàg. 23, 24, 25). Sacconi, però, no

perspectiva aristotèlica (entesa tant normativament com

sembla veure que en aquesta lectura de MacIntyre es produeix un salt de la pràctica pròpia d'un treball a la pròpia de la gestió (fora que aquesta darrera com a pràctica es redueixi a facilitar l'assoliment organitzatiu dels valors dels qui pròpiament realitzen una pràctica: els treballadors). Creiem que els exemples que tant ell com MacIntyre prenen com a referència ho palesen.

D'altra banda, Solomon emfasitza que es vol distanciar de "algunes de les formes familiars del que avui és defensat com a ètica de la virtut, en particular la més aviat perillosa nostàlgia per la 'tradició' i la 'comunitat' que és expressada per A. MacIntyre i C. Taylor, entre d'altres. Certament, la perspectiva aristotèlica implica alguna mena de sentit de comunitat que vull emfasitzar particularment. Però hi ha una diferència entre la comunitat més o menys singular, aparentment homogènia, autònoma i força elitista que Aristòtil simplement dóna per suposada, i les comunitats nostàlgiques (crec que merament imaginàries) descrites o al·ludides pels recents ètics de la virtut, sovint definides per una ingènua solidaritat religiosa i una expectativa no realista de consens comunitari. Cap teoria ètica adequada pot ignorar les poblacions plurals i culturalment diverses que configuren avui gairebé cada comunitat real. Fins i tot la corporació més petita tant estarà esquincada per diferències professionals i referides al rol com dividida per distincions culturals i personals. Les cultures corporatives, com la cultura en sentit ampli, estan definides tant per les seves diferències i desacords com per un propòsit compartit i per un antagonista o competidor exterior, i cap defensa del concepte de cultura corporativa pot oblidar, o hauria d'oblidar, que les corporacions són sempre part d'una cultura més àmplia i no cultures completes en si mateixes. I, tanmateix, en lloc de la nostàlgia abstracta que defineix molta de la fascinació actual per les 'comunitats', moltes de les corporacions modernes semblaria que són justament un tipus de comunitat. Tenen un sentit compartit de telos com poques comunitats tenen. Invoquen un extraordinari, gairebé militar, èmfasi en la lleialtat i, malgrat la retòrica de la competitivitat, abans que res inspiren i requereixen treball en equip i cooperació. Les corporacions són veritables comunitats, ni ideals ni idealitzades, i, per tant, el lloc perfecte per començar a entendre la naturalesa de les virtuts" (Solomon, 1992, pàg. 325). D'aquest plantejament, convé tornar a constatar que, per a aquestes qüestions, MacIntyre continua sent el referent principal de la BE (la referència Taylor -aquí curiosament posat en el mateix sac que MacIntyre- sembla més aviat retòrica: les notes bibliogràfiques només inclouen MacIntyre). També convé notar que el reconeixement del pluralisme social i corporatiu sembla que només es pugui adir amb un sentit comunitari corporatiu (ja que el social queda exclòs) al preu de considerar només aquells aspectes comuns que encaixen amb el model comunitari, i obviar als que esdevenen dissonants.

¹⁴⁸ "He preguntat sovint: què és la BE? Aquesta és una qüestió secundària i relativament fàcil. La qüestió difícil, la que confon la caracterització i la comprensió adequada de la business ethics, és una qüestió aparentment més senzilla i no controvertida: què és el business?" (Solomon, 1993, pàg. 118).

antropològicament), la fragmentació biogràfica contemporània, que se sol considerar tant una dada com una realitat irreversible, no és de cap manera l'horitzó en el qual cal situar l'activitat de les persones contextualitzada organitzativament; i per això mateix la integració és un dels reptes fonamentals que es planteja una BE de matriu aristotèlica (Norton, 1988). Es produeix, doncs, un desplaçament de la perspectiva que, com veurem tot seguit, comprèn les empreses i organitzacions parant especialment esment als béns, l'assoliment dels quals és justament el que posen en joc, i no tan sols als resultats que assoleixen o a la funció social que fan.

Aquesta integració mitjançant l'afirmació i el conreu dels béns interns a les pràctiques (Sacconi, 1991a) no sembla fàcil perquè el mercat no afavoreix l'orientació de l'acció pels valors intrínsecs¹⁴⁹ i les empreses tampoc¹⁵⁰. "Des d'un punt de vista ètic, la reificació de les institucions és desastrosa. La reificació dels rols desemboca en l'abdicació de la responsabilitat dels individus [...] i la seva actuació en un sentit contrari al que, com a individus, creuen que és correcte. La reificació dels rols a l'últim posa sovint el bé de les institucions per sobre el bé dels seus membres. Si l'activitat humana és perifèrica de les institucions, aleshores la conseqüència òbvia és que els humans són perifèrics de la institució i que, sempre que les necessitats individuals topin amb les institucionals, l'organització massivament reificada passi al davant"¹⁵¹. Però

¹⁴⁹ "L'èmfasi en l'eficiència, l'economia i l'oportunitat tendeix a tornar cecs els homes de negocis a la necessitat d'una reflexió acurada sobre què té valor intrínsec" (Klein, 1989, pàg. 62).

¹⁵⁰ Norton (1988) ha plantejat que solen promoure de manera gairebé exclusiva retribucions extrínseques a les pràctiques que inclouen. Per això sorgeix la pregunta de fins a quin punt una de les obligacions de les empreses és fornir als seus empleats d'un treball significatiu. Per bé que aquesta qüestió es podria assimilar a la que ja és clàssica en la BE sobre el tracte adequat amb els empleats (i connectar amb una bona gestió dels "recursos humans"), té un sentit més complex des d'aquesta perspectiva. Vegeu una síntesi de les coordenades sobre aquesta discussió a Bowie (1990) i Ciulla (1990); que, en definitiva, parteix del reconeixement que el treball esdevé decisiu en la configuració de la mena de persona que hom és (Solomon, 1993).

¹⁵¹ Phillips, 1991, pàg. 791.

justament del que es tracta, des d'aquesta perspectiva, és d'anar més enllà del paradigma de la maximització racional del propi interès com a clau interpretativa i de plantejar-se la vida organitzativa des del paradigma -i el convenciment- que "un compromís amb els principis i els ideals morals esdevé una part del propi autointerès com a agent, una part de la pròpia identitat com a professional. [...] El discurs de la virtut se situa en contrast amb l'ètica reguladora principalment perquè està referit a l'ésser de l'agent i al seu fet. El discurs de la virtut inclou les nocions de caràcter, hàbit, disposició, inclinació. Implica una manera de ser en el món, una orientació general del jo al bé en viure una vida completa"¹⁵².

Tanmateix, això implica que es comparteixen unes creences comunes sobre experiències comunes, entre les quals cal tenir en compte una noció de bé comú que contextualitza les accions corporatives i no les fa una mera funció de la mà invisible (Solomon, 1992)¹⁵³, i, consegüentment, que es poden distingir "tres elements del bé comú, jerarquitzats de més petit a més gran en atenció a la seva mateixa qualitat com a béns: 1) els recursos materials; 2) els béns de cultura; 3) les virtuts o béns morals. Amb tots tres, i no només amb els primers, es relaciona l'activitat empresarial. No entendre-ho així pot ser degut a dos motius: mancar d'una adequada concepció del bé comú; tenir una visió empetitida de l'abast i de la puixança de les empreses"¹⁵⁴. Però també pot ser degut al fet de contraposar excessivament, tal com hem apuntat a la primera part, els béns interns i els béns externs a les pràctiques, sense atendre suficientment al procés organitzatiu com a tal, que és el que permetria la seva interpenetració. Aquí pot pesar excessivament, tal vegada de manera inconscient, una visió dels béns i del telos excessivament estable, unitària, donada d'una vegada per sempre. I es pot trobar a faltar una consideració del bé i del telos també com

¹⁵² Jennings, 1991, pàg. 565.

¹⁵³ El mateix Solomon ho diu d'una manera ben gràfica: plantejaments com els de Carr o Friedman (que ja hem analitzat en el marc de la nostra aproximació a la BE) enfurismarien Aristòtil.

¹⁵⁴ Melendo, 1990, pàg. 57.

a resultat d'una construcció personal i corporativa en un context social determinat. I per això mateix Jennings (1991) ha insistit en la necessitat de no confondre, en la vida professional, aquelles situacions en les quals es parteix del reconeixement compartit del bé (i, per tant, on es tracta de motivar atractivament el seu assoliment) i aquelles situacions en què no es coneix palesament i es tracta de com percebre'l i configurar-lo en un procés personal i corporatiu (i, per tant, on es tracta de motivar i promoure aquest mateix procés¹⁵⁵): probablement, moltes de les ambigüitats de la BE de matriu aristotèlica rauen en el fet de no atendre suficientment a aquesta segona dimensió.

Perquè la BE de matriu aristotèlica, malgrat tot, no sol arribar a plantejar-se que "el coneixement ètic, com tot altre coneixement social, és creat i mantingut mitjançant processos de socialització i de legitimació. [...] Diferents organitzacions forneixen d'experiències força diferents de la realitat organitzativa, cosa que té analogia amb la idea de cultures corporatives diferents"¹⁵⁶. Dit altrament: no sembla que hagi afrontat encara fins a les darreres conseqüències la distinció conscient entre les dimensions de la vida moral que vol conrear i desenvolupar organitzativament¹⁵⁷ i els continguts i les configuracions personals i corporatius que efectivament les realitzen (que si alguna cosa no són ni poden ser és monolítics i donats d'una vegada per sempre): aquí les possibilitats d'una lectura estreta i desviada de la tradició aristotèlica es corresponen, simptomàticament, amb les tendències a identificar normativament les cultures corporatives amb el que

¹⁵⁵ "La forma amb la qual la interacció social al llarg del temps pot produir i endurar una cultura es resisteix a una comprensió completa i detallada molt més que el control i la gestió directes. Com a resultat, la gestió de la cultura en general i la de la dimensió moral de la cultura en particular es pot visualitzar millor com un procés indirecte" (Waters & Bird, 1983, pàg. 21).

¹⁵⁶ Philips, 1991, pàg. 794, 789. Val a dir que aquests plantejaments remetent directament als enfocaments de Berger que hem considerat a la primera part.

¹⁵⁷ Vegeu com especifiquen aquest punt Jennings (1991), Klein (1989) o Solomon (1992, 1993).

anteriorment hem anomenat cultures "fortes".

En efecte, si, d'una banda, hom reconeix que "els valors bàsics que guien una organització ajuden a modelar el caràcter de la gent a l'empresa (mitjançant el nodriment de certs hàbits) [i que], per tant, la virtut moral i els valors organitzatius estan íntimament connectats"¹⁵⁸; d'altra banda, "la metàfora cultura també té les seves limitacions, i que tendeix a ser molt tancada en ella mateixa n'és una"¹⁵⁹. Simptomàticament, però, la superació d'aquest problema tant es planteja en termes estrictament connectats a la tradició aretològica¹⁶⁰ com en termes de la seva obertura a una perspectiva cívica¹⁶¹. De manera semblant a com Rubio planteja l'educació moral, es tracta aquí d'articular integració i autonomia sense derivar cap a una socialització merament adaptativa o cap a un individualisme subjectivista (Rubio, 1992b); i de fer-ho, a més, en termes d'un procés de gestió.

¹⁵⁸ Klein, 1989, pàg. 62.

¹⁵⁹ Solomon, 1993, pàg. 134. Solomon, per cert, reassigna aquesta necessitat d'evitar unes corporacions culturalment tancades en si mateixes en el context d'un plantejament que no permet separar les corporacions com a (eventuals) comunitats de la seva inserció social i de la consideració de la seva aportació al bé comú. Segons la seva opinió, aquesta és l'única manera d'enfocar correctament la qüestió de la responsabilitat social de l'empresa, en contra dels enfocaments que la centren en una decisió o exigència que cada organització s'ha de plantejar individualment.

¹⁶⁰ "La possibilitat de manipulació humana en cultures corporatives fortes és el problema més gran. Les 'virtuts' dels empleats en una cultura com aquesta, per exemple, lleialtat, confiança, compromís, treball fort, poden, en certs casos, ser exemples de pseudo-virtuts; hom pot ser guiat per la ignorància més que no pas per la phronesis perquè aquestes autoanomenades virtuts poden ser, en el context en el qual es manifesten, tan nocives com són beneficioses. [Howard] suggereix que emfasitzar els valors i els sentiments compartits, el treball significatiu i altres coses semblants pot ser només el darrer truc directiu per controlar el lloc de treball. Hi ha el perill, per exemple, que els treballadors puguin ser manipulats perquè se sentin, més que no pas siguin, més autònoms i responsables" (Klein, 1989, pàg. 68).

¹⁶¹ "Això és del que parla el discurs cívic. És sobre la mena de societat que volem tenir i construir. Com volem distribuir el poder i l'autoritat? Per a quines finalitats volem usar la tecnologia i el saber professionals" (Jennings, 1991, pàg. 567).

Des de l'enfocament que hem adoptat, creiem que aquí es produeixen dues mancances per al desenvolupament de totes les aportacions que poden fer la BE la visió de l'empresa com a cultura. D'una banda, l'encara incipient diàleg de l'anàlisi de les cultures d'empresa amb una BE de matriu aristotèlica. D'altra banda, els problemes derivats de l'excessiva contraposició entre els plantejaments liberals i els comunitaristes, tal com els hem assenyalat a la primera part. Creiem que un ús pràctic més articulat de la distinció entre la perspectiva convencional i la postconvencional, i entre ètiques de mínims i ètiques de màxims, permetria abordar algunes d'aquestes qüestions. Però, com sabem, en la BE la integració és una necessitat més formulada que no pas realitzada. De fet, creiem que només Sacconi (1991a, 1991b) ha plantejat de manera mínimament conscient i sistemàtica la possibilitat de distingir diversos nivells o aproximacions a l'ètica de la gestió, si bé persisteix a considerar-los, contraposadament, tres vies. Per a nosaltres, el que ara resulta rellevant és que considera, justament, com una ètica màxima "concebre l'empresa com una organització amb la finalitat de formar el caràcter i la cultura de tots els qui hi treballen, i en particular d'aquells que hi tenen un poder discrecional més gran, en sintonia amb una certa concepció dels valors morals i del bé. En aquest cas, no cal pensar l'ètica dels negocis com una intervenció que prescriuen les regles morals dels individus en l'organització, ans al contrari, cal pensar-la com la motivació personal amb la qual es treballa a l'empresa, i especialment els qui la gestionen dia rere dia prenent les decisions"¹⁶².

En aquesta línia, doncs, la clau de lectura del diàleg entre cultura d'empresa i l'ètica aretològica es faria en el context del que hem anomenat una ètica corporativa de màxims: "en altres paraules, ser un ésser humà és ser capaç de manifestar virtuts; i el problema del desenvolupament moral és el problema de descobrir les condicions per a l'actualització d'aquestes qualitats que hi ha des del començament en la persona com a potencialitats. [...] És important per als nostres propòsits tenir en compte que, en contrast amb l'ètica

¹⁶² Sacconi, 1991b, pàg. 7.

clàssica, la moderna és minimalista almenys en dos sentits importants. En primer lloc, demana el mínim a la intel·ligència i al caràcter moral de les persones; i, en segon lloc, delimita el camp de l'elecció moral a un sector reduït de l'experiència humana¹⁶³. Si ara obviem a la tendència, per nosaltres ja prou reiterada, a formular aquesta qüestió en termes de contraposició, el que es palesa és una visió de la BE atenta a la realització dins de les empreses de determinades dimensions de la vida humana a les quals habitualment no s'ha parat gaire esment, ni tan sols des de la mateixa BE.

Ara bé, el que creiem que és important és notar que això comporta la possibilitat d'una lectura crítica de les cultures organitzatives des de dins de la mateixa tradició aretològica, sense necessitat de fer-ho exclusivament des d'una perspectiva postconvencional (com ja hem mostrat anteriorment). La visió de l'excel·lència, representada emblemàticament per Peters i Waterman (1982), consisteix en la seva reducció a èxit (professional) (Camps, 1990) i a un ús tòpic i buit de contingut (Solomon, 1993). No es tracta del màxim desenvolupament d'un terme mitjà entre dos extrems, sinó del màxim assoliment d'un extrem; no es tracta d'una excel·lència adequada al subjecte, sinó d'una exigència demanada externament en clau de competitivitat; no es tracta d'una excel·lència vinculada a una pràctica, sinó dependent d'uns resultats¹⁶⁴. "Evidentment, hom pot provar la pròpia excel·lència en la competició, i la competició de vegades (però no sempre) inspira a una persona una actuació millor o més eficient. Però l'excel·lència és mesurada pel seu telos o propòsit. [...] L'excel·lència és per damunt de tot cooperació i competició. Representa essencialment una contribució a un tot més gran. No és una capacitat per al benefici propi, ni simplement 'guanyar', ni simplement una font per al propi orgull. [...] Excel·lència significa

¹⁶³ Norton, 1988, pàg. 50.

¹⁶⁴ "Posem molt d'èmfasi en els beneficis i en els resultats d'una activitat empresarial reeixida i molt poc, excepte quan es tracta de fer florir la retòrica, en els processos i els procediments de la pràctica en si mateixa. [...] En altres mots: és la virtut de la gestió la que ha de ser examinada, i no tan sols les meres conseqüències o els productes a curt termini de la gestió" (Solomon, 1993, pàg. 154).

assolir el millor d'un mateix i motivar els altres a fer-ho també. En l'estrany, però essencial, paper de 'mediador' que és el treball directiu, l'excel·lència és necessàriament un assoliment col·lectiu, i la virtut de manager, consegüentment, hauria de ser mesurada com a 'facilitació' més que no pas com a compliment com a tal"¹⁶⁵.

És en aquest sentit que pot ser plausible pretendre d'alguna manera la no-separació entre persona i professió com un element substantiu de l'ètica de la gestió, atès que "tant en el nivell individual com en el corporatiu, la importància del concepte d'excel·lència està intrínsecament lligada a aquesta teleologia de conjunt, segons la qual allò que compta com excel·lència és definit alhora per la seva superioritat en la pràctica i pel seu paper de servir propòsits socials més amplis. [...] És el paper de l'individu en la corporació (i el de la corporació en la societat), el que em preocupa; no l'individu sol, no l'estructura de la corporació abstracta dels individus que són els seus membres (i no la naturalesa del 'capitalisme' abstracta del caràcter de les corporacions particulars i de les comunitats a les quals serveixen). Vet aquí per què la idea de business com a pràctica és absolutament central en aquest plantejament: veu l'empresa com una institució humana al servei dels humans i no com una màquina meravellosa o en termes de la misteriosa 'màgia' del mercat"¹⁶⁶.

Consegüentment, una BE de matriu aristotèlica accentuarà específicament determinats aspectes de la vida corporativa¹⁶⁷ no

¹⁶⁵ Solomon, 1993, pàg. 158, 159, 160.

¹⁶⁶ Solomon, 1993, pàg. 103-104.

¹⁶⁷ Solomon (1992) proposa com a marc de referència per a una ètica de la virtut a l'empresa: comunitat, excel·lència, identitat de rol, holisme, integritat, judici. A Solomon (1993), tot emfasitzant la necessitat d'articular el conjunt, substitueix la identitat de rol per la pertinença. Aquest plantejament (inclosa la seva evolució encara un xic temptativa) creiem que és un dels que pretenen ser més sistemàtics amb vista a la configuració d'una BE de tradició aretològica. Vegeu altres plantejaments menys sistemàtics (i que solen recollir sempre algun dels aspectes que assenyala Solomon) a Duska, 1993; Jennings, 1991; Hart, 1992; Klein, 1989; Malloy & Lang, 1993; Norton, 1988; Paine, 1991.

simplement com a tals aspectes, sinó com a elements integrants d'una visió de conjunt. Entre aquests creiem que ara convé assenyalar una determinada comprensió comunitària¹⁶⁸ de la corporació que ressalta que el sentit de les nostres activitats (personals i professionals) l'assolim com a membres de grups organitzats i no de manera isolada i prèvia als nostres compromisos¹⁶⁹. Això comporta, certament, que les organitzacions siguin grups heterogenis (i, per tant, superposar-hi un discurs que es basa en l'homogeneïtat fora tan pertorbador com inadequat), però també que tant les seves actuacions com les dels qui les componen es compreguin i es justifiquin per la inserció que afavoreixen en el seu propi context¹⁷⁰. Per això, "l'aproximació aristotèlica a la BE implica situacions concretes i gent particular en els seus llocs a les organitzacions"¹⁷¹; no és un plantejament que pretengui ser general i que es refereixi a individus isolats (sigui a les persones en l'organització, sigui a les organitzacions en la societat). Un plantejament de la BE de matriu aristotèlica té sempre, en definitiva, com a referència les persones en els seus contextos, tant quan es tracta de bastir una reflexió com quan es tracta de facilitar processos de millora moral. Això no significa ignorar la

¹⁶⁸ Que, com hem vist, no és assimilable a una visió tancada de la comunitat.

¹⁶⁹ Això porta Solomon (sense que aparentment tingui consciència de fer-ho) a traduir en termes corporatius la formulació que ja havíem trobat a Baumhart (1961): allà on aquest deia que si hom volia ser ètic havia de buscar-se un cap que ho fos, Solomon (1993) remet a una companyia. En això, curiosament, coincideix amb el que, des d'una perspectiva ètica molt més lligada a l'anàlisi sociològica, Fourez (1979) considera que és un dels components importants de la responsabilitat personal en el context social contemporani: saber que la tria dels grups de pertinença -en la mesura que sigui possible- és un element decisiu en la configuració de la pròpia qualitat moral.

¹⁷⁰ "L'ètica aristotèlica es pren tant la corporació com l'individu seriosament sense pretendre que cadascú sigui un ens autònom per si mateix. Les corporacions són configurades per la gent, i la gent a les corporacions és definida per aquestes. [...] Les comunitats són la unitat essencial de la moralitat, i les corporacions són jutjades en darrer terme no pels nombres, sinó per la coherència i la cooperació dins de les seves parets i amb les comunitats més àmplies on juguen un paper essencial tant social com econòmic" (Solomon, 1993, pàg. 152).

¹⁷¹ Solomon, 1993, pàg. 162.

realitat contemporània de la diversitat de rols i de pertinences, ans al contrari¹⁷². Però tampoc significa donar-la acríticament per bona, com un fet irreversible i insuperable, sinó que precisament per això la integritat és un element fonamental, des d'aquesta perspectiva, per a la BE: "en harmonia o en conflicte, la integritat representa l'agregat dels propis rols i responsabilitats i de les virtuts definides per aquests"¹⁷³.

Retornant al que hem dit abans, es tracta d'articular personalment pertinença i autonomia¹⁷⁴, cosa que no es nega que pot ser difícil i complexa, però també un element fonamental de l'ideal ètic que s'afirma des d'aquest plantejament¹⁷⁵. Per això esdevé tan decisiva, en la complexitat de les organitzacions contemporànies, l'exemplaritat moral, a la qual cal donar més importància de la que

¹⁷² "Les virtuts tendeixen a donar-se en un context, però els contextes se superposen i topen els uns amb els altres. En tota organització hi ha interseccions i cercles concèntrics d'identitat i responsabilitat, i una virtut en un camp pot entrar en conflicte amb una virtut en un altre, i fins i tot pot ser un vici. [...] Portem sempre diversos barrets i tenim responsabilitats potencialment en conflicte. Aquí no es tracta de negar la desunió de les virtuts. Però tampoc, de negar la importància fonamental de la identitat de rol en l'establiment de la base contextual per a la virtut en l'empresa" (Solomon, 1993, pàg. 167).

¹⁷³ Solomon, 1992, pàg. 328.

¹⁷⁴ "És perquè hi ha aquesta mena de conflictes interns que la paraula 'integritat' és tan important en BE. La integritat no és tant una virtut en si mateixa com un complex de virtuts, les virtuts operant conjuntament per formar un caràcter coherent, una personalitat identificable i digna de confiança. [...] Sembla que 'integritat' té dos significats ben diferents: un encoratja la conformitat i l'obediència; l'altre insta a una independència bel·ligerant. Però aquest és una contraposició errònia. La integritat inclou tant el sentit de pertinença i lleialtat com el sentit d'autonomia moral" (Solomon, 1993, pàg. 168). Nogensmenys, sembla clar que en tot això Solomon va més enllà de l'estricta tradició aristotèlica, si bé també hem de dir que el seu plantejament sembla més viable per a una ètica aplicada que molts dels neoaristotelismes contemporanis, dels quals, com hem vist, es distancia.

¹⁷⁵ "És el jo dividit que fa la integritat tan important per a nosaltres, una mena de problema de coordinació tant com un ideal en ètica" (Solomon, 1993, pàg. 169). "Això no hauria sorprès els antics, que reconeixien la integració com el primer problema per viure valuosament" (Norton, 1988, pàg. 57)

li solen donar els plantejaments menys sensibles al pes que tenen el context, la història i les narracions en la configuració d'una ètica corporativa. En definitiva, és mitjançant els exemples morals com es transmet corporativament el coneixement pràctic de com cal viure, i, per tant, això fa les trajectòries professionals susceptibles de ser interpretades i percebudes també sota la clau de lectura de la seva exemplaritat¹⁷⁶. I, així, sorgeix la proposta de no restringir la comprensió de les preses de decisions a l'aplicació de criteris d'estricta racionalitat (que, d'altra banda, tampoc no es corresponen amb la realitat de com la gent actua i decideix). Decidir és també construir una interpretació d'una situació, interpretació que sempre s'esdevé en el context d'una història i d'un procés: no tenir-ho present pot ser no tan sols inadequat èticament parlant, sinó simplificador amb vista a la comprensió de les decisions com a tals¹⁷⁷, ja que ignora el pes que el caràcter i les virtuts tenen en el desenvolupament d'una saviesa pràctica que permet discernir i no tan sols analitzar les situacions que reclamen una decisió¹⁷⁸. En

¹⁷⁶ Hart (1992) ha intentat sistematitzar què pot significar l'exemple moral en una societat d'organitzacions, en el benentès que això és important justament perquè es tracta de mostrar formes de vida moral rellevants per a la vida ordinària i, si es vol, rutinària, i no tan sols per als moments excepcionals. De manera que fins i tot ha assajat una mena de tipologia de l'exemple necessari segons les situacions que visqui l'organització (en les crisis, l'heroi moral; en les confrontacions, el campió moral; en els projectes, el líder moral; en el treball, el treballador moral). Sigui com vulgui, això comporta fixar-se sobretot en els processos, i no simplement en determinats episodis o esdeveniments, i treballar sobre els processos. (Això explica, per cert, l'ambigüitat de centrar la docència per a la gestió en els casos: per a una relectura de la docència mitjançant casos des de la tradició aristotèlica vegeu Malloy & Lang, 1993.)

¹⁷⁷ En el benentès que no es pot desenvolupar la BE sense proposar alguna mena de model orientador amb vista a la presa de decisions (Solomon, 1993).

¹⁷⁸ I que, per cert, permet també persuadir, i no tan sols argumentar en termes lògics. Des d'aquesta perspectiva hom ha proposat una revaloració de la retòrica en la BE (Duska, 1993; Solomon, 1993). Creiem que aquesta és una via tot just insinuada en la BE, però no desenvolupada, que podria buscar la seva sintonia "aplicada" amb plantejaments com els que entre nosaltres ha apuntat V. Camps: "si, doncs, l'ètica renuncia a l'aristocratismen en el seu pitjor sentit, necessita les tècniques retòriques, perquè parla d'allò que és probable i manca de certeses absolutes. [...] Si

termes organitzatius, això comporta la capacitat de tenir una visió de conjunt (una "pintura mental") que situï les actuacions corporatives i no les redueixi al càlcul o la confrontació estratègics. La nostra complexa i interdependent societat d'organitzacions sembla exigir un marc de referència més aviat holista que no pas individualista, capaç de tenir en compte el tot, i no tan sols el conjunt de les parts; més encara, capaç de comprendre les parts en el tot¹⁷⁹. D'aquesta manera és possible reelaborar la consideració dels stakeholders no com una simple atenció als interessos en joc o com una atenció a les conseqüències en relació amb un agregat de grups implicats en les activitats organitzatives, sinó situant aquest conjunt de relacions en l'orbit d'una percepció més global i englobadora de la realitat (Solomon, 1993)¹⁸⁰.

Consideracions finals: possibilitats per a la BE

Comptat i debatut, creiem que les possibilitats d'una articulació de la visió de les empreses com a cultures amb la BE, mitjançant el diàleg amb la tradició aristotèlica, estan encara en bona part per desenvolupar, i tan sols s'ha començat a apuntar de manera incipient

respecta aquests tres principis -no anar a la recerca de la veritat, mantenir l'ambigüitat, no tractar de demostrar-, la retòrica es constitueix en paradigma d'un raonament no dogmàtic i no constrictiu. Altres elements de diferenciació entre lògica i retòrica són l'especificitat de l'auditori -que no pot ser l'auditori impersonal i indiferent al qual s'adrecen els axiomes i teoremes- i la personalitat de l'orador, el valor de l'exemple en el cas de l'ètica" (Camps, 1988, pàg. 47, 49).

¹⁷⁹ Retornarem a aquesta preocupació en el darrer capítol, des d'una perspectiva ben diferent: la comprensió de les organitzacions en el context de la societat del coneixement.

¹⁸⁰ Convé recordar que ja hem assenyalat que la consideració dels stakeholders és sovint una de les coses que es perd des de la visió de les empreses com a cultures i des de la conseqüent relectura aristotèlica. El que acabem d'esmentar és tan suggestiu com excepcional.

les línies que aquella hauria de seguir¹⁸¹. Però el que certament ja sembla difícil de rebutjar és l'assumpció de l'aportació que la visió de l'empresa com a cultura (amb totes les dimensions que aquesta darrera inclou) significa per a la comprensió del fet organitzatiu; com també sembla difícil de rebutjar l'assumpció que "la tasca de l'ètica aplicada no consisteix només a aplicar els principis generals, sinó també a esbrinar ensems quins són els béns interns que cada una d'aquestes activitats ha de proporcionar a la societat, quines metes ha de perseguir, per tant, cada una i quins valors i hàbits cal incorporar-hi per assolir-les"¹⁸². Més encara: es podria plantejar la consideració de les empreses i organitzacions com un dels llocs socials on pot ser possible la recuperació d'un sentit de pertinença, com un lloc social on és possible establir vincles i crear identitats en relació amb determinades finalitats i amb la creació d'un valor afegit pluridimensional que esdevé aportació personal -però mediatitzada organitzativament- a la societat i al bé comú¹⁸³. D'aquesta manera, les empreses i organitzacions podrien

¹⁸¹ Per bé que des d'un plantejament força discutible (entre altres raons perquè vincula la possibilitat de l'aportació aristotèlica amb l'acceptació acrítica de certs supòsits del discurs postmodern), Duska considera que el que la matriu aristotèlica "pot oferir a la BE és l'estratègia següent: 1) foragitar el model deductiu; 2) donar menys respostes per certes i definitives; 3) adoptar quan sigui útil l'ús de narracions i paradigmes; 4) rehabilitar la retòrica mitjançant els usos i límits dels ethymemes; 5) reconèixer que resoldre les qüestions ètiques és més un art que una ciència; 6) reconèixer que totes les perspectives són dins d'un context, d'una forma de vida o d'una cultura, però que es pot prendre una certa distància envers aquesta cultura i que les perspectives poden ser valuades tenint en compte si porten al floriment humà; 7) reconèixer que en la persuasió hem de començar amb unanimitats, acords; 8) confiar en la intuïció de la gent normal; coneixen des de l'experiència, i l'experiència comuna forneix del punt de partença per a la veritat en qüestions pràctiques; 9) criticar les percepcions de la gent normal quan causen desequilibri o quan hi ha conflicte, per no qüestionar-les quan no hi ha bones raons per fer-ho" (Duska, 1993, pàg. 245-246).

¹⁸² Cortina, 1994c, pàg. 33.

¹⁸³ I, per tant, una acceptació de l'ideal d'excel·lència com a plausible per a empreses i organitzacions, però des d'una reelaboració en clau aretològica, i no a l'estil individualista promulgat per Peters i Waterman, merament orientat a l'èxit avaluat només en termes de resultats i concebut només en clau de competitivitat (vegeu indicacions en aquesta línia a Cortina, 1993,

esdevenir també un espai ètic, entès ara com el lloc social on, a partir de les seves peculiaritats, és configura un "èthos com a espai per a la innovació, la cooperació i la responsabilitat"¹⁸⁴.

Ara bé, aquest espai ètic només ho pot ser, en definitiva, si es planteja en el si de les cultures corporatives el desenvolupament del que hem anomenat un moment intern postconvencional com un element constitutiu de la mateixa cultura. Altrament, com ja hem analitzat, les cultures corporatives poden esdevenir la legitimació de noves formes de manipulació i control, sense cap reconeixement de la humanitat dels seus membres. Fins i tot creiem que la reflexió ètica pot aportar específicament una interpretació crítica i innovadora de les possibilitats i les limitacions de la visió de les empreses com a cultures. Creiem que això ha quedat clarament plantejat per Conill: "curiosament, en el context de les societats modernes l'economia empresarial s'afanya en múltiples ocasions a retornar a un model pre-modern d'ètica, com a més apropiat per potenciar la institució empresarial. En aquest model importen la satisfacció i l'autorealització de l'individu en el si d'una empresa, viscuda com a comunitat, en la qual l'individu se sent integrat i mitjançant la qual guanya identitat. Perquè, com s'esdevé en el model aristotèlic de polis, els fins (interessos) de l'individu coincideixen amb els del grup, de manera que tant al treballador com a l'empresari els convé la integració en l'empresa, l'harmonia i la cooperació entre els seus membres. Es tracta, doncs, de recuperar un model comunitari d'ètica per assolir la integració institucional en l'empresa, si no la integració social global i completa, i per a això es proposen de nou virtuts, actituds i codis de conducta, en els quals destaca l'excel·lència. Podríem dir, doncs, que, en un context com el nostre de modernitat avançada o postmodernitat, el model que majoritàriament proposa la versió empresarial de l'ètica econòmica és pre-modern, de mena comunitària: busca la cooperació mitjançant la comunitat d'interessos, ja que identifica els valors individuals amb els de l'organització empresarial, i en virtut de la cooperació així

1994c).

¹⁸⁴ Cortina, 1994c, pàg. 96.

generada espera una creixent competitivitat de les empreses. Ara bé, no s'hauria d'oblidar que l'economia moderna és un dels factors que ha produït la diferenciació social i que, per tant, requereix un model ètic no únicament comunitari, sinó específicament modern en la seva estructura racional¹⁸⁵.

Es tracta, en definitiva, d'atendre (en pensar l'organització) a la totalitat de les persones i les seves interaccions i relacions, i, en aquest sentit, es pot parlar de l'ètica com a integració. Però cal també no reduir la integració a una visió individualista, sinó comprendre-la dialogalment, entre altres raons perquè sempre té un fort component relacional¹⁸⁶. "Des del nostre punt de vista, el diàleg és l'ànima operativa d'un sistema humà integrador. De fet, el diàleg genuí implica l'existència de les altres condicions per a la integritat: diversitat i desenvolupament"¹⁸⁷. Es tracta, en definitiva, de no confondre la integració amb la uniformització, sinó de fer possible, organitzativament parlant, una diversitat compartida que fomenti, ensems, la pertinença i l'autonomia¹⁸⁸. Al capdavant, "el

¹⁸⁵ Conill, 1993a, pàg. 25.

¹⁸⁶ "L'esperit del diàleg promou la integritat executiva del sistema perquè la pertinença inclou més que la realització de tasques. Inclou l'aprenentatge futur, la recerca i el descobriment de coneixements i d'idees mitjançant la interacció, un sentit d'interdependència. [...] El diàleg és el fet de consentir la gran veu de l'altre. El diàleg augmenta fins a l'extrem que hom s'adreça a l'altre amb la presumpció que l'altre és capaç de respondre d'una manera inesperada i significativa. La integritat executiva existeix en una organització fins al punt que els membres volen ser interromputs i fer-se disponibles a entrar en diàleg amb un altre. [...] Els membres poden eliminar les barreres arbitràries a la interacció que creen separació en la tradicional divisió entre els directius com a 'pensadors i planificadors' i els treballadors com a 'executors'. En el sistema integrador cada membre és un 'pensador executor', i en aquest sentit cada membre del sistema és un directiu" (Srivastva & Barrett, 1988, pàg. 296, 297). En el proper capítol farem veure que plantejaments com aquest només semblen fora de lloc des de la perspectiva del paradigma organitzatiu tradicional, però que, en canvi, encaixen plenament amb els nous paradigmes emergents.

¹⁸⁷ Srivastva & Barrett, 1988, pàg. 293.

¹⁸⁸ "Quan els individus esdevenen membres d'una organització, s'han de fer deliberadament esforços per donar suport a la seva autonomia sense sacrificar la seva pertinença, els seus vincles amb

valor d'una missió compartida no és el resultat de l'acord compartit per si mateix, sinó l'oportunitat que crea per a la tolerància i la discordança, per a l'expressió individual creativa. [...] La concordança, de fet, no és mai la identitat, i més aviat sovint l'aparença d'un acord unànim no és més que una ficció confortable"¹⁸⁹. I per això creiem que la integritat ètica (i l'ètica com a integració) s'ha de vincular dins d'una organització també al diàleg, al reconeixement de diversitats i a la promoció de processos de desenvolupament.

Això ens obligarà, en el capítol següent, a preguntar-nos fins a quin punt un dels reptes futurs més fonamentals de la BE serà la seva capacitat de promoure no tan sols una cultura corporativa, sinó de promoure també, amb relació a les peculiaritats de cada organització, una certa qualitat humana i una maduresa dels seus membres. En definitiva, si fins ara ha estat veritat que "en l'elaboració d'una cultura empresarial, igual que en la d'una cultura social o política, es posa en joc una imatge de l'home que no sempre s'explica"¹⁹⁰, del que es tracta és de preguntar-se si avui una de les exigències nuclears de la BE no ha de ser justament aquesta explicació (tant descriptiva com normativa), atesa la força normativa que té habitualment com a pressupòsit o creença paradigmàtics.

Preguntar-nos pel paradigma adequat a la BE és el que farem en el darrer capítol, però abans convé prendre nota del que hem guanyat en aquest apartat. En els termes que hem adoptat al llarg d'aquesta tesi, podríem formular-ho dient que hem guanyat l'afirmació del subjecte. Cosa, per cert, encara recent en el context de la BE, si recordem el que ja hem apuntat en el capítol quart en fer notar que, fins i tot des de la perspectiva de la BE com a "caixa d'eines", l'absència de referències a la tradició aristotèlica es podia interpretar plausiblement com a símptoma de la manca de sensibilitat de la BE per la configuració del subjecte moral. El diàleg obert

l'una i l'altra" (Srivastva & Barrett, 1988, pàg. 305).

¹⁸⁹ Srivastva & Barrett, 1988, pàg. 308.

¹⁹⁰ Cortina, 1994c, pàg. 115.