

Artigos

Un abordaje para la ética organizacional*

An approach to organizational ethics

Josep M. Lozano**

RESUMEN

En los días actuales, mucha importancia ha sido dada, en los estudios gerenciales, a valores o culturas organizacionales. Al tratar de estas cuestiones, existen muchas coincidencias entre los términos utilizados. El discurso sobre valores y la cultura organizacional son, en general, identificados automáticamente como ética organizacional. Este artículo cuestiona esta identificación y propone un abordaje de lo que debe ser entendido por ética organizacional (EO). Tres ideas fundamentan este abordaje: (1) una comprensión de EO como proceso y aprendizaje; (2) una presentación de diez componentes que constituyen una EO reflexiva; y (3) una comprensión de cómo los valores son concebidos en la EO, bajo cuatro dimensiones: dinámica, práctica, dialógica y comprometida. El artículo concluye proponiendo que el desarrollo de la EO debe estar asociado al desarrollo de la ciudadanía organizacional.

Palabras clave: Ética organizacional; Organización de aprendizaje; Valores; Cultura organizacional.

El término ética organizacional se refiere al conjunto de valores que identifica una organización, según la perciben tanto las personas que trabajan en ella como las personas que tienen algún tipo de relación con ella. Este conjunto de valores se puede considerar en un sentido amplio – es decir, el conjunto de valores que estructuran la organización y sus prácticas – o en un sentido más estricto – en este caso nos referiríamos sólo a esos valores que expresan la visión, la razón de ser y los compromisos de la organización, y están ligados a su identidad.

Podemos hablar de ética organizacional según diferentes puntos de vista: (i) Las prácticas de la organización: lo relevante es identificar los valores que estruc-

• Artigo recebido em junho de 2004 e aprovado para publicação em 15/2/2005.

* Doutor em Filosofia pela Universidade de Barcelona. Professor do Departamento de Ciências Sociais de Esade, Espanha; e-mail: josepm.lozano@esade.edu.

turan las prácticas dentro de la organización. (ii) Los enunciados formales: lo importante es estudiar el discurso propuesto como referencia para la organización. (iii) Los procesos: lo que interesa son los procesos de reinterpretación de la relación entre enunciados y prácticas. (iv) el proyecto: lo importante es destacar lo que es relevante para la creación y la renovación de la identidad corporativa.

Estos cuatro puntos no deben entenderse como si fueran incompatibles entre sí. Ahora bien, sí debemos considerar que marcan una secuencia evolutiva en la ética organizacional. Aquí concebimos la ética organizacional como una oportunidad para el aprendizaje y la innovación. La ética organizacional no es un mero proceso de concienciación, es un proyecto mediante el cual las organizaciones obtienen un reflejo de sí mismas.

LA ÉTICA ORGANIZACIONAL COMO OPORTUNIDAD PARA EL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN

Si hablamos de ética organizacional como oportunidad para el aprendizaje y la innovación es porque la cuestión de la ética organizacional no existe en el vacío. En realidad, es un elemento catalizador de los cambios sociales y organizacionales, y también es el resultado de éstos.

UN CONTEXTO DE CAMBIO SOCIAL

En los últimos años han cambiado substancialmente tanto el discurso sobre las empresas como las expectativas de la sociedad con respecto a éstas. Una de las características definitorias de estos cambios consiste en considerar la empresa no sólo como actor económico, sino también, y al mismo tiempo, como actor social. Podríamos decir que se ha desarrollado una cierta capacidad para considerar la empresa al mismo tiempo desde el punto de vista del mercado y desde el punto de vista de la sociedad. Este cambio ya ha cuajado en varias iniciativas: propuestas institucionales, creación de nuevas metodologías de auditoría o *accountability*, lanzamiento de nuevos índices y *rankings*, desarrollo de nuevos instrumentos de inversión o movilizaciones sociales en forma de campañas ante determinadas actuaciones empresariales consideradas rechazables. Sólo como un síntoma más entre muchos otros podríamos destacar el horizonte que se fija en la propuesta del **Libro Verde de la Comisión Europea**, "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" (**Libro Verde de la Comisión Europea**, 2002).

Esta tendencia es indisociable de las profundas transformaciones que están experimentando nuestras economías y nuestras sociedades. Precisemos un poco más: creemos que el debate hacia una nueva comprensión de las relaciones entre empresa y sociedad no sólo es indisociable de estas transformaciones, sino que forma parte de ellas de modo intrínseco. Más allá de lo que pueden tener de tópico términos como globalización, sociedad del conocimiento o sociedad red, ponen de relieve que ahora el marco de referencia corporativo es el mundo. El conocimiento es el recurso clave, asociado a las personas y a sus procesos de aprendizaje; y el paradigma para entender las organizaciones ya no son las fábricas ni las jerarquías burocráticas, sino las redes.

En este contexto, ética organizacional es el nombre que damos a la forma en que cada organización responde, en la práctica, a la pregunta de cómo estas responsabilidades y demandas sociales, nuevas y complejas, deben reconocerse y gestionarse.

UN CONTEXTO DE CAMBIOS CORPORATIVOS Y PROFESIONALES

A raíz de la redefinición del papel de la empresa en la sociedad han surgido una serie de cuestiones paralelas al impacto o a la contribución de la empresa en la sociedad. Precisamente porque está cambiando la concepción del papel de las empresas en la sociedad, éstas se plantean en qué puede consistir la construcción de su identidad corporativa en este contexto de cambio. Asimismo, algunos profesionales empiezan a reflexionar sobre su visión personal de la vida y de la empresa: se preguntan paralelamente sobre la coincidencia e coherencia entre su integridad personal y profesional, entre sus proyectos personales y profesionales, además de los proyectos corporativos.

Las empresas se plantean qué puede vertebrar sus organizaciones y fomentar la identidad corporativa. Pero encontrar una respuesta no es fácil, sobre todo considerando el contexto de gran movilidad profesional, de creciente pluralismo multicultural y de actuaciones transnacionales. De hecho, la interacción de las empresas con los actores sociales cada vez se hace más compleja, incluyendo justificaciones públicas sobre sus actividades. Este proceso de legitimación, relacionado con el proceso de construcción de la identidad profesional y corporativa, ha convergido con la creciente importancia que se concede a la formulación de los valores empresariales y al hecho de encontrar modelos y estilos de gestión basados explícitamente en el compromiso con unos valores fundamentales.

Desde este punto de vista, las organizaciones deberían ser capaces de ser creativas e innovadoras, no sólo en lo que respecta a tecnologías y procesos, sino

también en lo referente a delimitar y fomentar los valores que nutran las prácticas corporativas. Consideramos la organización como un espacio en el que se aprende, en el que se tienen en cuenta las cuestiones éticas y en el que es posible desarrollar valores personales y corporativos. Se trata, pues, de proporcionar una competencia axiológica que haga que las persona y las organizaciones puedan moverse por los cambiantes escenarios culturales y sociales que se caracterizan por no tener unos valores fijos ni estables.

En este contexto, ética organizacional implica en que las organizaciones necesitan tener una dirección, un objetivo y un significado. No deben limitarse a hablar de su cultura organizativa sino que deben trabajar activamente para configurar una identidad basada en valores.

HORIZONTE DE LA ÉTICA ORGANIZACIONAL

La ética organizacional puede llevar a las compañías "a prestar atención a temas existenciales de la empresa como por ejemplo: ¿Quiénes somos? ¿Con qué nos identificamos? ¿Cuáles son nuestros valores principales? ¿Cómo debemos reflejar nuestra identidad y nuestras responsabilidades? ¿Cómo debemos cuantificar, evaluar e informar sobre nuestra identidad, desarrollo y éxitos?" (PRUZAN, 2001). Es decir, la ética organizacional es indisociable de la pregunta siguiente: "¿De qué modo pueden las empresas contribuir y de qué modo contribuyen a la construcción de la buena sociedad?" (WOOD, 1991).

No deberíamos olvidar que todo modelo de organización y gestión se apoya en un modelo antropológico. Lo que nos permite entender y gestionar una organización no es sólo la clara consciencia de su propósito y de su estrategia, sino también el reconocimiento del modelo antropológico asumido. Podemos afirmar que la ética organizacional está relacionada con el reconocimiento de que al perseguir sus fines propios, las empresas fomentan y alimentan modelos específicos de persona y de sociedad.

DE LA CULTURA A LA IDENTIDAD

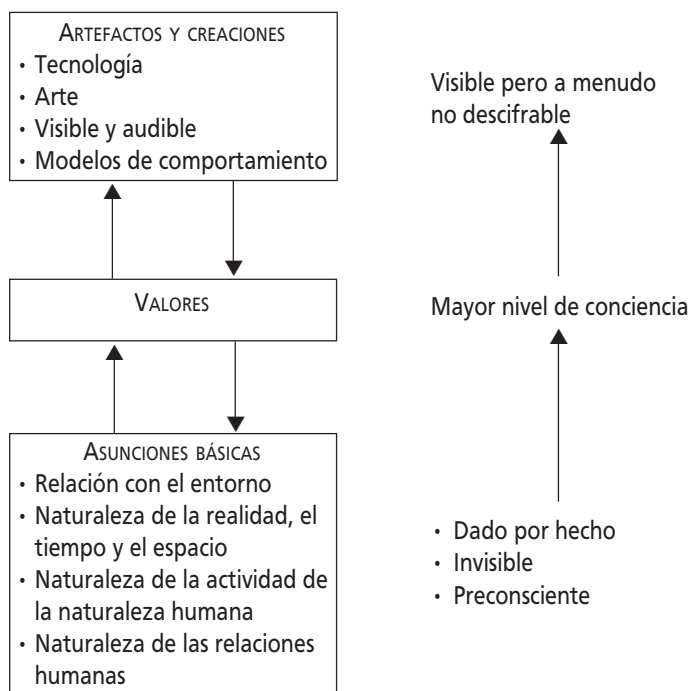
Cultura empresarial o ética organizacional

El hecho de planearse las organizaciones desde el punto de vista cultural conlleva un cambio radical en el modo de analizarlas y de gestionarlas. Morgan (1986) resaltaba que lo importante de entender las organizaciones como culturas radica

sobre todo en dos aspectos. En primer lugar, centra la atención en el significado simbólico – e incluso mágico – de la vida de la organización, lo cual no puede explicarse desde una perspectiva racional. En segundo lugar, destaca que una organización se basa también en un sistema de significados compartidos y en esquemas de interpretación. No resulta difícil concluir que el desarrollo de una empresa pasa por la (re)creación del significado que la vertebrará.

Schein ofrece un enfoque nos permite comprender mejor cómo podemos abordar la ética organizacional. Afirma que la cultura organizativa es el conjunto de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo bastante bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, para ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, considerar y sentir esos problemas (SCHEIN, 1984, p. 3). Además, Schein propone distinguir entre tres niveles de cultura, con sus interacciones.

La figura revela al menos dos cosas: una, que no siempre es fácil escapar de la tentación de reducir el desarrollo de una cultura organizativa al nivel de los artefactos y creaciones; y otra, que los valores representan una función primordial en este proceso. De ahí que Gagiardi (1986) plantease que el mantenimiento de la identidad cultural de la empresa, articulada en torno a sus valores, constituye una de las tareas de gestión más importantes.



Fuente: Schein, 1984, p. 4.

Los niveles de cultura y su interacción

Lo que sí tiene sentido es "una perspectiva cultural sobre el cambio y el desarrollo de la ética organizacional" (TREVINO, 1990), que enfatiza, justamente, la ética organizacional y la voluntad de convertirla en un proyecto de identidad corporativa. Para desarrollar una cultura moral, una empresa debe formular estrategias y estructuras éticas claras, teniendo en cuenta las oportunidades y los riesgos, los recursos y las competencias, los valores personales y las preferencias, y las responsabilidades sociales y económicas. Un proceso de planteamiento corporativo de este talante puede incluir una codificación ética, programas de formación ética, un consejo con una representación amplia, auditorías éticas, canales abiertos para el flujo de información – para que exista una buena comunicación y una consulta permanente a todos los niveles –, y nombramiento de altos directivos corporativos.

LA ÉTICA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL APRENDIZAJE Y A LOS PROCESOS

La ética organizacional debería ser entendida como un horizonte de valores compartidos, lo que hace posible transformar y orientar las prácticas organizacionales, creando al mismo tiempo razones éticas y con significado (PRUZAN; THYSEN, 1990). Un proceso organizacional que integra las dimensiones éticas debe hacer posible la creación de este horizonte de valores compartidos y la convivencia en su seno. Asumir que esto es un proceso implica que no es algo que nos viene dado desde el exterior sino algo que debe crearse y construirse, y todos los miembros y la propia organización deben compartir esta tarea de creación y construcción.

En este contexto, "vemos que el aprendizaje es el puente entre el trabajo y la innovación". Ahora bien, la innovación que necesitamos hoy en día no sólo hace referencia a los productos, servicios y procesos. También necesitamos aprender a innovar en términos de instituciones, valores y actitudes. En la nueva y emergente sociedad del conocimiento, las empresas deben aprender a ganarse su propia legitimidad, y tendrán que decidir cómo quieren que se les reconozca. Y ésta es una cuestión relacionada claramente con la identidad, una identidad orientada al aprendizaje y a los procesos. "Lo positivo desde el punto de vista pragmático para las organizaciones empresariales se define en términos de "puntos positivos" de efectividad y rendimiento, pero también hay cuestiones positivas desde el punto de vista ético, en lo referente a lo que es útil para el propósito corporativo, y cuestiones positivas desde el punto de vista moral, en el sentido de decisio-

nes justas. [...] Por esta razón, una teoría de la ética organizacional requiere elementos substantivos y procesales" (COLLIER, 1998, p. 634). Es decir, la ética organizacional necesita basarse tanto en contenidos como en procesos: procesos que expresen contenidos y contenidos que den sentido a esos procesos.

La ética organizacional reflexiva

La ética organizacional reflexiva es, por lo tanto, un enfoque de un proceso. Nos podemos preguntar qué características configuran este enfoque. Señalaremos tres. En primer lugar, una perspectiva teórica que pretende integrar los elementos éticos y corporativos, a la que nos acabamos de referir anteriormente. En segundo lugar, un conjunto de componentes estructuradores de la ética organizacional. Y, en tercer lugar, una manera de entender el proceso que estructura una ética organizacional reflexiva.

COMPONENTES ESTRUCTURADORES

Aquí nos referimos al conjunto de elementos que podemos tener en cuenta cuando se trata de captar concretamente la realidad de la ética organizacional.

Un componente negativo

Nos referimos a todos aquellos planteamientos organizacionales que se orienten básicamente a evitar los actos que se consideran rechazables. Estos planteamientos tienen que ver, básicamente, con evitar los riesgos y las sanciones. Cuando estos planteamientos prevalecen, suelen propiciar actitudes reactivas. Aquí incluimos todo lo referente a la gestión de la reputación en la medida en que, en último término, responda básicamente a una voluntad de evitar una mala reputación.

Un componente normativo (de carácter legal)

Nos referimos a todos aquellos planteamientos organizacionales que reflejan el modo en que dentro de la organización se afrontan relaciones tanto con el espíritu como con la letra de la ley. Esto también incluye la coherencia en la relación con demandas y marcos legales distintos según los territorios donde actúa la organización.

Un componente normativo (de carácter fundamental)

Nos referimos a la relevancia que tiene en las actuaciones y las políticas corporativas la referencia a los derechos humanos, que puede ir desde una conformidad pasiva hasta un compromiso activo. Creemos que en este punto "la necesidad de una ética organizacional implica la relación entre legalidad y legitimidad" (PRUZAN; THYSSEN, 1990).

Un componente propositivo

Nos referimos a la diversidad de instrumentos (códigos, declaraciones etc.) al alcance de las organizaciones para proponer explícitamente el marco de referencia de sus actuaciones. Eso permite hacer una aproximación en positivo, pero cuando los enunciados se descontextualizan, pueden perder su relevancia o, lo que es peor, convertirse en simple operación de maquillaje o de relaciones públicas.

Un componente personal

Nos referimos a la posibilidad – y al reto – de hacer crecer la calidad humana de las personas en el contexto organizacional. No se trata, simplemente, de evitar la corrosión del carácter (SENNET, 1998), sino de propiciar la construcción del carácter como un componente intrínseco del desarrollo profesional. Esto implica un sistema de reconocimiento coherente con los valores que se afirman.

Un componente procedimental

Nos referimos al modo en que se gestionan los procesos de toma de decisiones y las eventuales tensiones y diversidad de criterios. También nos referimos a la creación de una tradición corporativa en el modo de tomar decisiones que permita afrontar esas situaciones, que se viven como un conflicto entre opciones incompatibles entre sí que reflejan, cada una de ellas, valores igualmente deseables.

Un componente institucional

Nos referimos a la diversidad de instrumentos (que pueden ir, por ejemplo, desde la atribución de responsabilidades específicas hasta programas de formación) que tienen como objetivo crear nuevos espacios corporativos donde se expliciten, se aprendan y se integren valores y prácticas en el día a día laboral.

Un componente relacional

Nos referimos a la construcción de relaciones con los diferentes *stakeholders*, teniendo en cuenta los valores en juego. Por lo tanto, es importante no reducir las relaciones con los *stakeholders* a una gestión de intereses o a la recopilación de información. La relación con los *stakeholders* debe abrirse al diálogo y a la participación. Esto puede ser especialmente relevante en la sociedad del conocimiento, donde a menudo los límites de las organizaciones suelen ser más membranas porosas que fronteras.

Un componente de responsabilidad

Nos referimos a la necesidad de encontrar procedimientos para identificar, evaluar y dar cuneta de la correlación que hay entre las prácticas y los valores corporativos. "Lo primero que se debe puntualizar es si la auditoría ética debe crear conocimiento ético sobre el impacto de las empresas en la capacidad de sus empleados, clientes, comunidades y otros *stakeholders* para tener una vida correcta y floreciente. [...] Por muy útiles que sean los datos empíricos, sólo son la mitad de la historia. La otra mitad es necesaria si de la auditoría ética debe obtenerse un conocimiento ético; se trata de un proceso de experimentación y construcción de teoría" (MACKENZIE, 1998, p. 1.397).

Pruzan e Tysen (1990) resumen esta aproximación muy claramente:

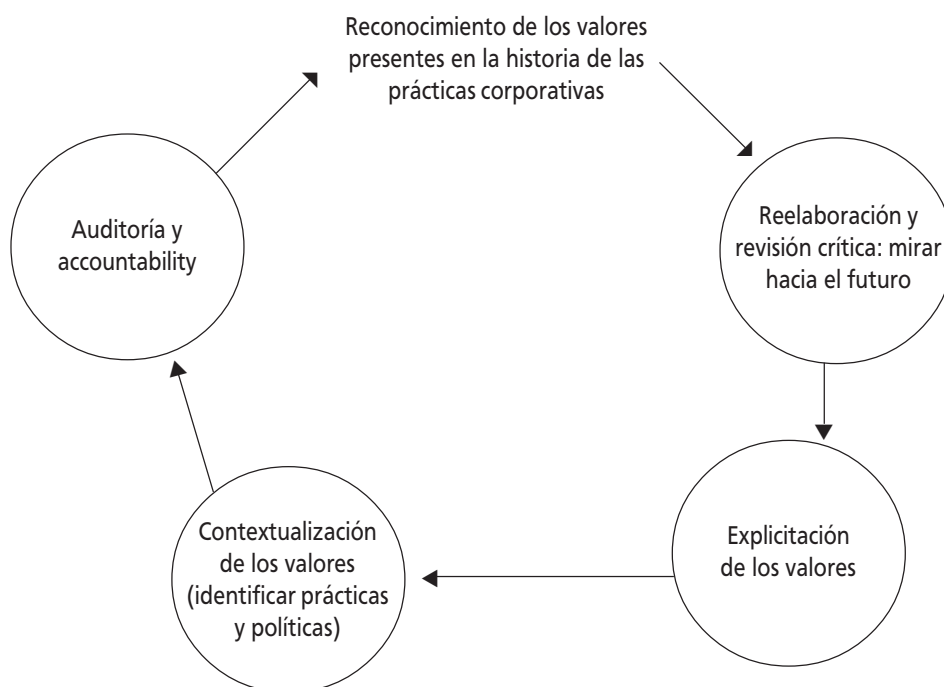
Desarrollar y utilizar la ética organizacional es una tarea estratégica muy importante para la organización autopoietica. Lo imprescindible se encuentra en el juego dinámico entre conflicto y consenso, en una conversación continua entre las organizaciones y sus *stakeholders*. La ética es la acción que todas las partes implicadas aceptan de manera racional. Este principio ético forma una base para las directivas operativas en lo referente a áreas de largo alcance como por ejemplo la identidad y los valores de la organización y de sus *stakeholders*, el desarrollo del código ético de la compañía y la afirmación de responsabilidad ética, el diseño ético de la organización, la disolución de conflictos internos, externos y sistémicos, y, por fin, los procedimientos formales para la resolución de conflictos cuando no se pueden resolver por consenso. [...] A menudo se afirma que la ética no puede coexistir con la libre competencia. Nuestra conclusión es que es todo lo contrario: sólo si la empresa se desarrolla – y se comporta de acuerdo con – la ética organizacional, puede sobrevivir la iniciativa privada a largo plazo. (p. 151)

CÓMO ENTENDER EL PROCESO

Una empresa no sólo produce bienes y servicios; al hacerlo, se modela a sí misma. Por ello, una ética organizacional reflexiva debe ocuparse tanto de los

contenidos como de los procedimientos. Y estos procedimientos deberían permitir responder a tres preguntas: ¿Cuáles son los valores que configuran nuestra identidad? ¿Con qué nos queremos identificar y cómo queremos que se nos identifique?, y ¿En qué queremos y podemos comprometernos?

Esta elaboración reflexiva y práctica de los valores y la identidad corporativa sigue una secuencia que puede adoptar cierta diversidad de formas en lo referente a metodologías e instrumentos, y eso depende de la realidad de cada organización y de sus circunstancias. Ahora bien, como proceso, suele tener unas etapas concretas.



De esta secuencia, propia de toda ética organizacional, queremos destacar especialmente lo siguiente:

Hay que evitar la tentación de creer que partimos de cero. Al contrario, es muy importante dar opción a explicitar la diversidad de visiones sobre lo que ha sido la historia y el desarrollo de la organización. Esta explicitación no sólo debe permitir recordar los enunciados, sino que también debe permitir que afloren los valores implícitos que se identifican como presentes en las prácticas, las actitudes y las orientaciones dominantes. Y en este contexto también es muy importante no recurrir a moralismos y permitir que afloren todos los valores que se identifican con la vida empresarial, merezcan la calificación que merezcan.

La reelaboración crítica de los valores dominantes en el presente de la organización no debe hacerse en clave de confrontación sino que debe orientarse hacia

la construcción de un consenso. No debe reducirse a un acuerdo de mínimos sino que debe orientarse hacia el futuro, teniendo en cuenta el proyecto compartido. Además, también debe tener en cuenta la contribución que la organización hace a la sociedad, pues no se trata de convertir la ética organizacional reflexiva en un proceso corporativo autista.

Los valores sólo tienen sentido si se contextualizan. Una ética organizacional reflexiva aspira a convertir la organización en un espacio ético compartido. Por ello, resulta imprescindible un trabajo de creatividad e innovación que permita identificar y formular las prácticas y políticas que dan forma a la identidad corporativa. La claridad en la orientación debe ser compatible con un cierto respeto por la diversidad y una confianza en la autonomía de las personas: el objetivo es generar identidad y cohesión, no homogeneizar y controlar.

El proceso no tiene sentido sin formas de auditoría y de *accountability*, que es lo que hace posible reanudar el proceso y que el compromiso para con los valores sea la clave para la mejoría y la innovación empresarial, así como una oportunidad para construir relaciones estables y transparentes con los *stakeholders*.

De lo anterior se desprende que una cuestión clave para la identidad corporativa es decidir a quién se da voz en las diferentes etapas del proceso. Y nos referimos tanto a las voces procedentes del interior como del exterior de la organización. Creemos que la pregunta hay que plantearla siempre, porque la respuesta que demos definirá el mismo proceso.

Si tuviésemos que resumir las perspectivas posibles en el desarrollo de la ética organizacional, podríamos hacerlo destacando estas dos orientaciones.

Estos dos enfoques deben verse como orientaciones generales a la hora de plantarse la ética organizacional. En cualquier caso, independientemente del enfoque, no olvidemos que enunciar, comunicar, aceptar, asumir y aplicar los valores corporativos es algo que siempre hay que hacer. Pero una ética organizacional reflexiva casi siempre requiere un enfoque narrativo y dialógico.

Enfoques del desarrollo de la ética organizacional

Normativa descendente	Alguien con autoridad establece los valores	El resultado establece la identidad y le concede legitimidad	Enunciar Comunicar Aceptar Asumir Aplicar	(Obediencia con participación)
Enunciado diálogo	El proceso de formulación es un componente intrínseco del trabajo con valores	El proceso construye la identidad y le concede credibilidad	Enunciar Comunicar Aceptar Asumir Aplicar	(Proceso de construcción de valores)

Nuestra visión de los valores debe inserirse en el marco de una ética organizacional reflexiva.

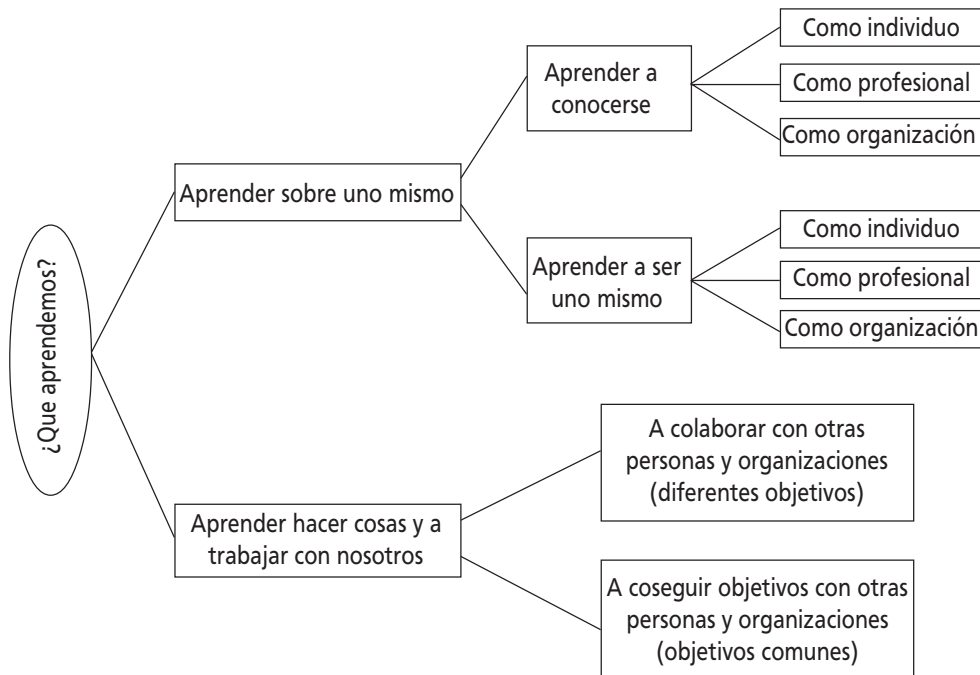
Proponemos una visión *dinámica* de los valores. Los valores no son un objeto inanimado sino la expresión del horizonte que orienta y da sentido a nuestra actuación. Eso significa que, en las organizaciones, el acento no debe ponerse en la definición de la propia identidad (como si ésta fuera una especie de esencia inamovible), sino en los valores con que nos identificamos, en la definición de nuestro proyecto, en lo que tenemos en común y en lo que queremos conseguir.

Proponemos una visión práctica de los valores. No transitamos de los valores enunciados a las prácticas sino que enunciarnos nuestros propios valores cuando damos orientación y sentido a lo que hacemos. Los valores no son un texto que debemos escribir sino un catalizador de la innovación y de la creatividad. Todo discurso sobre los valores en una organización debe ir ligado a la explicitación de las mejoras que se le asocian, a las competencias que hay que desarrollar y a las políticas que hay que establecer si queremos asumirlos. Esto se basa en la convicción de que una ética organizacional reflexiva debe comportar una mejora en la calidad y la cohesión de la organización.

Proponemos una perspectiva *dialógica* con relación a los valores. Una perspectiva dialógica que puede llegar a alcanzar – al menos potencialmente – a todos los *satkeholders*. Organizativamente, se trata de pasar de <<mis>> valores a <<nuestros>> valores. Esto implica, por tanto, un ambiente que tenga en cuenta la autonomía, la sensibilidad y los valores de la persona, así como las deontologías profesionales. Pero eso no nos lleva a conformarnos con una cacofonía de voces, sino que es el punto de partida y de apoyo que debe permitirnos alcanzar una de las pretensiones de la ética organizacional reflexiva: pasar del *yo* al *nosotros*.

Proponemos una perspectiva *comprometida* en relación con los valores. Es decir, consideramos que la referencia a los valores no debe ser retórica sino práctica. Eso quiere decir que cuidar los valores centrales de una organización es una de las características fundamentales de la función directiva y del liderazgo a todos los niveles de la organización. Dicho de otro modo, la ética organizacional reflexiva existe cuando hablar del futuro deseado es indisociable de manifestar el compromiso presente.

Es importante recordar que un verdadero proceso de ética organizacional reflexiva fomenta el aprendizaje, lo que a su vez afecta a aspectos fundamentales de la identidad, tanto personal como corporativa. Ese aprendizaje es una oportunidad de cambio y transformación, lo que queda reflejado en la figura.



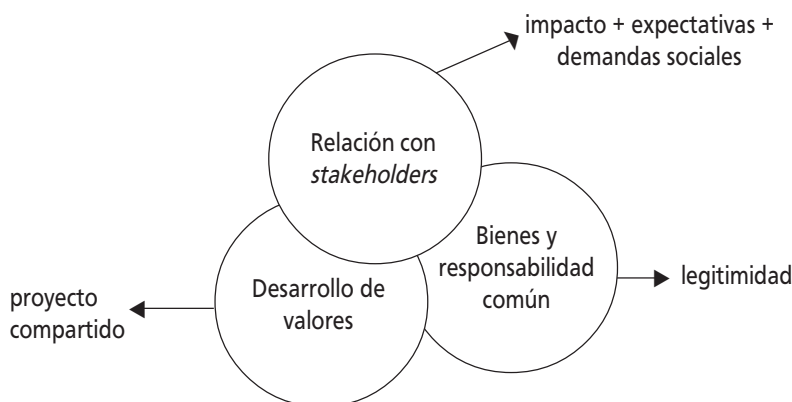
Adaptación de Folgueira (2000).

CONCLUSIONES

Vivimos en una sociedad que se compone de organizaciones. Su impacto (tanto positivo como negativo) como actores sociales plantea cuestiones con referencia a los valores que les guían y a la legitimidad de sus acciones. Toda organización tiene que crearse su propia red de relaciones y decidir los criterios y valores que guían sus acciones y que le proporcionan su razón de ser. Por ello, hemos tratado de ética organizacional reflexiva.

Deberíamos superar la división implícita de responsabilidad social adoptada por las organizaciones según su tipo (corporaciones, gobiernos, instituciones, ONGs, entidades sin fines de lucro etc.). La realidad de hoy es que las responsabilidades están compartidas: no nos podemos limitar a hablar sobre responsabilidades aisladas, debemos aprender a hablar sobre responsabilidades compartidas. Por ello, las interrelaciones entre los diferentes tipos de organizaciones cada vez son más importantes a la hora de superar los retos sociales. Si debe surgir un verdadero diálogo de esa relación, es imprescindible que las organizaciones se replanteen cómo se ven a sí mismas. En ese sentido, creemos que un enfoque de partenariado será una de las claves de la ética organizacional del futuro.

El futuro de las organizaciones es indisociable del futuro de la sociedad. Por eso cada vez se hace más necesario hablar de una *empresa ciudadana*, y no sólo de ética organizacional. No podemos elaborar una reflexión en las organizaciones sin reflejar también su contribución a la sociedad. Podríamos visualizar la *empresa ciudadana* como la intersección de los tres elementos.



Fuente: Adaptación personal de Zadek, Pruzan y Evans (1997).

Cómo situar a la organización en el contexto social

Hablar de ética organizacional de este modo ayuda a corregir el riesgo de ser unilaterales. Cuando en una organización sólo encontramos desarrollo – o gestión – de valores, significa que se corre el riesgo de caer en la manipulación y la indoctrinización. Si sólo se habla valores mirando hacia dentro, probablemente, lo que preocupa es tener una organización homogénea y cerrada en sí misma. Cuando en una organización encontramos sólo referencias al trato con los *stakeholders*, significa que se corre el riesgo de buscar un enfoque pragmático orientado por el cálculo estratégico y no por la capacidad de diálogo. En cambio, cuando en una organización sólo encontramos referencias a sus contribuciones a la sociedad, significa que se corre el riesgo de estar actuando en un ejercicio de relaciones públicas. Es la integración de los tres elementos lo que hace que la ética organizacional tenga la imagen pública de *empresa ciudadana*.

En el contexto de la globalización, hablamos de ciudadanía organizacional, en definitiva, porque en un mundo interdependiente, la gobernanza es un reto para todo el mundo. Necesitamos también una contribución civil a la gobernanza, tanto a nivel micro como macro. Hay gran verdad en el hecho de que algunas organizaciones (y más explícitamente, algunas empresas) contribuyen, a causa de su actuación, a los problemas que tenemos planteados en nuestro mundo. Pero lo que necesitamos es que todas las organizaciones contribuyan a su solución. En

este sentido consideramos que la ciudadanía organizacional es la nueva constitución pública de una ética organizacional reflexiva y desarrollada.

La ciudadanía organizacional implica una visión más amplia de las organizaciones como actores sociales que operan dentro de un contexto social. Esto significa destacar que el papel de las organizaciones desde el punto de vista de su contribución e innovación a la sociedad toma la forma de su itinerario desde la ética organizacional a la ciudadanía empresarial.

ABSTRACT

Great importance has recently been given in studies on management to subjects such as values or organizational cultures. The fact that on dealing with these questions there are many terminological coincidences with ethics has meant that the discourse on values or organizational culture has often automatically been identified with organizational ethics. This paper questions this identification, proposing an approach to what should be understood by organizational ethics (OE). Three ideas support this approach: (1) an understanding of OE from a process and learning approach, (2) a presentation of 10 components that make up a reflective OE, and (3) an understanding of how values are understood in OE, underlining four dimensions: dynamic, practical, dialogical, and committed. The paper concludes by proposing that the development of OE should be linked to the development of an organizational citizenship.

Key words: Organizational ethics; Learning organization; Values; Organizational culture.

Referências

- CASTELLS, M. **The information age**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2000. 3 v.
- COLLIER, J. Theorizing the ethical organization. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, n. 4, p. 621-654, 1998.
- COMISSIÓN EUROPEA. **Libro verde**: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Barcelona: Esade, 2002.
- GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, Berlin, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.
- HOFFMAN, W. M. What is necessary for corporate moral excellence? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 5, p. 233-242, 1986.
- LOZANO, J. M.; SAUQUET, A. Integrating business and ethical values thought practitioner dialogue. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 22, p. 203-217, 1999.

- LOZANO, J. M. **Ética y empresa**. Madrid: Trotta, 1999.
- LOZANO, J. M. **La empresa ciudadana**. Barcelona: Esade, 2002.
- MACKENZIE, C. Ethical auditing and ethical knowledge. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 17, n. 13, p. 1395-1402, 1998.
- MORGAN, G. **Images of organization**. Londres: Sage, 1986.
- PRUZAN, P. Corporate Reputation: image and identity. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 1, p. 50-64, 2001.
- PRUZAN, P. The question of organizational consciousness: can organizations have values, virtues and visions? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 29, n. 3, p. 271-284, 2001.
- PRUZAN, P.; THYSSEN, O. Conflict and consensus: ethics as a shared value horizon for strategic planning. **Human Systems Management**, Amsterdam, v. 9, n. 3, p. 135-151, 1990.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SINCLAR, A. Approaches to organizational culture and ethics. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 12, n. 1, p. 63-73, 1993.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- TREVINO, L. K. A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, p. 195-230, 1990.
- WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.