



2018ko martxoa
marzo 2018

Un primer acercamiento a la ética de las organizaciones

Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto

Contenidos

p.1 ¿Qué significa integrar la perspectiva ética en las organizaciones?

p.5 Las organizaciones en tanto que sujetos morales.

p.8 Herramientas de adecuación ética en las organizaciones.



Queremos abrir una reflexión que nos acerque a comprender la importancia de integrar la perspectiva ética en el seno de las organizaciones. En este caso, al estar hablando

desde el contexto del Tercer Sector Social, seguramente nos surgirán rápidamente varias preguntas; ¿no se supone que las organizaciones del Tercer Sector Social per se, por su propia razón de ser y existencia, tienen ya integrada esa dimensión ética? ¿Cómo concretamos esa «perspectiva ética» para que sea real y no mero deseo o imagen?... A través de este breve de gestión vamos a comenzar el trabajo aproximándonos al significado y al modo de incorporar la dimensión ética en las organizaciones del Tercer Sector.

1. ¿Qué significa integrar la perspectiva ética en las organizaciones?

Hablar de la necesidad de integrar la perspectiva ética en las organizaciones significa que **la ética es nuclear** en la organización, que determina sus valores y cultura, que empapa todos sus procesos y actuaciones tanto hacia dentro de la organización, como en su proyección externa en la sociedad. Es algo propio, intrínseco de la organización y no algo externo y ajeno a ella.

La perspectiva ética es el **acercamiento racional, crítico a ese espacio de la realidad que identificamos con la moral**, es decir, con las normas, valoraciones y actuaciones libres y conscientes en los que está en juego el bien y el mal. ¿Por qué nos regimos por el criterio del bien común? ¿Cómo no ser paternalistas en nuestras intervenciones? ¿De qué modo promovemos la dignidad de las personas usuarias?... son preguntas éticas que nos hacemos en nuestro entorno.

Estas preguntas pueden ser respondidas de diversos modos, pero nos parece que pueden serlo de manera adecuada desde las siguientes consideraciones:

¿Cómo desarrollar una perspectiva ética?

- **Asumir la perspectiva de las víctimas**, los injustamente tratados, tomándolas como eje referencial de nuestra reflexión.
- Tener en los **derechos humanos**, con su problematicidad, el criterio ético último, irrebutable de nuestras valoraciones éticas.
- Ejercer el análisis, la reflexión y la evaluación de la realidad moral con **rigor, desde la especificidad** propia de la disciplina ética.
- Reconocer la **consistencia propia de la realidad**, aplicando de manera adecuada a ella los principios éticos.
- Desarrollar un planteamiento **integracionista**, acogiendo y articulando los elementos valiosos de las distintas teorías y escuelas éticas.
- Ofrecer resultados orientativos y **aplicables** a las personas y organizaciones implicadas en la **transformación social**.

Teniendo en perspectiva ese horizonte ético, a continuación, seguramente nos preguntaremos: ¿cómo consigue la organización detectar los retos éticos a los que se debiera enfrentar?, ¿cómo consigue integrarlos y que estén presentes en todos sus procesos?, ¿cómo se va construyendo una cultura en la que la inquietud ética sea algo connatural a la organización?...

Integrar la perspectiva ética tiene mucho de voluntad, de convicción. Sin embargo, no vale sólo con eso. La organización deberá también capacitarse para el discernimiento ético. Necesitará desarrollar habilidades y hacerse con herramientas para orientar desde la inquietud ética sus acciones.

Aunque vinculemos siempre ese discernimiento y compromiso ético a la organización, esta reflexión va a estar siempre interconectada con un contexto que desborda la organización. Por eso es necesaria la articulación de tres realidades:

- La realidad y convicciones de las personas que conforman la organización, portadores de valores y creencias muy diversas (**nivel micro**).
- La realidad constituida por la propia organización, con unas dinámicas, una normatividad, valores y cultura propia (**nivel meso**).

“Integrar la perspectiva ética tiene mucho de voluntad, de convicción. Sin embargo, no vale sólo con eso. La organización deberá también capacitarse para el discernimiento ético. Necesitará desarrollar habilidades y hacerse con herramientas para orientar desde la inquietud ética sus acciones.”

- La realidad del sector y ámbito de actuación específico de la organización, así como también la sociedad en la que está inmersa (**nivel macro**).

De esta triple y mutua interacción se seguirán los modelos y esquemas mentales que maneje la organización. En términos éticos, en términos de valores morales, la organización estará en una gran medida condicionada por lo que sus personas miembro aportan. A su vez, la organización será capaz de generar valores compartidos y en ese sentido incidir también en las convicciones que operan en sus personas miembro. De la misma manera, la organización en sus avances en el reconocimiento de los derechos que cree que debe preservar, recibirá la influencia de los avances que se dan en la sociedad, muchas veces portados por las y los propios miembros de la organización en tanto que ciudadanos de ella. También puede ocurrir, y así puede ser muchas veces en el caso de organizaciones del Tercer Sector, que una organización esté marcando un horizonte ético más avanzado al que la sociedad o las instituciones no están apuntando todavía.

En muchas ocasiones las organizaciones se sentirán interpeladas por la sociedad. La **responsabilidad** a la que serán llamadas, en tanto que agentes activos que operan e inciden en la sociedad, es algo cada vez más presente en la agenda social. Haber desarrollado habilidades éticas como organización puede funcionar como auténtica palanca a la hora de solventar o atenuar muchos problemas.

“Preguntarnos si es exigible a una organización un proceder ético no es algo que nazca en nuestros días. Menos, si nos estamos refiriendo a esas organizaciones que pertenecen al Tercer Sector. De éstas se espera la generación de un determinado bien social: ¿cuál es el bien que ofrece nuestra entidad a la sociedad en el desarrollo de su tarea?”

Preguntarnos si es exigible a una organización un proceder ético no es algo que nazca en nuestros días. Menos, si nos estamos refiriendo a esas organizaciones que pertenecen al Tercer Sector. De éstas se espera la generación de un determinado **bien social**: ¿cuál es el bien que ofrece nuestra entidad a la sociedad en el desarrollo de su tarea? No obstante, esto no significa que desde este tipo de organizaciones siempre se esté cuidando debidamente los resultados e impactos sociales de su actividad. Si creemos que es pertinente y necesario integrar la perspectiva ética en toda empresa, en toda organización, tanto más en aquellas cuyos o cuyas usuarias o beneficiarias son personas, familias o grupos que se encuentran en alguna situación de vulnerabilidad. Las organizaciones que cuiden especialmente su contribución al bien común estarán reforzando su propia **legitimidad** social.

La dimensión ética debe tener un efecto de «foco» en las organizaciones. De su asunción lo primero que se seguirá es hacerse cargo de los **impactos de la actividad** de la entidad. Puede que una organización del Tercer Sector, fruto de la inercia operativa del día a día, esté descuidando su papel en la sociedad. También puede que la reflexión que hizo de su papel social en el pasado no sea del todo válida en una sociedad que ha sufrido

tanto cambio. O, incluso, que renuncie a valorar y discernir éticamente los impactos que genera.

Una organización del Tercer Sector atenderá a los impactos de su actividad en las personas o **grupos de interés**, consciente de que el hecho de definirlos e identificarlos como tales ya es una decisión moral, que ha de discernirse éticamente:

- Las personas usuarias, beneficiarias o destinatarias directas de su acción.
- El personal contratado y voluntario de la organización.
- Las personas propietarias o socias de la entidad.
- La Administración Pública con la que interactúa.
- La sociedad en la que trabaja.
- Las organizaciones y personas proveedoras que le suministran.
- La red de entidades colaboradoras y competidoras.
- Etcétera.

En cualquier caso, debemos subrayar que asumir la perspectiva ética como organización no se debe confundir con una estrategia calculada de mera gestión eficiente del equilibrio entre las aspiraciones de los diferentes grupos de interés. La perspectiva ética debe desencadenar una visión sistémica y global del entorno en el que incide la organización. En una sociedad compleja como la nuestra, la acción de cada agente tiende a diluirse en un sistema complejo de retroacciones múltiples y de impactos en cadena; cada vez resulta más difícil determinar dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad sobre nuestras acciones. Lo que se plantea es una **responsabilidad radical que:**

- pretende ir mucho más allá de lo jurídicamente imputable: ¿qué nos exige la ley? y de asumir la responsabilidad de lo que se ha hecho, evaluando también sus consecuencias;
- se plantea también lo que se podría haber hecho en vez de lo hecho, aunque sea positivo: ¿es esta la necesidad mayor a la que tenemos que responder?;
- se adelanta y ofrece soluciones inéditas que amplían el ejercicio de los derechos de los grupos de interés;
- evalúa la legitimidad de las diferentes expectativas de los grupos de interés, incorporando la perspectiva ética a sus intereses y demandas.

La organización no va a poder abordar este reto desde una ética solitaria, necesitará abrirse a una **ética organizacional dialogal**. El discernimiento ético nacerá del continuo diálogo con los posibles sujetos a los que implique la actividad de la organización. Nos vamos a preguntar cómo pueden las



organizaciones del Tercer Sector contribuir a la construcción de la «buena sociedad» y cómo lo hacen de hecho. A la hora de responder esa cuestión la organización debe sentirse llamada a la corresponsabilidad en la **construcción de la sociedad** en un sentido muy amplio y exigente:

- Asumiendo conscientemente su papel en la co-gobernanza.
- Teniendo en cuenta todas las dimensiones de sus redes de relaciones y los impactos que genera, asumiendo su responsabilidad en sentido amplio.
- Sin abstraer su acción específica de la creación (o destrucción) de capital social.
- Y caminando a ir construyendo progresivamente su legitimidad en la sociedad.

Esta perspectiva ética a la que estamos apelando también debe tener efectos **dentro de la organización**. No hay que perder de vista ese plano interno, que afecta a las diferentes personas que la conforman (voluntarias, trabajadoras, socias...). Las organizaciones son realidades complejas y en ellas muchas veces surgirán tensiones, aflorarán discursos disidentes y resistentes que dificultarán una convivencia armoniosa. Desde una perspectiva ética se aspira a funcionar como una auténtica comunidad de diálogo.

“Cuando hablamos de integrar la perspectiva ética en la organización, podemos correr el peligro de considerar que en definitiva es sobre cada una de sus personas miembro sobre las que recae dicha responsabilidad.”

Cuando hablamos de integrar la perspectiva ética en la organización, podemos correr el peligro de considerar que en definitiva es sobre cada una de sus personas miembro sobre las que recae dicha responsabilidad. Es cierto que no podríamos nunca hablar de una organización ética si sus personas miembro no lo fueran. Sin embargo, cuando hablamos de la perspectiva ética organizacional vamos mucho más allá y consideramos que hay una dimensión «colectiva» en esa responsabilidad. Hay suficientes motivos para afirmar que la organización constituye un sujeto colectivo, con sus particularidades, pero un sujeto al fin y al cabo.

2. Las organizaciones en tanto que sujetos morales

Se suele afirmar sin mayor dificultad que las organizaciones son **agentes sociales**. Lo son porque de una u otra manera participan en la sociedad y porque, por ser y trabajar en ella, tienen impacto (positivo o negativo) en el bien común. Un adecuado acercamiento a la ética organizacional requiere una comprensión de la organización como un agente social al que se le puede exigir responsabilidad sobre sus actuaciones. No olvidemos que, dado que tiene capacidad para actuar como una unidad grupal, y su acción supera la suma de las acciones de sus personas miembro, es posible comprender a la organización como un sujeto.

Seguramente no dudaremos en reconocer que a una organización se le puede pedir cuentas por su actuación. Sin embargo, a la hora de

reconocer si una organización es o no un sujeto, y si lo es en términos morales, puede que no lo veamos tan claro. ¿Podemos decir que **una organización es un sujeto moral**?:

- ¿Las «cosas» pueden ser morales o sólo lo son las personas?
- ¿Puede haber derechos/deberes tanto individuales como colectivos?
- ¿Funcionan las estructuras independientemente de las personas?
- ¿Se puede explicar la forma de operar de una organización como mera suma de los comportamientos de las personas que la integran?

Cuando afirmamos que las organizaciones deben ser concebidas y tratadas como sujetos morales, lo que estamos diciendo es que es posible establecer una analogía entre persona y organización en relación a su condición de sujeto. Es cierto que las organizaciones serían unos sujetos morales «peculiares» ya que, en sentido estricto, sólo las personas son sujetos morales (libres y conscientes). No obstante, de manera análoga, podemos decir que las empresas y las organizaciones pueden ser sujetos morales atendiendo a las siguientes características:

- Mirando a cómo se conforma como colectividad diríamos que una organización **es un sujeto** porque tiene una **identidad reconocible** en que:
 - Tiene una serie de reglas y normas de organización, relación y funcionamiento.
 - Tiene también elementos relativamente inconscientes, cristalizados en costumbres y valores, que operan en el grupo y sus integrantes.
 - La organización es identificada como singular desde fuera, distinta a otras.
- Mirando al modo de actuar de la organización y a sus objetivos, consideramos que ésta es un **sujeto moral** porque:
 - Tiene motivaciones (misión, visión, valores) para interactuar con la realidad, que configuran su propósito en tanto que auto-comprensión de su rol social.
 - Conoce y juzga la realidad desde un sistema normativo y valorativo propio.
 - Tiene capacidad de actuar en la sociedad y por tanto de generar transformaciones e impactos con implicaciones morales.



Autonomía moral

- Implica que puede **actuar como una persona**:

- **Conoce y juzga la realidad** en función de su sistema normativo organizativo.
- Tiene **motivaciones** para interactuar con la realidad.
- Tiene **capacidad** para transformar la realidad

CULTURA
Marco de valores
fines y medios

ESTRUCTURA
Relaciones y
coordinación

Sus **decisiones y acciones**

→ **no** se explican como **suma de las individuales**.

→ incluso pueden ser **contrarias** a las preferencias de las personas

Es necesario, en cualquier caso, no olvidar que no todo grupo o colectividad cumple siempre las condiciones necesarias para ser considerado un sujeto moral. Por esto, diremos que una organización se puede considerar un sujeto moral siempre que:

- Se preserve la responsabilidad personal (diversa pero real) en todos los aspectos.
- Se reconozca que el fundamento básico y último de la ética de la organización lo son las personas que la constituyen: «no hay ética organizacional sin ética personal».

“para que una organización pudiera ser considerada un sujeto moral se debía preservar la libertad y autonomía de sus miembros, al tiempo que se logra su integración y participación activa en la entidad.”

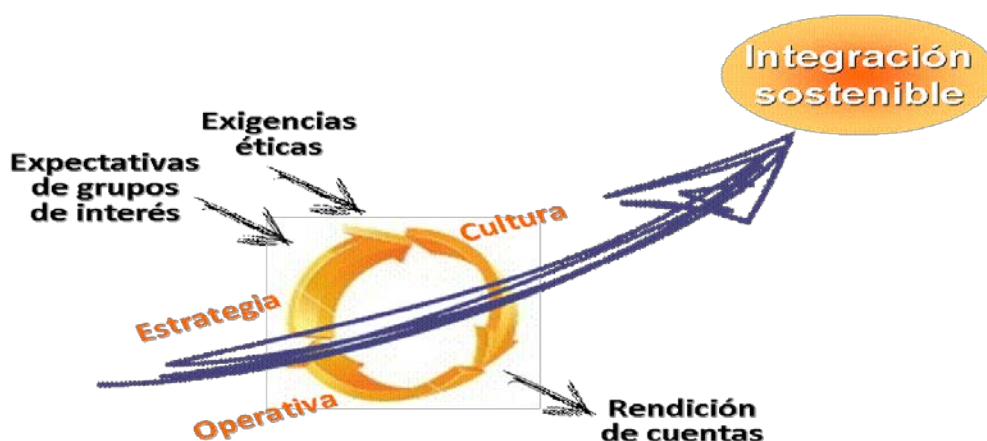
Hemos visto que para que una organización pudiera ser considerada un sujeto moral se debía preservar la libertad y autonomía de sus miembros, al tiempo que se logra su integración y participación activa en la entidad. Así, de la misma manera que decíamos que no toda organización es un sujeto moral, tampoco todas lo son en el mismo grado. La condición de sujeto moral organizacional responde a una gradación y, en ese sentido, puede ser fortalecida o debilitada, en función de si la organización (a través de sus procedimientos, cultura, estructuras...) ahonda o no en esa forma de involucrar a las personas miembro.

Condiciones para la autonomía Cultura y estructura...

- Respetan la **autonomía** de las **personas**
Reglas sociales de respeto mutuo de derechos / deberes
 - **Control / voz** sobre lo que les afecta y lo que son expertas.
- Posibilitan **sistemas normativos compartidos**
Significados comunes para **juzgar (con perspectiva ética)**
 - Representación de cómo debería ser el mundo y la organización
 - Motivaciones para relacionarse y transformar la realidad.
- Posibilitan **decisiones y actuaciones organizativas**
El diseño organizativo (cultura y estructura)
 - Es **compatible** con la identidad y los valores de las personas
 - **Incentivos** para que las personas decidan actuar como grupo.

3. Herramientas de adecuación ética en las organizaciones

Veíamos al comienzo que la integración de la perspectiva ética en la actuación de la organización adquiere siempre forma de proceso. Requiere el desarrollo progresivo de una serie de capacidades. Ir forjando paulatinamente una serie de habilidades, capacidades y hábitos que vayan pasando al sustrato y cultura de la organización y que nacerán siempre de un proceso que, de alguna manera, transformará la organización. Este proceso de transformación irá encaminando a la organización de «lo que es» a día de hoy a eso que «debería ser», a partir de lo que le es exigible éticamente



En estos procesos de maduración ética, las organizaciones podrán usar diferentes herramientas. La mayor o menor utilidad y oportunidad de cada una de ellas dependerá de diversos factores como el momento de la organización, su capacidad, el contexto... Entre estas herramientas podemos enumerar:

- Códigos de conducta propios (éticos, deontológicos): documentos de carácter declarativo o normativo que fijan el compromiso ético de la entidad.
- Consejos de entidad: espacios representativos de participación y debate.
- *Ombudsman*: persona con reconocimiento que atiende quejas y conflictos.
- Comités éticos: grupo de personas integrantes de la entidad (e independientes) que orienta el desarrollo de la dimensión ética de la organización.
- Balance social: documento que recoge el resultado (no económico) de la acción de la entidad.
- Formación ética del personal.
- Indicadores de desempeño ético: autoevaluación, preferentemente en equipo, que permite la planificación orientada a la mejora de los

puntos débiles y el seguimiento del desarrollo de los procesos de mejora ética.

- Asesoría ética: expertos externos que formulan recomendaciones para la implantación, evaluación y mejora de la dimensión ética en la entidad.
- Procedimientos de comunicación, tanto externa como interna del desarrollo de la dimensión ética en la entidad.
- etc...