

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO:

Rodríguez, M. (2015). Culturas organizacionales éticas. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 17 (1), 107-134.

VIRAJES

CULTURAS ORGANIZACIONALES ÉTICAS*

MARÍA DEL PILAR RODRÍGUEZ CÓRDOBA**

Recibido: 22 de agosto de 2014
Aprobado: 6 de noviembre de 2014

Artículo de Reflexión

* Artículo de reflexión producto del período sabático de la autora y parte de la investigación titulada: "La Teoría de los Sentimientos Morales y el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional", financiada por la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional de Colombia dentro de la convocatoria "Jornada Docente" (Código 17089).

** Ingeniera Industrial. Especialista en Gestión Humana, Ph.D. Profesora Titular Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. E-mail: mdrodriguezco@unal.edu.co.

Resumen

Este artículo es uno de los resultados de la investigación titulada “La teoría de los sentimientos morales y el desarrollo de culturas organizacionales éticas”. Objetivo. Proponer, desde la teoría de los sentimientos morales de Adam Smith, elementos para fortalecer la ética en las culturas organizacionales. Este artículo se concentra en responder a las preguntas: ¿qué es una cultura organizacional ética?, y ¿cómo se pueden desarrollar culturas organizacionales éticas? Metodología. Para ello se utiliza una metodología de tipo hermenéutico por medio de la cual se construye una reflexión teórica en torno a la cultura organizacional y a las relaciones entre esta y la ética organizacional. Resultados y conclusiones. Se destaca que una cultura organizacional ética es aquella cuyos artefactos, mitos, valores e ideología contienen en su núcleo una reflexión sobre lo correcto e incorrecto de los comportamientos dentro y alrededor de la organización, lo cual depende del liderazgo de la alta gerencia y se apoya, formal e informalmente, en la estrategia y estructura de la organización.

Palabras clave: cultura, cultura organizacional, cultura organizacional ética, desarrollo de culturas organizacionales éticas, ética, ética organizacional.

ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURES

Abstract

This article is one of the results from the research entitled “The Theory of Moral Sentiments and the development of ethical organizational cultures” Objective: To propose, from the theory of moral sentiments by Adam Smith, elements to strengthen ethics in organizational cultures. This article is focused in answering to the questions: what is an ethical organizational culture? and, how ethical organizational cultures can be developed? Methodology: For this purpose, a hermeneutic methodology that helps building a theoretical reflection about organizational culture and its relationships with organizational ethics is used. Results and conclusions: It emphasized that an ethical organizational culture is one whose artifacts, myths, values and ideology contain at its core a reflection of right and wrong behaviors in and around the organization, which depends on the leadership of senior management and is supported, formally and informally, on the organization strategy and structure.

Key words: culture, development of ethical organizational cultures, ethics, ethical organizational cultures, organizational culture, organizational ethics.

Introducción

El estudio de la cultura organizacional se remonta a los experimentos de Elton Mayo en Hawthorne por los años 30 y a su posterior desarrollo en la teoría de las relaciones humanas. Sin embargo, la explosión de investigaciones y libros, sobre ella, ocurrió en los años 80 a raíz de varias publicaciones que tuvieron un éxito de ventas que la convirtieron en una moda administrativa. Tres décadas después la moda ha pasado, pero no se puede negar la vigencia que el estudio de la cultura organizacional tiene en la teoría y práctica del comportamiento organizacional, disciplina en la que se encuentra inscrita.

Según Hofstede (1997), la cultura no solo tiene que ver con las artes plásticas, la danza o la literatura, sino también con las cosas comunes de la vida como saludar, comer, celebrar, mostrar o no los sentimientos y guardar cierto grado de distancia frente a los demás. Es decir, la cultura tiene que ver con procesos humanos fundamentales, con las cosas que importan y que duelen. Este autor afirma que la cultura está conformada por cuatro capas que van de lo superficial a lo más profundo —símbolos, héroes, rituales y valores—, al igual que existen diferentes niveles de cultura como nacional, regional, generacional y organizacional.

Dentro del debate académico en torno a si la cultura organizacional existe de forma independiente a las culturas de mayor nivel, Allaire y Firsirotu (1992a) sostienen que la organización sí puede tener una cultura propia debido a dos razones: la primera, es que la organización tiene unas particularidades relacionadas con lo que hace y para quien lo hace; los motivos por los que fue creada; la cultura de sus fundadores y líderes, las tecnologías que utiliza; el sector organizacional al que pertenece; y el contexto en el que se desenvuelve. La segunda, es que la organización tiene una historia que se ha formado a partir de la manera en que ha resuelto los problemas del día a día y las crisis de mayor magnitud. La interacción de lo anterior se traduce en manifestaciones culturales que son únicas. En consecuencia, es posible que la cultura organizacional difiera de la cultura de la sociedad en la que funciona la organización.

Vale la pena aclarar que la cultura organizacional comparte los valores fundamentales de la sociedad en la que está inmersa y recibe la influencia de otros niveles culturales. Empero, también puede adquirir otros valores y tener su propio sello que la diferencia. Por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas tiene una cultura propia que se manifiesta, en lo fundamental, tanto en su sede central en Nueva York como cuando envía misiones de paz a países en conflicto.

Lo anterior, permite afirmar que existen culturas organizacionales diferentes de las culturas nacionales o regionales que las albergan tanto en sentido positivo como negativo. Por ejemplo, en países como Colombia donde los niveles de corrupción, violencia e inequidad son tan altos, existen organizaciones que tienen valores básicos como la honestidad, el respeto y la equidad; en contraposición, en países como Nueva Zelanda donde dichos niveles son muy bajos, existen organizaciones que no tienen valores éticos dentro de sus prioridades. Estos ejemplos no solo muestran que, en la práctica, la ética¹ tiene relación con la cultura organizacional, sino también permiten sostener que la ética debe tener un papel protagónico en su estudio.

Este artículo trata sobre las culturas organizacionales éticas y responderá a las preguntas: ¿cómo se podría describir una cultura organizacional ética? ¿Cómo se pueden desarrollar culturas organizacionales éticas? Para ello, en primer lugar, habrá una aproximación a la cultura organizacional. A continuación, se mostrará el papel de la ética en los escritos tradicionales sobre cultura organizacional y en los escritos actuales de la ética organizacional. Finalmente, se definirá que se entiende por culturas organizacionales éticas y se darán elementos para desarrollarlas.

Aproximación al estudio de la cultura organizacional

Para estudiar la cultura organizacional, es necesario tener claridad sobre el concepto de cultura. Por ello, este apartado se divide en dos partes: en la primera, se hará una breve exposición sobre la cultura; y en la segunda, se hará una exposición más profunda sobre la cultura organizacional, ya que esta es el eje central del presente artículo.

Cultura

Cuando hablamos de cultura general, nos estamos refiriendo a un conjunto de conocimientos no especializados relacionados con el arte, la historia, la política y la geografía, entre otros. Si catalogamos a una persona como muy culta, estaremos refiriéndonos a que dicha persona tiene una amplia cultura general, producto de lecturas, viajes, experiencias y otras actividades de tipo lúdico.

¹ Para los fines de este texto la ética se define como aquella parte de la filosofía que reflexiona sobre la moral, por lo cual también se le llama filosofía moral. Ahora bien, la moral es el conjunto de normas que comparte un grupo humano y que tiene como finalidad regular el comportamiento individual y social de las personas. En otras palabras, la ética abarca el análisis y la interpretación de un tipo especial de comportamientos humanos que tienen que ver con lo bueno y lo malo, es decir, con el mundo moral (Rodríguez, 2014).

Sin embargo, hay otra definición de cultura en la cual nos centraremos aquí. Esta se refiere a aquellos patrones colectivos de pensamiento, sentimientos y acciones que se pueden comparar a programas mentales o software de la mente, es como una programación mental colectiva que distingue a los miembros de una comunidad de los miembros de otra (Hofstede, 1997).

La cultura es estable en el tiempo, lo que permite que se adopten comportamientos similares ante situaciones similares (Franklin y Krieger, 2011). Si llega alguien nuevo a una comunidad, sus comportamientos y actitudes podrían generar sorpresa, rechazo o ansiedad entre los antiguos miembros. Por ejemplo, en una organización los empleados se saludan de manos al empezar el día y esperan que su superior inmediato pase a saludarlos en el transcurso de la mañana; si llega un nuevo gerente y no sigue este ritual podría haber desconcierto entre los empleados, crecer el temor por la posible ocurrencia de un evento negativo y, probablemente, disminuir la productividad. Esto se explica porque el gerente fundador inició esta tradición desde comienzos de la organización y está muy arraigada en los empleados.

El estudio de la cultura ayuda a entender fenómenos como el relatado que, de otra manera, serían algo misterioso o incomprensible. En general, podríamos decir que el estudio de la cultura permite comprender mejor los aspectos escondidos y complejos de la vida en grupos a diferente nivel: nacional; regional; generacional; de clase social y organizacional; entre otros.

La cultura ha sido estudiada por la antropología cultural, la psicología social y la sociología. El énfasis aquí será desde la antropología cultural, teniendo en cuenta los valiosos aportes de la psicología social y la sociología, de tal manera que se pueda tener un acercamiento breve, pero profundo, a este concepto tan elusivo.

Los antropólogos culturales han desarrollado teorías complejas sobre la cultura desde distintos enfoques, agrupados en varias escuelas. Allaire y Firsirotu (1992a) ofrecen una tipología de los conceptos de cultura partiendo de dos enfoques, el que toma la cultura como parte de un sistema socioestructural y el que la toma como un sistema independiente de formación de ideas.

El primer enfoque afirma que la cultura está ligada a lo social y no puede estudiarse por separado, ya que entre lo cultural y lo social existe armonía, coherencia e isomorfismo. Por ejemplo, Schein (2004) asume este enfoque al incluir dentro de los niveles de la cultura organizacional la estructura, los procesos, las estrategias y los objetivos organizacionales.

El segundo enfoque sostiene que el estudio de la cultura se preocupa por asuntos relacionados con los valores, las normas, los conocimientos, las creencias y las formas de expresión. Al respecto, Geertz (2003) afirma que la cultura y la estructura social, aunque solo sea conceptualmente, se deben estudiar por separado, ya que la integración de ambas, o isomorfismo, solo es una de las formas en que se pueden relacionar sus componentes siendo necesario investigar las demás relaciones para tener un panorama completo y lograr mejores interpretaciones de los fenómenos culturales. Así, lo dicho por Geertz, permite sostener que el segundo enfoque estudia con mayor profundidad la cultura y lleva a obtener conocimientos pertinentes sobre las variables que la componen y sus relaciones con otros temas. Por ejemplo, Allaire y Firsirotu (1992a) asumen este enfoque al incluir dentro del sistema cultural de una organización a los mitos, los valores y la ideología, poniendo aparte el sistema socioestructural y el contexto.

Ahora bien, dentro del segundo enfoque se inscriben cuatro escuelas cada una de ellas con un concepto distinto de cultura: simbólica; cognoscitiva; estructuralista; y de equivalencia mutua. Después de estudiar los vínculos con los escritos organizacionales que más se relacionan con el objetivo principal de este artículo, se tomó la escuela simbólica como punto de referencia. En la tabla 1 se muestra una síntesis de dicha escuela.

Tabla 1. Escuela simbólica.

Definición de cultura	Vínculos con los escritos organizacionales	Definición de cultura organizacional
“La cultura, producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones” (1992a, p. 37).	<p>“1. Producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios dominantes, una organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de los miembros y solicita su compromiso.</p> <p>2. Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros” (1992a, p. 37).</p>	La cultura organizacional es “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y trasformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales” (1992a, p. 33).

Fuente: Allaire y Firsirotu (1992a, p. 33 y 37).

La escuela simbólica sostiene que los miembros de una colectividad tienen un sistema compartido de cogniciones, expresado en símbolos, que les permite interpretar lo que ocurre a su alrededor y actuar en concordancia con sus interpretaciones. Clifford Geertz, uno de los principales representantes de esta escuela, define la cultura como:

un sistema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida. (2003, p. 88)

Para este autor, el término símbolo se refiere a cualquier objeto, acto, hecho, cualidad o relación que sirve como medio de transmisión de un significado (Geertz, 2003). De esta manera, los símbolos se convierten en el marco de la actuación social puesto que comunican los sentidos que las personas dan a lo que sucede en su interior y en el mundo que les rodea.

En concordancia con lo anterior, Abravanel (1992a) asigna a los símbolos las funciones de portar sentido, definir las cosas, establecer los contextos y las formas, al igual que generar identidad individual y grupal. Ejemplos de símbolos son las banderas, los escudos, los logos de las organizaciones, las mascotas de los equipos deportivos, los colores institucionales y los himnos; pero símbolos también son los rituales, los mitos, la arquitectura de los edificios, entre otros.

La cultura es, entonces, un sistema de estructuras simbólicas que permite interpretar y representar la realidad a la vez que ofrece información y guía para la acción (Nivón y Rosas, 1991). Por ello, tanto Geertz (2003) como Hofstede (1997) asumen la cultura como un programa o software colectivo de la mente que instituye los “procesos sociales y psicológicos que modelan la conducta pública” (Nivón y Rosas, 1991, p. 6).

Dentro de la escuela simbólica, Roseldo afirma que,

la cultura, otorga importancia a la experiencia humana, al seleccionar a partir de ella y organizarla. En general, se refiere a las formas en las cuales la gente da sentido a su vida, más que a la ópera o a los museos de arte. No habita en un mundo aparte, como por ejemplo, la política o la economía. Desde las piruetas del ballet clásico hasta los hechos más manifiestos, toda la conducta humana está mediada culturalmente. La cultura reúne la vida cotidiana y lo esotérico, lo mundano y lo insigne, lo ridículo y lo sublime. La cultura es ubicua, ni superior ni inferior. (2000, p. 47)

Para este autor, la cultura no debe ser considerada como un todo autocontenido compuesta de patrones coherentes. Al contrario, debe considerarse como un conjunto de intersecciones que puede variar con el tiempo y con los procesos que se viven dentro y fuera de un grupo social. Dependiendo del grupo que se trate, se pueden establecer diferentes niveles de cultura, por ejemplo, nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico; de género; de generación; de clase social; y de organización (Hofstede, 1997). Este último es el que se tratará a continuación.

Cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional tomó auge en la década de los 80 del siglo pasado a partir del éxito de libros como: *En busca de la excelencia*, Peters y Waterman (1984); y *Teoría Z*, Ouchi (1982); quienes mostraban que las organizaciones excelentes tenían culturas fuertes que las hacían más productivas. Desde ese entonces la cultura organizacional se convirtió en la herramienta de moda para promover el cambio, el buen clima laboral y el logro de los objetivos organizacionales. Este auge duró hasta fines de siglo cuando fue reemplazada por otras modas administrativas como la planeación estratégica, la reingeniería y el empoderamiento, entre otras.

Sin embargo, más allá de lo meramente instrumental, el concepto de cultura organizacional tiene implícito una gran riqueza que puede enseñarnos acerca de la complejidad y diversidad de los grupos humanos en las organizaciones (Allaire y Firsirotu, 1992a). En consecuencia, su estudio es vigente y útil no solo para comprender determinadas situaciones organizacionales, sino también para comprendernos a nosotros mismos, para entender mejor las fuerzas que actúan dentro de nosotros y que nos llevan a escoger los grupos a los que pertenecemos y a identificarnos con ellos (Schein, 2004). Por esto, el estudio de la cultura organizacional ya obtuvo su lugar definitivo dentro de las ciencias administrativas.

Schein (2004) la define como un patrón de supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización que influye en su forma de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de adaptación interna y externa que enfrenta la organización. Dichos supuestos se aprendieron con el tiempo, a medida que se fueron resolviendo asuntos críticos de una manera válida y se han enseñado a los nuevos miembros como una manera correcta de incorporarse a su trabajo. Para este autor, hay cuatro elementos asociados al concepto de cultura organizacional:

1. Estabilidad estructural: la cultura permanece en el tiempo y es difícil de cambiar.

2. Profundidad: la cultura corresponde a aspectos que están bajo la superficie, que son muy fuertes en su impacto, pero que no se pueden ver a simple vista porque en su mayoría son inconscientes.
3. Amplitud: la cultura cobija todo el funcionamiento de un grupo en lo referente a los supuestos básicos. Es decir, la cultura no opera para unos miembros de un grupo y para otros no, aunque pueden existir subculturas en una organización.
4. Integración: la cultura reúne varios componentes en un modelo o patrón de comportamiento que comparten los miembros de una organización.

Aquí aclaramos que no todo comportamiento está supeditado a la cultura, pues hay otros factores que también influyen como las situaciones medioambientales, el carácter y personalidad de los individuos, así como la sociedad a la que pertenecen. Por ello, el comportamiento no es central en la cultura, lo central es la forma en que se percibe, piensa y siente alrededor de determinadas situaciones.

Siguiendo con Schein, observamos que la cultura organizacional se puede estudiar desde tres niveles donde cada nivel tiene una profundidad que se relaciona con el grado en que el fenómeno cultural puede ser visible para una persona, como se ilustra en la figura 1. A continuación se explicará, brevemente, cada uno de los niveles, con base en lo planteado por Schein (2004).



Figura 1. Niveles de la cultura organizacional.

Fuente: adaptado de Schein (2004, p. 26).

Artefactos

Es el nivel que está en la superficie. Aquí se incluyen los elementos estructurales como organigramas, manuales de funciones y procedimientos, diseños de puestos de trabajo y aquellos procesos organizacionales que permiten que el comportamiento se convierta en rutina. En general, se refieren a los fenómenos que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con una cultura organizacional.

Valores y creencias expuestos

Es el sentido de lo que *debe ser*, distinto al sentido de lo que es. Este *deber ser* está inmerso en la plataforma estratégica de la organización en sus diferentes componentes: diagnóstico; misión; visión; valores; objetivos; estrategias; políticas; y metas. Empero, no se refiere solo a lo que está declarado explícitamente, sino a la forma en que esto se ejecuta y se refleja en la acción organizacional, también a la forma en que se justifican los medios para llegar a los fines.

Supuestos básicos subyacentes

Son valores o creencias que han probado funcionar en repetidas ocasiones y que se dan por hecho, hasta tal punto que se considera inadmisibles el comportamiento basado en otras premisas. Estos supuestos tienden a no ser confrontables o debatibles y, por tanto, son difíciles de cambiar porque implican desaprender nuestro percibir, pensar y sentir acerca de ciertos asuntos, para aprender unos nuevos supuestos. Este nivel es el más profundo de la cultura, por lo que es inconsciente y corresponde a algunas de las porciones más estables de nuestra estructura cognitiva. Una vez adquiridos, se vuelven parte de nosotros mismos y nos llevan a percibir los eventos a través de sus lentes. Incluso, dichos supuestos pueden llevar a distorsionar, negar o falsear lo que pasa alrededor nuestro.

Schein se puede enmarcar dentro de quienes ven la cultura como parte de un sistema sociocultural. Como se muestra en la figura 1, él contempla variables sociales y estructurales dentro del estudio de la cultura organizacional, en una especie de isomorfismo que no cobija todas las posibles relaciones entre lo cultural, lo social y lo estructural. Por ello, a continuación, se traerán los aportes de quienes ven la cultura como parte de un sistema de ideas desde la escuela simbólica.

Allaire y Firsirotu (1992a) definen la cultura organizacional como un conjunto de significados simbólicos que reúne los aspectos afectivos y expresivos de la organización, al ser producto de experiencias emocionales compartidas a lo largo de su historia y potencializadas por miembros clave como los fundadores y los líderes. Para estos autores, la cultura se compone

de mitos, valores e ideología y se expresa a través de artefactos; además, interacciona con la sociedad, la historia y las contingencias derivadas de los avances tecnológicos, el mercado, la competencia y las reglas del sector al cual pertenece (ver figura 2).

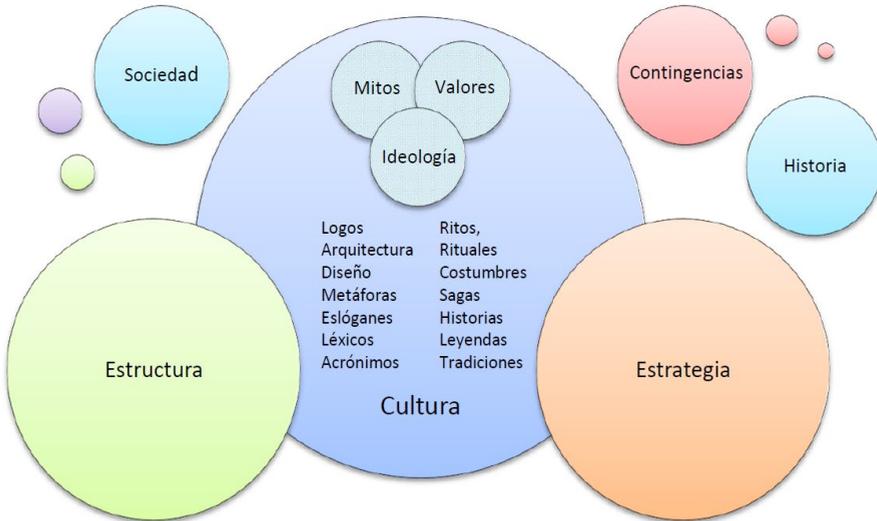


Figura 2. La cultura organizacional.

Fuente: autora con base en Allaire y Firsirotu (1992a) y Sallenave (1995).

La figura 2 muestra, además, las relaciones de la cultura con la estructura y la estrategia. Para Sallenave (1995), una buena comprensión de la acción organizacional necesita emplear un enfoque de gerencia integral que contemple la cultura, la estrategia y la estructura desde una perspectiva holística. La cultura para saber cómo dinamizar la organización y animar a las personas que trabajan en ella; la estrategia para saber hacia dónde va la organización y cómo llevarla hacia allá; y la estructura para saber cómo aplicar la estrategia de la mejor manera posible. Empero, dados los alcances del presente artículo, a continuación, solo se tratarán los elementos que componen la cultura organizacional.

Mitos

Corresponden a aquellas historias, parte real y parte ficticia, que dan cuenta de los orígenes y transformaciones de la organización, expresadas en términos simbólicos y a las que se les da un carácter sagrado. Los mitos permiten, entre otros, establecer vínculos afectivos duraderos entre el pasado y el presente y justificar las acciones de los líderes actuales. Los

relatos de cómo se creó la organización, cómo respondió a una amenaza, cómo salió de una crisis son ejemplos de mitos (Allaire y Firsirotu, 1992b).

Para ilustrar lo anterior, tomemos un caso basado en hechos reales que se convirtió en un mito. En 1982 siete personas murieron después de tomar cápsulas de Tylenol contaminadas con cianuro por un individuo. Después de conocer la noticia, el máximo directivo de la Johnson & Johnson, empresa productora del Tylenol, ordenó sacar del mercado todas las cápsulas del analgésico e informar a los consumidores sobre los riesgos de tomar el medicamento. Más tarde, aunque se comprobó que la empresa no era culpable de las muertes, decidió rediseñar el empaque del Tylenol e indemnizar a las familias de las víctimas. Los costos de esta decisión ascendieron a 100 millones de dólares, pero la alta dirección de la Johnson & Johnson no dudó en poner por encima una parte del credo de la empresa que dice: "Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres, padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios". Al poco tiempo de lo sucedido las ventas del Tylenol superaron el récord anterior a la crisis, ya que los clientes respondieron con lealtad a las acciones que tomó la empresa (Guillén, 2006).

No todos los mitos son fáciles de identificar e interpretar, aunque hay situaciones en las que se manifiestan explícitamente. Según Abravanel (1992a), una primera situación ocurre cuando las decisiones que se toman no llevan a los resultados requeridos, por lo que se cuestiona la pertinencia de los mitos y se trata de recurrir a otros que si conduzcan a estrategias eficaces; una segunda situación ocurre cuando creencias en conflicto generan confrontaciones entre los miembros de la organización, en este punto los individuos, inconscientemente, revelan sus mitos. Por ejemplo, este autor realizó un estudio etnográfico en una organización autodefinida como alternativa, terapéutica y espiritual; al cabo de 18 meses presentó a los miembros de esa comunidad un informe que daba cuenta de las contradicciones entre lo deseado y lo realmente realizado; para justificar dichas contradicciones, los individuos recurrían a mitos tal como se ve en el siguiente párrafo de un informe presentado por Abravanel:

la ideología *alternativa* se manifiesta principalmente en el hecho de que la comunidad tiene objetivos de autosuficiencia compartidos por todos los miembros. Pero, concretamente el esfuerzo consagrado a las actividades de autosuficiencia es esporádico y carece de entusiasmo y no deja duda alguna de que no se alcanzará la meta [...] La laguna entre la puesta en marcha inadecuada de las medidas de autosuficiencia y el ideal fundamental declarado, está colmada por el mito mediador

siguiente: “La autosuficiencia es importante, pero no debemos olvidar que estamos aquí principalmente para ofrecer servicios terapéuticos a clientes externos así como a nuestros miembros Después de todo, nosotros somos una comunidad *terapéutica*”. (1992, p. 140)

En el siguiente párrafo del informe, el autor muestra debilidades en la práctica de la ideología terapéutica para lo cual se recurre al mito mediador en el que la comunidad es prioritariamente espiritual. En el párrafo final, el autor muestra que las dificultades para la práctica de la ideología espiritual se justifican en el mito mediador por medio del cual la comunidad es alternativa.

Un análisis de este informe deja claro que los mitos se pueden utilizar para reafirmar la comprensión de la realidad y contribuir a mantener la continuidad y el control en la organización, así estos sean contradictorios y lleven a problemas de desempeño y bajo logro de objetivos. Por otro lado, un análisis del caso Tylenol ilustra como los mitos se pueden utilizar para animar a la supervivencia del grupo, al olvido de los miembros como individuos y a la conformidad con el carácter organizacional. Estos dos casos muestran el poder que tienen los mitos y su importancia para la organización. Por ello, es necesario saber identificarlos para adherirse a ellos o encontrar nuevos mitos que lleven al logro de los objetivos, teniendo en cuenta que para obtener la calidad de pertenecer a un grupo, una coalición o una organización, debemos apropiarnos de los mitos hasta tal punto que eliminemos la ambigüedad de una identidad general (Abravanel, 1992a).

Valores

Los valores dirigen nuestras elecciones y acciones, pues consciente o inconscientemente movilizan y guían la manera como tomamos decisiones y el tipo de decisiones que tomamos (Gini, 2004). Esto hace que los valores, de una u otra forma, permeen nuestros comportamientos convirtiéndose en motivadores de nuestras acciones y, por tanto, en entidades importantes a la hora de estudiar la cultura organizacional (Alas et al., 2006).

Para Allaire y Firsirotu “los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social” (1992, p. 30). En general, toda organización tiene un sistema de valores que se ha conformado con el paso del tiempo y que dispone de sus correspondientes construcciones simbólicas. Este sistema puede ser explícito (como la declaración de valores que tienen algunas organizaciones) o implícito, no obstante, en todo caso, determina lo que es preferible o deseable en determinadas circunstancias. Schwartz (1994) nos brinda algunos elementos de utilidad sobre el origen de los valores y su aplicación en la organización:

- Son estructuras cognitivas que apoyan los intereses de algunos miembros del nivel social.
- Motivan el comportamiento y proveen intensidad emocional a las acciones.
- Son medidas para juzgar y justificar las acciones.
- Se adquieren a través de actividades de socialización y de experiencias individuales únicas.

Al ser los valores cualidades estructurales que tienen existencia y sentido en situaciones concretas (Fronzizi, 2001), poseen características y propiedades como las siguientes (González y Marquínez, 2000; Escobar, 2000):

- Polaridad y gradación: en cada valor se dan grados entre polos extremos, el positivo y el negativo. Un ejemplo de esto es la belleza y la fealdad.
- Dependencia: los valores no existen en abstracto, necesitan de un sustantivo al que califiquen, sea persona, animal, cosa, idea o acción.
- Historicidad y variación: los valores cobran o pierden fuerza de acuerdo con el nivel cultural de los pueblos, tienen historia.

Existen diferentes tipos de valores. Por ejemplo, los valores positivos y los negativos o contravalores; los valores fijos y los dinámicos; los valores individuales y las constelaciones de valores (Fronzizi, 2001). Asimismo, existen valores superiores e inferiores que conforman una jerarquía, dependiendo esta del contexto y del enfoque que se tenga. Por ejemplo, en una época los valores religiosos eran los más importantes, mientras que en la actualidad (y desde lo teórico) se coincide en que los valores éticos son los de mayor jerarquía:

el valor ético tiene una fuerza impositiva que nos obliga a reconocerlo aún contra nuestros deseos, tendencias e intereses personales. Al menos parece evidente que el ingrediente de objetividad es, en este caso, mucho mayor que en la estimación de lo agradable. (Fronzizi, 2001, p. 36)

Ideología

Es un sistema de creencias que explica, a veces de manera mítica, la realidad social, que justifica la estructura organizacional y que exhorta a la acción colectiva. Según Abravanel (1992b), la ideología sirve para definir la organización, alcanzar ciertos objetivos y establecer un sistema global de control, muchas veces inconsciente, que representa los intereses del grupo dominante.

Es importante resaltar el doble papel de la ideología organizacional. Por un lado, esta señala el comportamiento aceptable (lo que debe ser); por el otro, orienta hacia el logro de los objetivos y metas a través de ciertos medios (lo que es). Al respecto, Abravanel (1992b) propone dos dimensiones de la ideología, la fundamental y la operacional (ver figura 3). La primera, defiende la pureza de los principios morales (lo que debe ser). La segunda, defiende las consideraciones prácticas e inmediatas que contribuyen a la supervivencia de la organización. No siempre estas dos dimensiones coexisten en armonía, inevitablemente se producen contradicciones y es allí donde entran a jugar un papel importante los mitos.

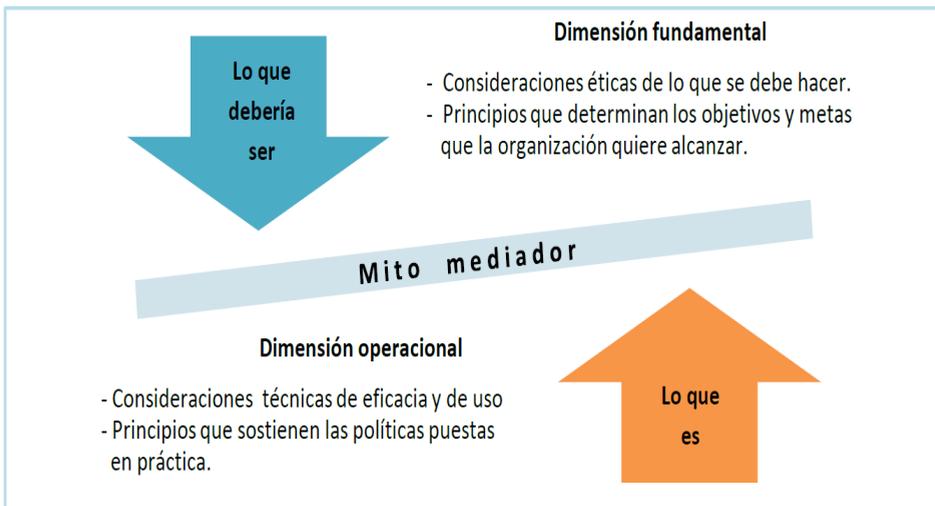


Figura 3. Estructura básica de un sistema ideológico de creencias. Fuente: adaptado de Abravanel (1992b).

Aplicando la figura 3 a Johnson & Johnson, vemos que esta organización tiene un credo² oficialmente declarado, del que se pueden extraer elementos ideológicos. Por ejemplo, su dimensión fundamental se refiere a lo que debe ser en relación con sus obligaciones morales con los grupos de interés; de aquí se desprende una serie de principios que determinan los objetivos y metas que esta organización quiere alcanzar. Su dimensión operacional se refleja en los principios que orientan las prácticas en cuanto a calidad, investigación y desarrollo de productos, disminución de costos y generación de utilidades económicas para los accionistas. Cuando ocurre un conflicto, un problema o una crisis, los encargados de tomar decisiones no solo recurren al credo de la organización, sino también a un mito mediador como el caso Tylenol. Este mito les permite remitirse al pasado para tener elementos y poder tomar decisiones acertadas que combinen la adherencia tanto a lo que debe ser como a lo que es y lleven al fin último de la empresa expresado en términos de rentabilidad económica y social.

Estas dos dimensiones propuestas por Abravanel son una abstracción para comprender las tensiones que se dan en la práctica entre lo que debería ser y lo que es. Aunque lo moral tiene una prevalencia sobre lo técnico, es necesario tener en cuenta consideraciones de ambos tipos para la solución de los problemas, buscando un equilibrio que permita cumplir con ambos componentes de la ideología. Los grupos de interés con más poder en la organización —como los dueños o accionistas mayoritarios, los gerentes de alto nivel o aquellos miembros considerados como héroes— son los encargados de lograr este equilibrio y de crear medios ideológicos que contribuyan a alcanzar los objetivos.

Cuando los problemas son críticos, y no es suficiente acudir a un mito mediador, se hace necesario que estos grupos de interés realicen un análisis ideológico que les permita detectar contradicciones entre ambas dimensiones de la ideología, incluyendo los intereses en juego y las razones por las que se defiende el *statu quo*. Luego, se decidirá si es necesario un cambio en la ideología, lo que llevará a un cambio en la cultura organizacional.

Por ejemplo, la empresa Levi Strauss & Co. (fabricante de los jeans Levi's) es considerada como una de las más éticas de Estados Unidos, con un código de conducta (perteneciente a la dimensión fundamental) que gira alrededor de cuatro valores: empatía, integridad, originalidad y valor³. Sin embargo, ha sido la pionera de la estrategia de reducción de costos conocida como deslocalización (perteneciente a la dimensión operacional), la cual

² Se puede consultar en la página <http://www.jnjcolombia.com.co/>.

³ Para mayor información se puede acceder a la página http://www.levi.com/ES/es_ES/about/our-company.

no es más que el cierre de sus fábricas en los países del primer mundo y la subcontratación de la producción en países del tercer mundo. La contradicción entre las dimensiones fundamental y operacional se presenta cuando uno de sus valores éticos —la empatía— riñe con uno de sus objetivos operacionales —la reducción de costos— dado que los cierres de fábricas dejan miles de desempleados o que algunos de los subcontratistas del tercer mundo utilizan mano de obra infantil y, en general, someten a sus trabajadores a pésimas condiciones laborales⁴.

En este caso, Levi Strauss & Co. requiere un cambio de ideología que dé prioridad a la ética, de tal manera que los valores declarados se reflejen en la cultura organizacional y sean la guía para sus operaciones no solo en su sede central en Estados Unidos, sino también en las fábricas de los subcontratistas que producen los artículos que ella diseña y comercializa. Aunque Levi Strauss & Co. ha tratado de solucionar los problemas ocasionados por la deslocalización —prohibiendo que menores de edad laboren en las fábricas o exigiendo a los subcontratistas el cumplimiento de su código de conducta—, aún necesita encontrar un equilibrio verdadero entre las dimensiones fundamental y operacional de su ideología, de tal manera que exista coherencia entre lo que la organización quiere ser y lo que es. Es muy perjudicial para Levi Strauss & Co. y para sus grupos de interés que la ética sea utilizada como estrategia de mercadeo o como medida destinada a limpiar su imagen ante los consumidores y la sociedad puesto que a mediano y largo plazo la realidad saldrá a flote, no sin antes haber causado un daño que se hubiese podido evitar. Este caso nos lleva al estudio del siguiente tema.

Ética y cultura organizacional

Este apartado se ha dividido en cuatro partes. En la primera, se revisarán algunos de los autores que estudian la cultura organizacional como Schein (2004), Allaire y Firsirotu (1992a, b, c) y Abravanel (1992a, b), mostrando que es poco lo que han tomado de la ética. En la segunda, se expondrán los aportes de otros autores que han estudiado, desde la ética organizacional, las relaciones entre la ética y la cultura organizacional. En la tercera, se ahondará en las culturas organizacionales éticas, especialmente, desde los aportes de Treviño y Nelson (2007). Finalmente, en la cuarta parte, se expondrá la manera en cómo se pueden desarrollar culturas organizacionales éticas.

⁴ Para mayor información se puede acceder a la página <http://www.solidaridad.net/noticia/1015/levi-s-cierra-sus-fabricas-en-ee-uu-paga-salarios-de-hambre-en-el-tercer-mundo-y-utiliza-ninos-escla>.

La ética en obras tradicionales sobre cultura organizacional

Edgar Schein es uno de los pioneros del estudio de la cultura organizacional y autor del libro titulado *Cultura organizacional y liderazgo* (2004). En este libro Schein responde con profundidad preguntas relacionadas con qué es la cultura, cómo se crea, cómo evoluciona y cómo puede cambiarse. Empero, no hace una relación cultura-ética siendo muy poco lo que explícitamente trata sobre ella. Si vamos al índice temático no hay ninguna entrada para ética y solo hay una relacionada con moral, aunque no en el sentido que se le da en el presente artículo, pues se refiere al moralismo.

Allaire y Firsirotu (1992a, b, c), en tres artículos sobre cultura organizacional muy conocidos en el medio colombiano, tampoco estudian directamente las relaciones entre ética y cultura organizacional. De hecho, las alusiones a la ética son mínimas. Sin embargo, en los tres componentes que conforman el sistema cultural propuesto en su modelo (mitos, ideología, valores) la ética juega un papel importante. Abravanel (1992b), sí se refiere al papel de la ética en la dimensión fundamental de la ideología; aunque, por la brevedad de su artículo, no ahonda en el análisis y las repercusiones de este papel.

Otros autores que dentro de sus obras tratan el tema de la cultura organizacional (Hofstede, 1997; Robbins, 2012; Ivancevich et al., 2013) muy poco, o solo de manera ilustrativa, estudian las relaciones de esta con la ética. En concordancia con lo anterior, Feldman (2004) afirma que aquellos que han escrito sobre cultura organizacional y han tratado asuntos éticos han fluctuado entre los intentos por basar la ética en la racionalidad de los gerentes y los intentos por escapar a la sofocante lógica de dicha racionalidad, quedándose en lo meramente instrumental. Sin embargo, desde la ética organizacional sí se está trabajando directamente en ello, asunto que se tratará a continuación.

La ética organizacional y la cultura organizacional

El estudio de la ética organizacional consiste en examinar los comportamientos morales de los miembros de la organización, para así determinar si están o no alineados con los principios de la misma y con los compartidos por la sociedad en la que opera. Según Weiss (2014) la ética organizacional estudia las relaciones, valores e identidad de los individuos, los grupos y las organizaciones para responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es la razón de ser de las organizaciones?, ¿qué es bueno y qué es malo en las decisiones y comportamientos en las organizaciones?, ¿cómo deben las organizaciones tratar a sus grupos de interés?

Guillén (2006), menciona tres clases de razones que justifican la ética organizacional. Estas, en orden creciente de importancia, son:

Técnico-económicas: el comportamiento ético repercute en la generación de confianza tanto dentro como fuera de la organización, formando un círculo virtuoso que genera mayor rentabilidad, producto del mejor desempeño laboral; el buen manejo de los recursos físicos, financieros e informacionales; la buena reputación, y la aceptación y lealtad de los consumidores.

Psicosociales: a nivel psicológico, la conciencia demanda auto-aprobación puesto que es necesario no solo tener la aprobación de los demás sino, especialmente, la propia. A nivel social, hay demandas relacionadas con el pago de impuestos, el cuidado del medio ambiente, el cumplimiento de la legislación y las expectativas de los grupos de interés, por no hablar de la vigilancia continua por parte de grupos de presión y organizaciones que defienden los derechos humanos.

Humanas: las organizaciones están constituidas por personas y funcionan para personas, lo que hace indispensable un comportamiento ético. En este contexto se aplica, con todo sentido, la tercera fórmula del imperativo categórico de la ética kantiana que dice: “obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin al mismo tiempo y nunca solamente como un medio” (Kant, 1998, p. 44-45).

Las razones técnico-económicas y las psicosociales son de conveniencia así, a partir de ellas, la ética no es imprescindible en la organización, sino que es un medio más para alcanzar los fines deseados. En cambio, las razones humanas hacen que la ética sea una necesidad porque de lo contrario, la organización, terminaría deshumanizándose y destruyendo al individuo en su esencia, en su valor intrínseco, es decir, en su dignidad. Por tanto, las razones humanas priman sobre las demás razones y son la base de la ética organizacional, lo que hace que valga por sí misma y no solo por su trasfondo instrumentalista.

De acuerdo con Velásquez (2012), la ética organizacional se ocupa de tres clases de asuntos: individuales, organizacionales y sistémicos (figura 4). La interacción positiva de estos contribuye a la consolidación de una cultura organizacional ética, en donde los buenos comportamientos individuales trascienden a los grupales y, a su vez, se proyectan al sistema organizacional dando como resultado la generación de confianza.

En la figura 4 podemos observar que dentro de los asuntos organizacionales se encuentra ubicado el estudio de la cultura, pues esta se considera como el pegamento que mantiene unidas las otras dimensiones de la organización (Weiss, 2014). Cuando revisamos los textos de ética

organizacional más actuales, vemos que estos dedican capítulos o secciones a la discusión sobre ética y cultura organizacional, el desarrollo de programas de ética y la implementación de auditorías éticas (Desjardins y McColl, 2014; Ferrell et al., 2014; Hoffman et al., 2014; Jennings, 2014; Weiss, 2014).



Figura 4. Asuntos que trata la ética organizacional.

Fuente: autora con base en Velásquez (2012).

Sin embargo, durante las tres primeras décadas, de la ética organizacional como campo de estudio, fue poco lo que se investigó sobre su relación con la cultura organizacional. A raíz de los escándalos empresariales que sacudieron al mundo a partir de 2001 los académicos empezaron a darle mayor importancia a la cultura. Esto se dio con mayor énfasis desde el año 2002, con la formulación en Estados Unidos de la Ley Sarbanes-Oxley que regula a las organizaciones que cotizan en la bolsa, con el fin de evitar fraudes y proteger a los inversionistas. Esta ley contempla rebajas de penas a las organizaciones que demuestren haber hecho todo lo posible por evitar riesgos de fraudes por medio de programas de cumplimiento legal que contemplan códigos de ética, oficiales de ética, revisión de colegas y formación en ética (Weiss, 2014).

Con todo, para Ferrell et al. (2014), la tendencia actual en la ética organizacional es ir más allá de las iniciativas éticas legales, de tal manera

que se diseñen programas de ética con el potencial para ayudar a las organizaciones a tener una cultura que disminuya las oportunidades para conductas no éticas. Estos programas se deben basar en la integridad y en la construcción de confianza entre los grupos de interés, buscando hacer que la ética sea parte central de la cultura organizacional, lo cual traerá como resultados:

- Incremento de la eficiencia en las operaciones diarias.
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mayor lealtad de los inversionistas.
- Mayor satisfacción de los clientes.
- Mejor desempeño financiero.
- Mejores relaciones con los grupos de interés.

¿Qué es una cultura organizacional ética?

Una de las pioneras en el estudio de las culturas organizacionales éticas es Linda Treviño, quien en 1986 propuso un modelo para la toma de decisiones éticas en las organizaciones en el que la persona y la situación interactúan. Basado en la teoría de desarrollo moral cognitivo (CMD) de Kohlberg, el modelo de Treviño combina variables individuales (etapa de CMD, ego, campo de dependencia y punto de control) con variables situacionales (contexto de trabajo inmediato, cultura organizacional y características del trabajo). En lo referente a la cultura organizacional, Treviño afirma que la estructura normativa, la obediencia a la autoridad, la responsabilidad por las consecuencias y los otros importantes⁵ tienen repercusiones en el comportamiento ético o no ético en las organizaciones, por lo que es necesario realizar investigaciones que estudien las interacciones entre la cultura organizacional y la ética (Treviño, 1986).

Años más tarde, Treviño y Youngblood (1990) publicaron un artículo en el que sostienen que el refrán que dice que una manzana podrida daña al resto, es parcialmente cierto puesto que se puede dar el caso de manzanas en buen estado que se almacenen en barriles podridos o contaminados y que también terminan dañándose. Trasladado a la organización, esto

⁵ Se refiere a los superiores, colegas y subordinados que son importantes para la persona y que influyen sus decisiones éticas (Ferrell et al., 2004).

significa que pueden existir buenos empleados que son influenciados por organizaciones que esperan de ellos, o permiten que ocurra, un comportamiento no ético o que transmiten el mensaje de que lo único importante son las utilidades o los beneficios personales, sin tener en cuenta los medios utilizados para obtenerlas. En consecuencia, cuando se analiza el comportamiento ético o no ético en las organizaciones, se debe tener en cuenta que los empleados vienen con predisposiciones que influyen su comportamiento, pero también la cultura organizacional ejerce un gran impacto en ellos.

Treviño participó junto con Nelson en la elaboración de un libro en el que se proponen diferentes estrategias para la administración de la ética en las organizaciones (Treviño y Nelson, 2007). En este libro, las autoras afirman que la mayoría de las personas no tienen un estricto sentido moral que las guíe, sino que buscan claves en su entorno acerca de cómo pensar y comportarse. En las organizaciones esto ocurre, especialmente, cuando hay circunstancias críticas o ambiguas, como en el caso de los dilemas éticos. La cultura organizacional transmite muchas claves al respecto y deja saber a las personas lo que se espera de ellas. Por ejemplo, la cultura organizacional de la firma de auditoría y consultoría Arthur Andersen transmitía el mensaje a sus empleados de que lo importante era obtener utilidades a todo costo e incrementar el número de clientes, así ello significase inventar necesidades de consultoría o ser benevolentes en sus procesos e informes de auditorías financieras. Como consecuencia de la quiebra de Enron y el descubrimiento de los múltiples fraudes que los máximos directivos de esta realizaron Arthur Andersen cayó en desgracia, pues era su firma auditora y, por tanto, fue considerada cómplice. En últimas, ambas empresas desaparecieron del mercado, dejando una estela de víctimas entre sus grupos de interés (Leigh, 2013).

He aquí la necesidad de una cultura organizacional ética, entendida como aquella que, formal e informalmente, promueve la toma de decisiones éticas y el comportamiento ético. Formalmente, a través de la ideología, de la declaración de valores y principios organizacionales, de un programa de cumplimiento legal, de un código de ética y de la instauración de una línea para *whistleblowers*⁶. Informalmente, a través del ejemplo de los líderes de la organización, de los mitos que refuerzan el mensaje ético y de la práctica de los valores declarados.

⁶ El *whistleblowing* consiste en alertar sobre situaciones o hechos que ocurren en una organización y que, a juicio del informante, pueden constituir delitos o graves riesgos para las personas o el medio ambiente. El *whistleblower* es un empleado de una organización, quien comunica tales hechos voluntariamente y sin tener autorización para hacerlo, con el fin de evitar futuros actos ilícitos, facilitar la justicia restaurativa o proteger el interés público (Rodríguez, 2013).

Las organizaciones que deseen tener una cultura organizacional ética deben apoyarse en el liderazgo de sus gerentes de alto nivel, de tal manera que sean ellos quienes transmitan la importancia que se le da al comportamiento ético. Esto se logra no solo a través de los mensajes orales y escritos, sino también con el ejemplo dado en la toma de decisiones y el comportamiento. Además, los gerentes deben promover una cultura que permita el disenso puesto que cuando se espera una obediencia incondicional, esto puede generar problemas éticos entre los empleados como: alta conducta no ética, baja tendencia a buscar consejo sobre asuntos éticos y baja posibilidad de reportar violaciones éticas (Treviño y Nelson, 2007).

Asimismo, las organizaciones deben apoyarse en una estructura que haga énfasis en la responsabilidad individual y los procesos de rendición de cuentas a todo nivel. En síntesis, cada empleado debe saber que es responsable de sus acciones y que su organización espera que esté en la capacidad de cuestionar la autoridad si sospecha que en sus órdenes y decisiones hay problemas éticos (Treviño y Nelson, 2007). De ahí la importancia de las líneas de denuncias, el apoyo a los *whistleblowers* y la configuración de instancias que escuchen a los empleados y los orienten en la resolución de dilemas éticos que se presenten en sus actividades laborales.

Desarrollo de culturas organizacionales éticas

Así como es difícil cambiar una cultura organizacional, lo es también el desarrollo de culturas organizacionales éticas. Este esfuerzo de cambio debe contar con el apoyo incondicional de la alta dirección de la organización, encabezada por la junta directiva y los gerentes de alto nivel e irradiada a los niveles medio y bajo. De igual manera debe alinear la estrategia y la estructura, así como las prácticas de gestión humana y las actividades productivas, financieras y de mercadeo. Es decir, el desarrollo de una cultura organizacional ética requiere de una intervención sistémica que sea consistente en los aspectos formales e informales de la organización y que sea planeada con una perspectiva de largo plazo:

el desarrollo de una cultura organizacional se logra a través de los años. Un cambio cultural efectivo puede tomar muchos más, entre 6 y 15 años. Ello requiere acciones en los sistemas formales e informales, lo que toma tiempo de implementación y sostenimiento. La resistencia al cambio aparecerá. Las nuevas reglas y valores deben reforzarse con programas de capacitación, ritos y rituales y sistemas de incentivos. Aunque no todos los esfuerzos de cambio organizacional toman

este período de tiempo, las intervenciones profundas en la cultura organizacional deben considerarse proyectos de largo plazo. (Treviño y Nelson, 2007, p. 296)

Una vez cumplidos los requisitos previos de compromiso de la alta dirección, visión sistémica y perspectiva a largo plazo, se puede iniciar el cambio de la cultura organizacional. Para ello el primer paso es un diagnóstico cultural con énfasis en asuntos éticos. Esto se puede hacer a través de entrevistas, cuestionarios, observación, análisis del discurso y excavación documental. Los resultados del diagnóstico se pueden discutir con los empleados para construir, con su participación, un plan para intervenir la cultura organizacional.

Retomando lo ilustrado en la figura 2, este plan deberá idear acciones para incluir la ética en los mitos, valores e ideología de la cultura organizacional. A la vez, deberá expresarse en los artefactos culturales con una presencia que tenga continuidad en el tiempo. Empero, estas acciones no serán suficientes si no están respaldadas por la estructura y la estrategia de la organización no solo en lo ya mencionado, sino también en apoyos formales desde los programas de cumplimiento que contienen oficinas de ética organizacional, oficiales de ética y comités de ética organizacional (Weiss, 2014).

En síntesis, es posible, aunque difícil lograr, un cambio que conlleve al desarrollo de una cultura organizacional ética, por lo que dicho cambio debe tener una visión de largo plazo y su ejecución continuidad en el tiempo. Con todo, lo más necesario es el apoyo de la alta dirección, empezando por la junta directiva, si la tiene, y por sus líderes de más alto nivel. Este apoyo no debe ser solo de palabra sino, especialmente, de hecho, lo que se traduce en una coherencia entre el decir y el actuar, entre los esquemas formales de la estructura y los sistemas informales. Con estos requisitos cumplidos, los pasos mencionados en párrafos anteriores pueden estructurarse alrededor de un plan e implementarse a lo largo del tiempo, con ajustes continuos, producto de la evaluación y seguimiento tanto de las actividades como de los impactos alcanzados en la organización.

Conclusiones

Este artículo se situó en la antropología cultural para comprender el concepto de cultura desde un enfoque en el que lo cultural y lo social son diferentes, aunque están relacionados entre sí. Este enfoque se centró en la escuela simbólica, la cual afirma que las culturas son sistemas de símbolos históricamente creados que cumplen un doble papel: (i) permiten

interpretar y representar la realidad; y (ii) ofrecen información y guía para la acción.

Posteriormente, se llegó a una definición de cultura organizacional como un sistema de símbolos que es particular para los miembros de una organización y que los distingue de otras organizaciones. Este sistema interacciona externamente con la sociedad, la historia y el contexto ambiental, tecnológico, legal y del mercado (Allaire y Firsirotu, 1992a) e internamente con la estrategia y la estructura (Sallenave, 1992). Así, los artefactos, mitos, valores e ideología organizacionales se expresan a través de símbolos.

Un análisis de la literatura sobre cultura organizacional más relevante en el medio colombiano mostró que es muy poco lo que se ha estudiado en torno a sus relaciones con la ética. Esto no solo significa perder la oportunidad de enriquecer los aportes al mejoramiento de la comprensión del fenómeno cultural, sino también de proporcionar a las organizaciones herramientas que permitan crear las condiciones para promover el comportamiento ético en sus grupos de interés.

Asimismo, un análisis bibliográfico sobre ética organizacional mostró que ya desde mediados de los 80 se inició una línea de trabajo que daba prelación al estudio de las relaciones entre ética y cultura organizacional (Treviño, 1986; Treviño y Youngblood, 1990; Treviño y Nelson, 2007). En la actualidad la mayoría de los textos de ética organizacional incluyen capítulos sobre culturas organizacionales éticas y programas de cumplimiento. De igual manera las revistas de investigación más reconocidas en este campo, como el *Business Ethics Quarterly* y el *Journal of Business Ethics*, publican artículos sobre este tema.

Sin embargo, estos textos y artículos no abordan, o lo hacen de manera superficial, los asuntos individuales relacionados con las culturas organizacionales éticas, ni hacen una discusión filosófica acerca de los supuestos sobre la naturaleza humana que hay detrás de los intentos por desarrollar este tipo de culturas e implementar programas de cumplimiento. Esto se propone para futuras investigaciones que tengan como objetivo incrementar la comprensión que hasta el momento se tiene sobre el tema.

Este artículo respondió a la pregunta: ¿qué es una cultura organizacional ética?, describiéndola como aquella cuyos artefactos, mitos, valores e ideología están permeados por la ética, lo cual se refleja en las actuaciones, formales e informales, de los miembros de la organización a través de la toma de decisiones y el comportamiento. Dicha cultura le da prevalencia a la dimensión fundamental de su ideología sobre la dimensión operacional; incluye, en su plataforma estratégica, una declaración de valores éticos que se expresan a través de un código ético; tiene un programa de

ética que interactúa con las prácticas de gestión humana; alienta el control social, sea directo o por medio de *whistleblowers*; y contempla la rendición de cuentas a través de auditorías éticas o informes de gestión desde la ética.

Frente a la pregunta: ¿cómo se pueden desarrollar culturas organizacionales éticas?, se estableció como prerrequisito el apoyo y liderazgo de la junta directiva y los gerentes de alto nivel, de tal manera que sean ellos quienes transmitan la importancia que se le da a la ética en la organización. Esto se evidencia tanto en los mensajes orales como en los escritos y en el ejemplo dado en la toma de decisiones, la asignación de recursos, el uso de poder y la vivencia de los valores expresados en el código de ética. Una vez cumplido este requisito, el primer paso es un diagnóstico que sea discutido con los grupos de interés y suministre los insumos para construir un plan de intervención de la cultura organizacional. Este plan deberá disponer de recursos para su ejecución y contener estrategias para incluir la ética en los artefactos, mitos, valores e ideología. Asimismo, requiere un respaldo en la estructura y la estrategia, por medio de un sistema de gestión de la ética organizacional que tenga continuidad en el tiempo.

Aunque no es fácil desarrollar una cultura organizacional ética, el intento vale la pena. El solo hecho de mostrar que la ética es importante y que los directivos se esfuerzan por tener un comportamiento que sea coherente con lo que la organización dice ser; repercutirá no solo en el logro de los objetivos organizacionales, sino, lo más importante, en una mayor calidad de vida laboral y en la generación de confianza entre los grupos de interés. Así, es posible desarrollar culturas organizacionales éticas a partir de un trabajo planeado y continuo en el tiempo que no busque la perfección, sino una cultura en constante evolución hacia un *deber ser* que ponga como prioridad a las personas.

Referencias bibliográficas

- Abravanel, H. (1992a). Cultura organizacional y autoridad simbólica. En H. Abravanel, M. Allaire, A. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J.J. Simard (eds.), *Cultura organizacional*. Bogotá, Colombia: LEGIS.
- Abravanel, H. (1992b). En busca de los mitos organizacionales. En H. Abravanel, M. Allaire, A. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J.J. Simard (eds.), *Cultura organizacional*. Bogotá, Colombia: LEGIS.
- Alas, R., Ennulo, J. and Törnpuu, L. (2006). Managerial Values in the Institutional Context. *Journal of Business Ethics*, 3 (65), 269-278.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992a). Teorías sobre la cultura organizacional. En H. Abravanel, M. Allaire, A. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J.J. Simard (eds.), *Cultura organizacional*. Bogotá, Colombia: LEGIS.

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992b). Un modelo multifactorial para el estudio de las organizaciones. En H. Abravanel, M. Allaire, A. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J.J. Simard (eds.), *Cultura organizacional*. Bogotá, Colombia: LEGIS.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992c). Revoluciones culturales en las grandes organizaciones. En H. Abravanel, M. Allaire, A. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J.J. Simard (eds.), *Cultura organizacional*. Bogotá, Colombia: LEGIS.
- Cortina, A. (2003). *El mundo de los valores*. Bogotá, Colombia: El Búho.
- Escobar, V. (2000). *Ética*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Desjardin, J.R. and McCall, J.J. (2014). *Contemporary issues in business ethics*. Stamford, USA: Cengage Learning.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J. and Ferrell, L. (2014). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Stamford, USA: Cengage Learning.
- Feldman, S.P. (2004). *Memory as a Moral Decision. The Role of Ethics in Organizational Culture*. London, England: Transaction.
- Franklin, E.B. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Ciudad de México, México: Pearson.
- Fronidzi, R. (2001). *¿Qué son los valores?* Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, España: Gedisa.
- Gini, A. (2004). Moral Leadership and Business Ethics. En J.B. Ciulla (ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*. New York, USA: Praeger.
- González, L.J. y Marquín, G. (2000). *Valores éticos para la convivencia*. Bogotá, Colombia: El Búho.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid, España: Pearson.
- Hoffman, W.M., Frederick, R.E. and Schwartz, M.S. (2014). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. Malden, USA: Wiley/Blacwell.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Iglesias, L. (2007). *La cultura contemporánea y sus valores*. Barcelona, España: Anthropos.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. and Matteson, M. (2013). *Organizational Behavior and Management*. New York, USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Kant, I. (1998). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Ciudad de México, México: Porrúa.
- Leigh, A. (2013). *Ethical leadership. Creating and sustaining and ethical business culture*. London, England: Kogan Page.
- Nivón, E. y Rosas, A.M. (1991). Para interpretar a Clifford Geertz. Símbolos y metáforas en el análisis de la cultura. *Alteridades*, 1 (1), 40-49.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1984). *En busca de la excelencia*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Rodríguez, M.P. (2013). *Caso para la enseñanza: Whistleblowing en la Universidad Tayrona*. Ciudad de México, México: UNAM.
- Rodríguez, M.P. (2014). Enfoque ético para la formación gerencial en uso de poder. En M.P. Rodríguez, F. Cantor, M.A. Pantoja, J. Toro y A.F. Vásquez. *Formación gerencial en uso de poder: un enfoque ético*. Bogotá, Colombia: Editorial UN.
- Rosaldo, R. (2000). *Cultura y verdad*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Sallenave, J.P. (1995). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

- Schwartz, S.H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Content of Human Values? *Journal of Social Issues*, 4 (50), 19-45.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 3 (11), 601-617.
- Treviño, L.K. and Nelson, K.A. (2007). *Managing Business Ethics*. Danvers, USA: John Wiley and Sons.
- Treviño, L.K. and Youngblood, S.A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 4 (75), 378-385.
- Velásquez, M.G. (2012). *Business Ethics: Concepts and Cases*. Nueva Delhi, India: PHI Learning.
- Weiss, J.W. (2014). *Business Ethics: A Stakeholders and Issues Management Approach*. Stamford, USA: Cengage Learning.