

- De GEORGE, R. T. (1987): "The Status of Business Ethics: Past and Future". Journal of Business Ethics, vol. 6, pàg. 201-211.
- De GEORGE, R. T. (1989): "There is Ethics in Business Ethics; But There's More As Well". Journal of Business Ethics, vol.8(5), pàg. 337-339.
- De GEORGE, R. T. (1990a): Business Ethics. Nova York: Macmillan.
- De GEORGE, R. T. (1990b): "Using the techniques of ethical analysis in corporate practice". ENDERLE, G.; ALMOND, B.; ARGANDOÑA, A. (ed.): People in corporations. Londres: Kluwer, pàgs. 25-33.
- De GEORGE, R. T. (1991): "Will Success Spoil Business Ethics?". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 42-56.
- De GEORGE, R. T. (1993): "L'Etica degli Affari Di Fronte Al Futuro". Etica degli affari e delle professioni, núm. 1, pàg. 4-14.
- DeMARCO, J. P.; FOX, R. M. (1986): "The challenge of applied ethics". DeMARCO, J. P.; FOX, R. M. (ed.): New directions in ethics. The challenge of applied ethics. Londres: Routledge & Kegan Paul, pàg. 1-18.
- De RITA, G. (1990): "Etica delle professioni, società civile e istituzioni". Etica degli affari, vol. 3(1), pàg. 103-112.
- DOBSON, J. (1990): "The Role of Ethics in Global Corporate Culture". Journal of Business Ethics, vol. 9(6), pàg. 481-488.
- DONALDSON, J. (1989): Key issues in Business Ethics, Londres: Academic Press.
- DONALDSON, T. (1982): Corporations and Morality. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- DONALDSON, T. (1994): "When integration fails: the logic of prescription and description in Business Ethics". Business Ethics Quarterly, vol. 4(2), pàg. 157-169.
- DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. (1992): "Integrative Social Contracts Theory: Ethics in Economic Life". EBEN'92 INTERNATIONAL CONFERENCE.
- DONALDSON, T.; WERHANE, P. (ed.) (1988): Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DRUCKER, P. F. (1981): "What is "business ethics"?". The Public Interest, vol. 63, pàg. 18-36.
- DRUCKER, P. F. (1984): "The New Meaning of Corporate Social Responsibility". California Management Review, vol. 26(2), pàg. 53-63.
- DRUCKER, P. F. (1989): "Management and the world's work". Harvard Business Review. ["El nuevo perfil del directivo empresarial".

Harvard-Deusto Business Review, 1989, núm.38, 2n trimestre, pàg. 3-14].

DRUCKER, P. F. (1992): "The New Society of Organizations". Harvard Business Review, set.-oct., pàg. 95-104.

DRUCKER, P. F. (1993): Post-capitalist Society. Oxford: Butterworth-Heinemann.

DRUCKER, P. F. (1994): "The Theory of the Business". Harvard Business Review, set.-oct., pàg. 95-104.

DUNFEE, T. W.; LAUFER, W. S. (1992): "Social Contracts and Social Control: Insights into City-Business Relationships". EBEN'92 INTERNATIONAL CONFERENCE.

DUNFEE, T. W.; ROBERTSON, D. C. (1988): "Integrating Ethics into the Business School Curriculum". Journal of Business Ethics, vol. 7(11), pàg. 847-859.

EPSTEIN, E. M. (1973): "Dimensions of Corporate Power (1)". California Management Review, vol. 16(2), pàg. 9-23.

EPSTEIN, E. M. (1974): "Dimensions of Corporate Power (2)". California Management Review, vol. 16(4), pàg. 32-47.

EPSTEIN, E. M. (1987a): "The Corporate Social Policy Process and the process of corporate governance". American Business Law Journal, vol. 25(3), pàg.361-383.

EPSTEIN, E. M. (1987b): "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness". California Management Review, vol. 29(3), pàg. 99-114.

EPSTEIN, E. M. (1987c): "Business Ethics, Corporate Good Citizenship, and the Corporate Social Policy Process. A view from the United States". European Foundation for Management Development Conference on Business Ethics: Crucial Issues in Successful European Business.

EVAN, W. M. & FREEMAN, R. E. (1988): "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism". BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N.: Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988, pàg. 97-105.

EVERS, S. M. (1994): "FOCUS: Guidance for British Managers". Business Ethics. A European Review, vol. 3(1), pàg. 23-47.

EWIN, R. E. (1991): "The Moral Status of the Corporation". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 749-756.

FALISE, M. (1985): Une pratique chrétienne de l'économie. París: Du Centurion. [Economía, ética y fe cristiana. Madrid: UPCO].

FALISE, M. (1988): "Vida de la empresa y dimensión ética". AA.VV.: Hombre y empresa. Bilbao: Universidad de Deusto, pàg. 21-33.

- FALISE, M.; REGNIER, J. (1992): Repères pour une éthique d'entreprise. Lille: Centre d'Ethique Contemporaine.
- FERNÁNDEZ, J. L. (1994a): Ética para empresarios y directivos. Madrid: ESIC.
- FERRELL, O. C.; GRESHAM, L. G. (1985): "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing". Journal of Marketing, núm. 49, pàg. 87-96.
- FERRELL, O. C.; GRESHAM, L. G.; FRAEDRICH, J. (1989): "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing". Journal of Macromarketing, pàg. 55-64.
- FILELLA, J. (1994): "Persona y organización: de estructuras convencionales a formas funcionales". RECIO, E. M.; LOZANO, J. M.: Persona y empresa. Libertad responsable o sujeción a las normas. Barcelona: Hispano Europea, pàg. 37-98.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. (1985): "Organizational Learning". Academy of Management Review, vol. 10(4), pàg. 803-813.
- FLEMING, J. E. (1987): "Authorities in Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 6, pàg. 213-218.
- FORD, R. C.; RICHARDSON, W. D. (1994): "Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 205-221.
- FRANKEL, M. S. (1990): "Professional Codes: Why, How and with What Impact?". Journal of Business Ethics, vol. 8(2-3), pàg. 109-115.
- FREDERICK, W. C. (1981): "Free Market vs. Social Responsibility. Decision Time at the CED". California Management Review, vol. 23(3), pàg. 20-28.
- FREDERICK, W. C. (1986): "Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs". California Management Review, vol. 28(2), pàg. 126-141.
- FREDERICK, W. C. (1991a): "Commentary on Business Ethics as a Discipline: The Search for Legitimacy". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 57-59.
- FREDERICK, W. C. (1992): "The Moral Authority of Transnational Corporate Codes". Journal of Business Ethics, vol. 10(3), pàg. 165-177.
- FREDERICK, W. C.; DAVIS, K.; POST, J. E. (1988): Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. Nova York: McGraw Hill.
- FREEMAN, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

- FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. (1988): Corporate Strategy and the Search for Ethics. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. (1992): "Business Ethics and Society: A Critical Agenda". Business and Society, vol. 31(1), pàg. 9-17.
- FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. & HARTMAN, E. (1988): "Values and the Foundations of Strategic Management". Journal of Business Review, vol. 7(11), pàg. 821-834.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. (1983): "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". California Management Review, vol. 25(3), pàg. 88-106.
- FRENCH, P. (1979): "The Corporation as a Moral Person". American Philosophical Quarterly, vol. 16(3), pàg. 207-215.
- FRENCH, P. (1984): Collective and Corporate Responsibility. Nova York: Columbia University Press.
- FRENCH, P. A. (1986): "Principles of responsibility, shame and the corporation". CURTLER, H. (ed.): Shame, responsibility and the corporation. Nova York: Haven, 1986, pàg. 17-56.
- FRIEDMAN, M. (1962): Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press. [Capitalismo y libertad. Madrid: Rialp, 1966].
- FRIEDMAN, M. (1970): "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits". New York Times Magazine, set. 13. [BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N.: Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988, pàg. 87-91].
- GAGLIARDI, P. (1986): "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework". Organization Studies, vol.7(2), pàg. 117-134.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1982): Responsabilidad social y balance social de la empresa. Madrid: Fundación MAPFRE.
- GATEWOOD, R. D.; CARROLL, A. B. (1991): "Assessment of ethical performance of organizational members: A conceptual framework". Academy of Management review, vol. 6(4), pàg. 667-690.
- GELLERMAN, S. W. (1986): "Why 'good' managers make bad ethical choices". Harvard Business Review, jul.-ag., pàg. 85-90.
- GELLERMAN, S. W. (1989): "Managing Ethics from the Top Down". Sloan Management Review, hivern, pàg. 73-79.
- GILBERT, D. R. (1986): "Corporate Strategy and Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 5, pàg. 137-150.
- GILBERT, D. R. (1991): "Respect for Persons, Management Theory, and Business Ethics". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 111- 120.

- GOODPASTER, K. E. (1982): "Kohlbergian Theory: A Philosophical Counterinvitation". Ethics, abril, 491-498.
- GOODPASTER, K. E. (1983): "The Concept of Corporate Responsibility". Journal of Business Ethics, vol. 2, pàg. 1-22.
- GOODPASTER, K. E. (1984a): Ethics in Management. Boston: Harvard Business School.
- GOODPASTER, K. E. (1984b): Ethics in Management. Teacher's Manual. Boston: Harvard Business School.
- GOODPASTER, K. E. (1985a): "Business Ethics, Ideology, and the Naturalistic Fallacy". Journal of Business Ethics, vol. 4, pàg. 227-232.
- GOODPASTER, K. E. (1985b): "Toward an integrated approach to Business Ethics". Thought, vol. 60, pàg. 161-180.
- GOODPASTER, K. E. (1987): "The Principle of Moral Projection: A Reply to Professor Ranken". Journal of Business Ethics, vol. 6, pàg. 329-332.
- GOODPASTER, K. E. (1991a): "Business Ethics and Stakeholder Analysis". Business Ethics Quarterly, vol. 1(1), pàg. 53-72.
- GOODPASTER, K. E. (1991b): "Ethical Imperatives and Corporate Leadership". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 89-110.
- GOODPASTER, K. E.; MATTHEWS, J. B. (1982): "Can a corporation have a conscience?". Harvard Business Review. [¿Pueden tener conciencia moral las empresas?". Harvard-Deusto Business Review, 4t. trim., pàg. 5-18].
- GRUSON, P. (1989): "Préoccupations éthiques aux Etats-Unis. A propos de la Business Ethics". Etudes, oct., pàg. 327- 337.
- GUERRETTE, R. H. (1986): "Environmental Integrity and Corporate Responsibility". Journal of Business Ethics, vol. 5, pàg. 409-415.
- GUERRETTE, R. H. (1988): "Corporate Ethical Consulting: Developing Management Strategies for Corporate Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 7(5), pàg. 373-380.
- GUERRETTE, R. H. (1994): "Management by ethics. A new paradigm and model for corporate ethics". LEWIS, A.; WÄRNERYD, K. E.: Ethics and economic affairs. Londres: Routledge, pàg. 51-114.
- HASTINGS CENTER (1980): "Hastings Center Project on the Teaching of Ethics: Summary Recommendations". CALLAHAN, D.; BOK, S. (ed.): Ethics Teaching in Higher Education. Nova York: Plenum Press, pàg. 299-302.
- HORTAL, A. (1994a): "Planteamiento de una ética profesional". FERNÁNDEZ, J. L.; HORTAL, A. (comp.): Ética de las profesiones, Madrid: Comillas, pàg. 55-73.

INFORME FAST (1986): Europa 1995. Nuevas Tecnologías y Cambio Social. Madrid: Fundesco.

JONES, T. M. (1980): "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined". California Management Review, vol. 22, pàg. 59-67.

JONES, T. M. (1991): "Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model". Academy of Management Review, vol. 16(2), pàg. 366-395.

KAHN, W. A. (1990): "Toward an Agenda for Business Ethics Research". Academy of Management Review, vol. 15(2), pàg. 311-328.

KAVATHATZOPOULOS, I. (1991): "Development of a cognitive skill in solving business ethics problems: the effect of instruction". Uppsala Psychological Reports, 1991. núm, 431.

KAVATHATZOPOULOS, I. (1994): "Training Professional Managers in Decision-Making About Real Life Business Ethics Problems: The Acquisition of the Autonomous Problem-Solving Skill". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 379-386.

KELLER, M.; REUSS, S. (1985): "The Process of Moral Decision-Making: Normative and Empirical Conditions of Participaation in Moral Discourse". BERKOWITZ, M.; OSER, F.: Moral education: theory and application. Londres: Lawrence Erlbaum, pàg. 109-123.

KERHUEL, A. (1989): "L'entreprise saisie par l'éthique". Projet, núm. 220, pàg. 102-107.

KERHUEL, A. (1990): "De part et d'autre de l'Atlantique". Projet, núm. 224, pàg. 15-21.

KIM, D. H. (1993): "The Link between Individual and Organizational Learning". Sloan Management Review, pàg. 37-51.

KLEINIG, J. & ZHANG, Y. (ed.) (1993): Professional Law Enforcement Codes. A Documentary Collection. Westport: Greenwood Press.

KULTGEN, J. (1983): "Evaluating Codes of Professional Ethics". ROBISON, W. L.; PRITCHARD, M. S.; ELLIN, J. (ed.): Profits and Professions. Essays in Business and Professional Ethics. Clifton: Humana, 1983, pàg. 225-264.

LADD, J. (1970): "Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations". DONALDSON, T.; WERHANE, P. H. (ed.): Ethical issues in Business. A Philosophical Approach. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988, pàg. 110-122.

LADD, J. (1980): "The Quest for a Code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion". JOHNSON, D. G.: Ethical Issues in Engineering. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991, pàg. 130-136.

LADD, J. (1986): Person and responsibility: Ethical concepts and impertinent analogies". CURTLER, H. (ed.): Shame, responsibility and the corporation. Nova York: Haven, 1986, pàg. 77-97.

- LE MOUËL, J. (1991): Critique de l'efficacité. París: du Seuil. [Crítica de la eficacia. Barcelona: Paidós, 1992].
- LESOURNE, J. (1988): Education & Societé. Les défis de l'an 2000. París: La Découverte. [Educación y sociedad. Los desafíos del año 2000. Barcelona: Gedisa].
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. (1988): "Organizational learning". Annual Review of Sociology, núm. 14, pàg. 319-340.
- LEVITT, T. (1958): "The Dangers of Social Responsibility". Harvard Business Review, set.-oct., pàg. 41-50.
- LIPOVETSKY, G. (1992): Le crépuscle du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques. París: Gallimard.
- LODGE, G. C. (1977): "The Connection between Ethics and Ideology". Journal of Business Ethics, 1982, vol. 1, pàg. 85-98.
- LUTHANS, F.; HODGETTS, R. M. i THOMPSON, K. R. (1987): Social Issues in Business. Strategic and Public Policy Perspectives. Nova York: Mcmillan Publishing Company.
- MACKLIN, R. (1980): "Problems in Teaching of Ethics: Pluralism and Indoctrination". CALLAHAN, D.; BOK, S. (ed.): Ethics Teaching in Higher Education. Nova York: Plenum Press, pàg. 81-102.
- MAHONEY, J. (1990): Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA. A Comparative Study. Londres: The Athlone Press.
- MANLEY, W. W. (1991): Executive's Handbook of Model Business Conduct Codes. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MARSICK, V. J. (1988): "Learning in the workplace: the case for reflectivity and critical reflectivity". Adult Education Quarterly, vol. 38(4), pàg. 187-198.
- MASUDA, Y. (1980): The Information Society as Post-Industrial Society. [La sociedad informatizada como sociedad post-industrial. Madrid: Tecnos].
- MASUDA, Y. (1990): Managing in the Information Society. Cambridge: Basil Blackwell.
- McHUGH, F. P. (1988): Keyguide to information sources in Business Ethics. Nova York: Nichols Publishing.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". American Journal of Sociology, vol. 83(2), pàg. 340-363.
- MINTZBERG, H. (1975): "The manager's Job: Folklore and Fact". Harvard Business Review, jul.-ag. [MINTZBERG, H.: Mintzberg sobre la dirección. Madrid: Díaz de Santos, pàg. 1-25].
- MINTZBERG, H. (1979a): The Structuring of Organizations. (A Synthesis

of the Research). Englewood Cliffs: Prentice-Hall. [La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel, 1984].

MINTZBERG, H. (1979b): "Patterns in Strategy Formation". Management Science. [MINTZBERG, H.: Mintzberg sobre la dirección. Madrid: Díaz de Santos, pàg. 27-47].

MINTZBERG, H. (1987): "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion". Academy of Management Executive. [MINTZBERG, H.: Mintzberg sobre la dirección. Madrid: Díaz de Santos, pàg. 49-90].

MINTZBERG, H. (1989): "The Case for Corporate Social Responsibility". The Journal of Business Strategy, vol. 4(2), pàg. 3-15. [IANNONE, A. P. (ed.): Contemporary Issues in Business. Oxford: Oxford University Press, 1989, pàg. 165-177].

MINTZBERG, H.; WATERS, J. (1990): "Does Decision Get in the Way?". Organization Studies, pàg. 1-6.

MITROFF, I. I. (1983): Stakeholders of the Organizational Mind. San Francisco: Jossey-Bass.

MORGAN, G. (1980): "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory". Administrative Science Quarterly, vol. 25(4), pàg. 605-622.

MORGAN, G. (1986): Images of Organisation. Londres: Sage. [Imágenes de la organización. Madrid: RA-MA, 1990].

MOSER, M. R. (1986): "A Framework for Analyzing Corporate Social Responsibility". Journal of Business Ethics, vol. 5, pàg. 69-72.

MOSER, M. R. (1988): "Ethical Conflict at Work: A Critique of the Literature and Recommendations for Future Research". Journal of Business Ethics, vol. 7(5), pàg. 381-387.

MOUSSÉ, J. (1989a): Fondements d'une éthique professionnelle. París: Les éditions d'organisation.

MOUSSÉ, J. (1989b): Pratiques d'une éthique professionnelle. París: Les éditions d'organisation.

MULLIGAN, T. M. (1987): "The Two Cultures in Business Education". Academy of Management Review, vol. 12(4), pàg. 593-599.

MURPHY, P. E. (1988): "Implementing Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 7(12), pàg. 907-915.

MURPHY, P. E. (1989): "Creating Ethical Corporate Structures". Sloan Management Review, hivern, pàg. 81-87.

MURRAY, E. A. (1986): "Ethics and Corporate Strategy". DICKIE, R. B.; ROUNER, L. S.: Corporations and the Common Good. Notre Dame: University of Notre Dame Press, pàg. 91-117.

- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. (1985): Reinventing the Corporation. Megatrends. [Reinventar la Empresa. Barcelona: Folio, 1986].
- NASH, L. L. (1983): "Ethics without the sermon". Harvard Business Review. ["Una ética para la toma de decisiones". Harvard-Deusto Business Review, 1r trim., pàg. 57-71].
- NASH, L. (1992): "American and european corporate ethics practices: a 1991 survey". MAHONEY, J.; VALLANCE, E.: Business Ethics in a New Europe. Londres: Kluwer, pàg. 155-176.
- NEWTON, L. (1983): "Professionalization. The Intractable Plurality of Values". ROBISON, W. L.; PRITCHARD, M. S.; ELLIN, J. (ed.): Profits and Professions. Essays in Business and Professional Ethics. Clifton: Humana, 1983, pàg. 23-36.
- NEWTON, L. (1990): "I professionisti e l'etica professionale negli Stati Uniti". Etica degli affari, vol. 3(1), pàg. 63-76.
- NICHOLSON, N. (1994): "Ethics in Organizations: A Framework for Theory and Research". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 581-596.
- NIELSEN, R. P. (1988): "Limitations of Ethical Reasoning as an Action (Praxis) Strategy". Journal of Business Ethics, vol. 7(10), pàg. 725-733.
- NIELSEN, R. P. (1989): "Negotiating As An Ethics Action (Praxis) Strategy". Journal of Business Ethics, vol. 8(5), pàg. 383-390.
- NIELSEN, R. P. (1993): "Varieties of postmodernism as moments in ethics action-learning". Business Ethics Quarterly, vol. 3(3), pàg. 251-269.
- OUCHI, W. G.; WILKINS, A. L. (1985): "Organizational Culture". Annual Review of Sociology, vol. 11, pàg. 457-483.
- PADIOLEAU, J. G. (1988): "Les entreprises americaines et la morale des affaires". Chroniques d'actualité de la S.É.D.É.I.S., vol. 37(9), pàg. 362-367.
- PADIOLEAU, J. G. (1989): "L'éthique est-elle un outil de gestion?". Revue Française de Gestion, juny, pàg. 82-91.
- PASCALE, R. (1985): "The Paradox of "Corporate Culture": Reconciling Ourselves to Socialization". California Management Review, vol. 27(2), pàg. 26-41.
- PERROW, C. (1986): Complex Organizations. Londres: McGraw Hill. [Sociología de las organizaciones. Madrid: McGraw Hill, 1990].
- PERROW, C. (1987): "A society of organizations". Macro Organizational Behavior Society. ["Una sociedad de organizaciones". Reis, núm. 59, 1992, pàg. 19-55].
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. (1982): In Search of Excellence. Nova

York: Harper & Row. [En busca de la excelencia. Barcelona: Folio, 1992].

PETTIGREW, A. (1979): "On Studying Organizational Cultures". Administrative Science Quarterly, vol. 24, pàg. 570-581.

PETTIGREW, A. (1990): "Studying Strategic Choice and Strategic Change. A Comment on Mintzberg and Waters: 'Does Decision Get in the Way'". Organizations Studies, pàg. 7-11.

PRANDSTRALLER, G. P. (1990): "Gli 'agenti' della società della conoscenza: i gruppi professionalli". Etica degli affari, vol. 3(1), pàg. 77-90.

PRANDSTRALLER, G. P. (1991): "I codici deontologici delle professioni come risposta ai bisogni delle società avanzate". Etica degli Affari e delle Professioni, vol. 4(4), pàg. 63-67.

PRUZAN, P.; THYSSEN, O. (1990): "Conflict and Consensus: Ethics as a Shared Value Horizon for Strategic Planning". Human Systems Management, vol. 9, pàg. 135-151.

RAIBORN, C. A. i PAYNE, D. (1990): "Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum". Journal of Business Ethics, vol. 9(11), pàg. 879-889.

RANDALL, D. M.; GIBSON, A. M. (1990): "Methodology in Business Ethics Research: A Review and Critical Assessment". Journal of Business Ethics, vol. 9, pàg. 457-471.

ROBIN, D. P.; REIDENBACH, R. E. (1987): "Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application". Journal Of Marketing, vol. 51, pàg. 44-58.

ROBIN, D. P.; REIDENBACH, R. E. (1988): "Integrating Social Responsibility and Ethics into the Strategic Planning Process". Business & Professional Ethics Journal, vol. 7(3-4), pàg. 29-46.

ROBIN, D. P.; REIDENBACH, R. E. (1991): "A Conceptual Model of Corporate Moral Development". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 273-284.

SACCONI, L. (1990): "Etica degli affari: origine, collocazione e definizione 'comprensiva'". Notizie di POLITEIA, núm. 17, pàg. 16-26.

SACCONI, L. (1991a): Etica degli affari. Milà: Il Saggiatore.

SACCONI, L. (1991b): "Etica manageriale (II): responsabilità, democrazia ed etica della virtù a confronto". Etica degli Affari e delle Professioni, vol. 4(1), pàg. 5-26.

SCHEIN, E. H. (1984): "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". Sloan Management Review, hivern, pàg. 3-16.

SCHEIN, E. H. (1985): Organizational Culture and Leadership. Londres: Jossey-Bass. [La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión

dinámica. Barcelona: Plaza & Janés, 1988].

SENGE, P. M. (1990): The Fifth Discipline. Bantam Doubleday Dell. [La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica, 1992].

SHAW, W. BARRY, V. (1989): Moral Issues in Business. Belmont: Wadsworth.

SHERWOOD, J. (1988): "Creating Work Cultures With Competitive Advantage". Organizational Dynamics, vol. 16(3), pàg. 5-27.

SIMON, H. A. (1979): "Rational Decision Making in Business Organizations". The American Economic Review, set., pàg. 493-513.

SIMON, H. A. (1983): "Alternative visions of rationality". Reason in human affairs. Stanford: Stanford University Press, pàg. 7-35. [ARKES, H. R.; HAMMOND, K. R. (ed.): Judgement and Decision Making. Cambridge, Cambridge University Press, 1986, pàg. 97-113].

SIMS, R. R. (1991): "The Institutionalization of Organizational Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 493-506.

SIMS, R. R. (1992): "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 505-513.

SINCLAIR, A. (1991): "After excellence: models of organisational culture for the public sector". Australian Journal of Public Administration, vol. 50(3), pàg. 321-332.

SINCLAIR, A. (1993): "Approaches to Organisational Culture and Ethics". Journal of Business Ethics, vol.12, pàg. 63-73.

SKIDD, D. R. A. (1988): "Corporate Responsibility: Morality Without Consciousness". Business & Professional Ethics Journal, vol. 7(1), pàg.75-89.

SMIRCICH, L. (1983): "Concepts of Culture and Organizational Analysis". Administrative Science Quarterly, vol. 28, pàg. 339-358.

SOLOMON, R. C. (1991): "Business Ethics, Literacy, and the Education of the Emotions". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 188-211.

SOLOMON, R. C. (1992): "Corporate roles, personal virtues: an aristotelian approach to Business Ethics". Business Ethics Quarterly. vol. 2(3), pàg. 317-339.

SOLOMON, R. C. (1993): Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business. Oxford: Oxford University Press.

SRIDHAR, B. S.; CAMBURN, A. (1993): "Stages of Moral Development of Corporations". Journal of Business Ethics, vol. 12. pàg. 727-739.

SRIVASTVA, S.; BARRETT, F. J. (1988): "Foundations for Executive Integrity: Dialogue, Diversity, Development". SRIVASTVA, S. and Associates. (ed.): Executive Integrity. The Search for High Human

Values in Organizational Life. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, pàg. 290-319.

STONE, C. D. (1975): Where de the Law Ends. The Social Control of Corporate Behavior. Prospect Heights: Waveland Press.

TAYLOR, L. P. (1987): "Management: Agent of Human Cultural Evolution". Futures, vol. 19(5), pàg. 513-527.

THUROW, L. (1992a): Head to Head. William Morrow. [La guerra del siglo XXI. Buenos Aires: Vergara, 1992].

THUROW, L. (1992b): "Communitarian vs. Individualistic Capitalism". The Responsive Community, vol. 2(4), pàg. 24-30.

TOURAINE, A. (1969): La société post-industrielle. París: Gonthier. [La sociedad post-industrial. Barcelona: Ariel, 1973].

TREVINO, L. K. (1986): "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model". Academy of Management Review, vol. 11(3), pàg. 601-617.

TREVINO, L. K. (1990): "A cultural perspective on changing and developing organizational ethics". Research in Organizational Change and Development, vol. 4, pàg. 195-230.

TREVINO, L. K. (1992): "Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 445-459.

TREVINO, L. K.; WEAVER, G. R. (1994): "Business ETHICS/BUSINESS Ethics: one field or two?". Business Ethics Quarterly, vol. 4(2), pàg. 113-128.

TSALIKIS, J. i FRITZSCHE, D. J. (1989): "Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 8(9), pàg. 695-743.

ULRICH, P.; THIELEMANN, U. (1992): "Business-Ethical Thinking Patterns of Managers. An Empirical Study". EBEN'92 INTERNATIONAL CONFERENCE.

ULRICH, P.; THIELEMANN, U. (1993): "How Do Managers Think about Market Economies and Morality? Empirical Enquiries into Business-ethical Thinking Patterns". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 879-898.

VALADIER, P. (1987): "Notre precariété, une chance pour la vie morale". Christus, vol. 34, pàg. 234-244. ["La inseguridad ética, fuente de creatividad moral". Selecciones de Teología, 1989, vol. 28(109), pàg. 45-50].

VALADIER, P. (1988): "La morale dans une société pluraliste". Études, núm. 368, pàg. 189-200. ["La moral en una sociedad pluralista". Selecciones de Teología, 1990, vol. 29(113), pàg. 29-36].

- VALADIER, P. (1989): "Petite apologie de la conscience". Études, núm. 370, pàg. 371-382. ["Pequeña apología de la conciencia". Selecciones de Teología, 1989, vol. 28(112), pàg. 269-274].
- VALADIER, P. (1992): "Une morale sans exceptions?" Études, jul.-ag., pàg. 67-76.
- VELASQUEZ, M. G. (1983): "Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do". Business & Professional Ethics Journal, núm. 2, pàg. 1-17. [BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. E. (ed.): Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988, pàg. 69-76].
- VELASQUEZ, M. G. (1988): Business Ethics. Concepts and cases. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- VIDAL, M. (1984): Ética civil y sociedad democrática. Bilbao: Desclée.
- VIDAL, M. (1990a): "Paradigma de ética razonable para la empresa. Exigencias básicas del discurso ético sobre la actividad empresarial". ICADE, vol. 19, pàg. 13-38.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. (1985): "The Evolution of the Corporate Social Performance Model". Academy of Management Review, vol. 10(4), pàg. 758-769.
- WATERS, J. A.; BIRD, F.; CHANT, P. D. (1986): "Everyday Moral Issues Experienced by Managers". Journal of Business Ethics, vol. 5, pàg. 373-384.
- WATERS, J. A.; BIRD, F. (1987): "The Moral Dimension of Organizational Culture". Journal of Business Ethics, vol. 6, pàg. 15-22.
- WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. (1993a): Sculpting the learning organisation. San Francisco: Jossey-Bass.
- WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. (1993b): "Sculpting the Learning Organization: Consulting Using Action Technologies". New Directions for adult and Continuing Education, núm. 58, pàg. 81-90.
- WEAVER, G. R. (1993): "Corporate codes of ethics: purpose, process and content issues". Business & Society, vol. 32(1), pàg. 44-58.
- WEBER, J. (1990): "Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas". Human Relations, vol. 43(7), pàg. 687-702.
- WEBER, J. (1993): "Institutionalizing ethics into business organizations: a model and research agenda". Business Ethics Quarterly, vol. 3(4), pàg. 419-436.
- WEBER, J.; GREEN, S. (1991): "Principled Moral Reasoning: Is it a Viable Approach to Promote Ethical Integrity?". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 325-333.

WERHANE, P. (1985): Persons, Rights & Corporations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

WERHANE, P. (1994): "The normative/descriptive distinction in methodologies of Business Ethics". Business Ethics Quarterly, vol. 4(2), pàg. 175-180.

WILBUR, J. B. (1982): "The Foundations of Corporate Responsibility". Journal of Business Ethics, vol. 1, pàg. 145-155.

WOOT, P. de. (1992): "Towards an european management model". EFMD Annual Conference.

ZENISECK, T. J. (1979): "Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based On Organizational Literature". Academy of Management Review, vol. 4(3), pàg. 359-368.

2. Altres referències importants

- ABRATT, J.; SACKS, D. (1988): "The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible". Journal of Business Ethics, vol. 7(7), pàg. 497-507.
- ADAIR, J. (1980): Management and Morality. Farnborough: Gower.
- ADIZES, I.; WESTON, J. F. (1973): "Comparative Models of Social Responsibility". Academy of Management Journal, vol. 16(1), pàg. 112-128.
- ALBERT, M. (1984): "Le developpement economique comme production ethique". Novembre. [Text mecanografiat].
- AMADO, G.; FAUCHEUX, C.; LAURENT, A. (1990): "Organizational Change and Cultural Realities". [Text mecanografiat].
- AMBA-RAO, S. C. (1993): "Multinational Corporate Social Responsibility, Ethics Interactions and Third World Governments: An Agenda for the 1990s". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 553-572.
- ANSOFF, I. H. (1965): Corporate Strategy. McGraw-Hill. [La estrategia de la empresa. Pamplona: EUNSA, 1976].
- ARCHIER, G.; SÉRIEYX, H. (1984): L'entreprise du 3e. type. París: du Seuil. [La empresa de tercer tipo. Barcelona: Planeta, 1985].
- ARGANDOÑA, A. (1990a): "Sentido y funciones del beneficio empresarial". Ética empresarial. Madrid: Acción Social Empresarial, 1990, pàg. 43-65.
- ARGANDOÑA, A. (1990b): "Necesidad y 'rentabilidad' de la ética en los negocios". Boletín del Círculo de Empresarios, núm.50, pàg. 15-26.
- ARGANDOÑA, A. (1991a): "Etica y economía de mercado". Información Comercial Española, núm. 691, pàg. 45-53.
- ARGANDOÑA, A. (1991b): "Mercado de trabajo: ¿supone alguna diferencia tratar con hombres?". IESE. Documento de Investigación, núm.206.
- ARGANDOÑA, A. (1991c): "Values, Institutions, and Ethics". IESE Research Paper, núm. 215.
- ARROW, K. J. (1973): "Social Responsibility and Economic Efficiency". Public Policy, 21. ["Codici Etici ed Efficienza Economica". Etica degli affari e delle professioni, 1992, vol. 2, pàg. 44-46].
- ARTADI, J. M. (1990): Razón económica y razón ética. Santander: Sal Terrae.
- ARTHUR, H. B. (1984): "Making Business Ethics Useful". Strategic Management Journal, vol. 5, pàg. 319-333.
- ARTOLA, J. (1989): "Los valores Etico/Sociales en la evolución de la

Empresa". ESTE, núm. 471, pàg. 22-30.

AUPPERLE, K. E.; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J. D. (1985). "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability". Academy of Management Journal, vol. 28(2), pàg. 446-463.

BAHM, A. J. (1982): "Teaching Ethics Without Ethics to Teach". Journal of Business Ethics, vol. 1, pàg. 43-47.

BAIER, K. (1986): "Moral, legal and social responsibility". CURTLER, H. (ed.): Shame, responsibility and the corporation. Nova York: Haven, 1986, pàg. 183-195.

BARACH, J. i ELSTROTT, J. B. (1988): "The Transactional Ethic: The Ethical Foundations of Free Enterprise Reconsidered". Journal of Business Ethics, vol. 7(7), pàg. 545-551.

BARLEY, S. R.; KUNDA, G. (1992): "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse". Administrative Science Quarterly, vol. 37, pàg. 363-399.

BARTOLOME, F. i LAURENT, A. (1987): "The manager: master and servant of power". Harvard Business Review. ["El directivo, siervo y señor del poder". Harvard-Deusto Business Review, 1987, 3r. trim., pàg. 29-36].

BARZELAY, M. (1990): "La responsabilidad en una perspectiva posburocrática de la Administración pública". Documentación Administrativa, núm. 224-225.

BASS, B. M. (1990): "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". Organizational Dynamics, hivern, pàg. 19-31.

BAUER, A. i FENN, D. H. (1973): "What is a corporate social audit?". Harvard Business Review, gen.-febr., pàg. 37-48.

BEER, S. (1976): ["En este mundo incontrolado, puede hacerse el hombre con el control?". Barcelona: ESADE]. [Text mecanografiat].

BEHRMAN, J. N. (1988): Essays on Ethics in Business and the Professions. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

BELIVEAU, B.; COTTRILL, M.; O'NEILL, H. M. (1994): "Predicting Corporate Social Responsiveness: A model Drawn from Three Perspectives". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 731-738.

BELL, M. L. i EMORY, C. W. (1971): "The Faltering Marketing Concept". Journal of Marketing, vol. 35, oct., pàg. 37-42.

BERKOWITZ, M. W. (1992): "L'educació moral dels estudiants de secundària". Enrahonar, núm.19, pàg. 113-125.

BERNARDY, M. de; BOISGONIER, P.; GOYET, G.; VERHLAC, C.; ROUGEAUD, E. (1991): "Ecología de la innovación". Quaderns de Tecnologia.

Institut Català de Tecnologia, vol. 4, oct., pàg. 111-113.

BIRD, F. B. (1991): "Good Conversations: A Practical Role for Ethics in Business". ARAGON, G. (ed.): The Role of "Good Conversation" in Business Ethics. Boston: Boston College.

BIRD, F. B.; WATERS, J. A. (1989): "The Moral Muteness of Managers". California Management Review, vol.32(1), pàg. 73-88.

BIRD, F.; WESTLEY, F. i WATERS, J. A. (1989): "The Uses of Moral Talk: Why Do Managers Talk Ethics?". Journal of Business Ethics, vol. 8(1), pàg. 75-89.

BISHOP, T. R. (1992): "Integrating Business Ethics into An Undergraduate Curriculum". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 291-299.

BLASI, A. (1980): "Bridging Moral Cognition and Moral Action: A Critical Review of the Literature". Psychological Bulletin, vol. 88, núm.1, pàg. 1-45.

BOK, S. (1980): "Wistleblowing and Professional Responsibilities". CALLAHAN, D.; BOK, S. (ed.): Ethics Teaching in Higher Education. Nova York: Plenum Press, pàg. 277-298.

BOMMER, M.; GRATTO, C.; GRAVANDER, J.; TUTTLE, M. (1987): "A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making". Journal of Business Ethics, vol.6, pàg. 265-280.

BONOMA, T. V. (1986): "Marketing subversives". Harvard Business Review, nov.-des., vol. 64(6), pàg. 113-118.

BORGONOVÌ, E. (1990): "Developing a course on Business-Government relations". CEMS. [Text mecanografiat].

BOWEN, E. F. (1991): "The Role of Business in Three Levels of Literacy". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 177-187.

BOWMAN, J. S. (1976): "Managerial Ethics in Business and Government". Business Horizons, oct., pàg. 48-54.

BOWMAN, E. H.; HAIRE, M. (1975): "A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility". California Management Review, vol. 18(2), pàg. 49-58.

BOYER, L.; EQUILBEY, N. (1986): Le projet d'entreprise. París: Les Éditions d'Organisation.

BRENNER, S. N. (1992): "Ethics Programs and Their Dimensions". Journal of Business Ethics, vol.11, pàg. 391-399.

BRENNER, S. N.; MOLANDER, E. A. (1977): "Is the ethics of business changing?". Harvard Business Review. gen.-febr., pàg. 57-71.

BRODNER, P. (1991): "Producción antropocéntrica y eficiencia

- económica". Quaderns de Tecnologia. Institut Català de Tecnologia, vol.4, octubre, pàg. 126-131.
- BROWMAN, E. H.; HAIRE, M. (1975): "A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility". California Management Review, vol. 18(2), pàg. 49-58.
- BUNKE, H. C. (1988): "Should We Teach Business Ethics?". Business Horizons, vol 31(4), pàg. 2-8.
- BURNHAM, D. V.; McCLELLAND, D. C. (1976): "Power is the great motivator". Harvard Business Review, març-abril, pàg. 100-110.
- BURRELL, G. (1988): "Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault". Organization Studies, vol. 9(2), pàg. 221-235.
- BUSKIRK, R. H. (1974): Modern Management and Machiavelli. Boston: Cahners Books.
- BUTLER, R. (1990): "Decision-making Research: Its Uses and Misuses. A Comment on Mintzberg and Waters: 'Does Decision Get in the Way?'". Organizations Studies, pàg. 11-16.
- BYRON, W. J. (1977): "The Meaning of Ethics in Business". Business Horizons, vol. 20, nov., pàg. 31-34.
- BYRON, W. J. (1988): "Twin Towers: A Philosophy and Theology of Business". Journal of Business Ethics, vol. 7(7), pàg. 525-530.
- CADBURY, A. (1987): "Ethical managers make their own rules". Harvard Business Review, vol. 65(5), set.-oct., pàg. 69-73.
- CALVEZ, J. Y. (1991): "Centessimus Annus et le liberalisme". Études, núm. 375, pàg. 625-632. ["La 'Centessimus Annus' y el liberalismo". Selecciones de Teología, 1992, vol. 31(123), pàg. 245-248].
- CALLEJA, J. I. (1991): "La Doctrina Social de la Iglesia y las Teologías de la praxis". Sal Terrae, vol. 79(4), pàg. 311-320.
- CAMACHO, I. (1981): "Doctrina Social de la Iglesia antes y después del Vaticano II". Sal Terrae, vol. 79(4), pàg. 289-300.
- CAMACHO, I. (1986): "La posición de la Iglesia católica ante la economía industrial". AAVV: Praxis cristiana. 3. Opción por la justicia y la libertad, Madrid: Paulinas, 1986, pàg. 110-174.
- CAMPBELL, A.; TAWADEY, K. (1990): Mission & Business Philosophy Winning Employee Commitment. Heinemann Professional Publishing, Ltd. [CAMPBELL, A.; TAWADEY, K. (ed.): "¿Qué es misión?". La misión de los negocios: Cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid: Díaz de Santos, 1992, pàg. 1-18].
- CAPLAN, A. L. (1980): "Evaluation and the Teaching of Ethics". CALLAHAN, D.; BOK, S. (ed.): Ethics Teaching in Higher Education. Nova York: Plenum Press, pàg. 133-151.

CARLAND, J. A. (1992): "Proposed Codification of Ethicacy in the Publication Process". Journal of Business Ethics, vol.11, pàg. 95-104.

CARMICHAEL, S.; DRUMMOND, J. (1989): Good business. A guide to corporate responsibility and business ethics. Londres: Hutchinson Business Books.

CARSON, T. (1993): "Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility". Business & Professional Ethics Journal, vol. 12(1), pàg. 3-32.

CASTILLO, J. J. (1986): "El taylorismo hoy, ¿arqueología industrial?". Arbor, núm. 483, pàg. 9-40. [CASTILLO, J. J. (ed.): Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988, pàg. 39-71].

CASTON, P. (1991): "Centesimus Annus: teología de un documento social". Sal Terrae, vol. 79(7/8), pàg. 577-594.

CIULLA, J. B. (1990): "On the demand for meaningful work". ENDERLE, G.; ALMOND, B.; ARGANDOÑA, A. (ed.): People in corporations. Londres: Kluwer, pàg. 113-118.

CIULLA, J. B. (1991): "Business Ethics as Moral Imagination". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 212-220.

CLEGG, S. R. (1990): Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World. Londres: Sage.

CODA, V. (1991): "Entrepreneurial values and the success of the firm". Finanza, Marketing e Produzione, special issue, pàg. 9-42.

COHEN, D. B. (1993): "Creating and maintaining ethical work climates: anomie in the workplace and implications for managing change". Business Ethics Quarterly, vol. 3(4), pàg. 343-358.

COLLINS, D. (1989): "Organizational Harm, Legal Condemnation and Stakeholder Retaliation: A Typology, Research Agenda and Application". Journal of Business Ethics, vol. 8(1), pàg. 1-13.

COMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. (1990): "Le pari de la responsabilité". Territoires, gen.-febr., pàg. 83-87.

CONRY, E. J.; NELSON, D. R. (1989): "Business Law and Moral Growth". American Business Law Journal, vol. 27(1), pàg. 1-39.

CONWAY, J.; HOULIHAN, J. (1982): "The Real Estate Code of Ethics: Viable or Vaporous?". Journal of Business Ethics, vol. 1, pàg. 201-210.

COOKE, R. A.; RYAN, L. V. (1989): "The relevance of Ethics to Management Education". Journal of Management Development, vol. 7(2), pàg. 28-38.

- COOPER, R. (1989): "Modernism, Post Modernism, and Organizational Analysis (3). The Contribution of Jacques Derrida". Organization Studies, vol. 10(4), pàg. 479-502.
- COOPER, R.; BURRELL, G. (1988): "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction". Organization Studies, vol. 9(1), pàg. 91-112.
- COOPER, T. L.; WRIGHT, N. D.(ed.) (1992): Exemplary Public Administrations. Character and Leadership in Government. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- COPP, D. (1979): "Collective Actions and Secondary Actions". American Philosophical Quarterly, vol.16(3), pàg. 177-186.
- CORBÍ, M. (1983): Análisis Epistemológico de las configuraciones axiológicas humanas. Salamanca: Ediciones de la Universidad de Salamanca.
- CORBÍ, M. (1991): La religió que ve. La gran transformació de la religió en la societat científic-tècnica. Barcelona: Claret.
- CORDERO, R. A. (1988): "Aristotle and Fair Deals". Journal of Business Ethics, vol. 7(9), pàg. 681-690.
- CORLETT, J. A. (1988): "Schefflerian Ethics and Corporate Social Responsibility". Journal of Business Ethics, vol. 7(8), pàg. 631-638.
- CORNELLA, A. (1994): Los recursos de la información. Ventaja competitiva de las empresas. Madrid: McGraw Hill.
- CORTINA, A. (1991b): "Moral creyente y ética laica". Sal Terrae, vol. 79(7/8), pàg. 531-540.
- CORTINA, A. (1994a): "Sobre la fonamentació filosòfica de la moral". QUADERNS DE LA FUNDACIÓ JOAN MARAGALL (22): La fonamentació filosòfica i científica de l'ètica. Barcelona: Claret.
- CORTINA, A. (1994b): "Ética de la sociedad civil. ¿Un antídoto contra la corrupción?". Claves, núm. 45, pàg. 24-31.
- COTTRILL, M. T. (1990): "Corporate Social Responsibility and the Marketplace". Journal of Business Ethics, vol. 9, pàg. 723-729.
- CRISTIANISME I JUSTÍCIA (1989): La sociedad del desempleo. Por un trabajo diferente. Barcelona: Cristianisme i Justícia.
- CROZIER, M. (1989): L'entreprise a l'ecoute. Apprendre le management post-industriel. París: InterEditions.
- CUETO, J. (1981): La sociedad de consumo de masas. Barcelona: Salvat.
- CURNOW, R.; CURRAN, S. (1982): "La tecnología aplicada". FRIEDRICH, G.; SCHAFF, A. (ed.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 74-97.

CUYÁS, M. (1989): "Problemática ética de la ingeniería genética". Labor Hospitalaria, núm. 214, pàg. 325-332. [Selecciones de Teología, 1990, vol. 29(116), pàg. 293-301].

CHAKRABORTY, S. K. (1993): "Values-driven management: The challenge and response". Paper in The 1993 global management development forum.

CHAMBRE DU COMMERCE DU QUÉBEC (1982): Rapport du Comité sur la Responsabilité sociale de l'entreprise. [Text mecanografiat].

CHAMPRIS, A. (1992): "Changement d'ère. Stratégies et méthodes des collectivités à l'époque de la communication". Paper presentat al 5ème Colloque International EBEN: Les responsabilités des acteurs économiques dans le façonnage des villes.

CHANARON, J. J.; PERRIN, J. (1986): "Science, technologie et modes d'organisation du travail". Sociologie du travail, núm. 1, pàg. 23-40. [CASTILLO, J. J. (ed.): Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988, pàg. 75-96].

CHATOV, R. (1980): "What Corporate Ethics Statements Say". California Management Review, vol. 22(4), pàg. 20-29.

DANLEY, J. R. (1988): "'Ought' Implies 'Can', or, The Moral Relevance of a Theory of the Firm". Journal of Business Ethics, vol. 7(1-2), pàg. 23-28.

DANLEY, J. R. (1991): "Ethics and the Organizational Person: Revisiting De George". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 935-950.

DAVIS, K. (1976): "Social responsibility Is Inevitable". California Management Review, vol. 19(1), pàg. 14-20.

DAVIS, L. E. (1971): "The coming crisis for production management: technology and organization". International Journal of Production Research, vol. 9(1), pàg. 65-82. [CASTILLO, J. J. (ed.): Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988, pàg. 171-197].

DAVIS, M. (1991): "L'Autorità morale di un codice professionale". Etica degli Affari e delle Professioni, vol. 4(4), 5-33.

DAVIS, P.; DONALDSON, J. (1991): "Ethical structures and processes for large organisations. Review, prospect and proposals". HARVEY, B.; VAN LUIJIK, H.; CORBETTA, G. (ed.): Market Morality and Company Size. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pàg. 167-188.

DEAL, T.; KENNEDY, A. (1982): Corporate Cultures. Reading: Addison-Wesley Pub. [CAMPBELL, A.; TAWADEY, K.: La misión de los negocios: Cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid: Díaz de Santos, 1992, pàg. 125-141].

- DEAN, P. J. (1992): "Making Codes of Ethics 'Real'". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 285-290.
- DEANER, C. M. D. (1994): "A model of organization development ethics". Public Administration Quarterly, vol. 17(4), pàg. 435-446.
- DENT, J. F. (1991): "Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality". Accounting Organizations and Society, vol.16(8), pàg. 705-732.
- DERRY, R. (1989): "An Empirical Study of Moral Reasoning Among Managers". Journal of Business Ethics, vol. 8, pàg. 855-862.
- DERRY, R. (1991): "Institutionalizing Ethical Motivation: Reflections on Goodpaster's Agenda". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 121-135.
- DICKIE, R. B.; ROUNER, L. S. (1986): "Introduction". Corporations and the Common Good. Notre Dame: University of Notre Dame Press, pàg. 1-15.
- DIERKES, M.; ZIMMERMAN, K. (1994): "The Institutional Dimension of Business Ethics: An Agenda for Reflection Research and Action". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 533-541.
- DOMINGO, A.; BENNÀSSAR, B. (1992): "Ética civil". VIDAL, M. (ed.): Conceptos fundamentales de ética teológica. Madrid: Trotta, pàg. 269-291.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J. A. (1990): "La necesidad de una óptica global en la dirección de empresas: enfoque e instrumento". Alta Dirección, núm. 150, pàg. 121-129.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J. A. (1991): "Dirección sistémica en la empresa: enfoque e instrumentos". [Text mecanografiat].
- DONALDSON, T. (1986): "Personalizing corporate ontology: The French Way". CURTLER, H. (ed.): Shame, responsibility and the corporation. Nova York: Haven, 1986, pàg. 99-111.
- DONALDSON, T. (1989): The Ethics of International Business. Oxford: Oxford University Press.
- DONALDSON, T. (1991): "Rights in the Global Market". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 139-162.
- DONALDSON, T. (1992): "The Language of International Corporate Ethics". Business Ethics Quarterly, vol. 2(3), pàg. 271-281.
- DONALDSON, J.; SHELDRAKE, J. (1990): "The parameters of ethical decision-making in organisations". ENDERLE, G.; ALMOND, B.; ARGANDOÑA, A. (ed.): People in corporations. London: Kluwer, pàg. 69-76.
- DORMIDO, S.; MELLADO, M. (1981): La Revolución Informática.

Barcelona: Salvat.

DOSIERE, R. (1990): "Vers des gestionnaires-citoyens". Territoires, gen.-febr., pàg. 27-29.

DOUGLAS, M. (1986): How Institutions Think. Nova York: Syracuse University Press.

DRAKE, B. H.; DRAKE, E. (1988): "Ethical and Legal Aspects of Managing Corporate Cultures". California Management Review, vol. 30(2), pàg. 107-123.

DUCHS, J. (1990): "Derecho natural o falacia naturalista?". Selecciones de Teología, vol. 29(116), pàg. 281-292.

DUMORTIER, F. X. (1989): "L'éthique est-elle un luxe?". Projet, núm. 220, pàg. 55-64.

DURAN, P. (1994): "L'home i l'empresa en la nova Europa". Barcelona. [Text mecanografiat].

DUSKA, R. F. (1993): "Aristotle: a pre-modern post-modern?. Implications for Business Ethics". Business Ethics Quarterly, vol. 3(3), pàg. 227-250.

ECONOMIST, THE (1993): Managing Cultural Differences for Competitive Advantage. Londres: The Economist Intelligence Unit.

EDEL, A. (1986): "Ethical theory and moral practice: on the terms of their relation". DeMARCO, J. P.; FOX, R. M. (ed.): New directions in ethics. The challenge of applied ethics. Londres: Routledge & Kegan Paul, pàg. 317-335.

ELM, D. R.; NICHOLS, M. L. (1993): "An Investigation of the Moral Reasoning of Managers". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 817-833.

ELM, D. R.; WEBER, J. (1994): "Measuring Moral Judgement: The Moral Judgement Interview or the Defining Issues Test?". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 341-355.

ENDERLE, G. (1990): "Business Ethics and Market Failure". EBEN. 3d. International Conference.

ETHICS RESOURCE CENTER (1980): Implementation and Enforcement of Codes of Ethics in Corporations and Associations. [Text mecanografiat].

EVANS, J. (1982): "El trabajador y el puesto de trabajo". FRIEDRICH, G.; SCHAFF, A. (ed.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 130-155.

FAISANDIER, P. (1992): "L'éthique de la gestion déléguée des Services publics". 5ème Colloque International EBEN: Les responsabilités des acteurs économiques dans le façonnage des villes.

- FASCHING, D. J. (1981): "A Case for Corporate and Management Ethics". California Management Review, vol. 23(4), pàg. 62-76.
- FERNÁNDEZ, J. L. (1992a): "Prolegómenos a una docencia de la deontología profesional". ICADE, vol. 25, pàg. 91-123.
- FERNÁNDEZ, J. L. (1992b): "¿Ética "empresarial"?" Razón y Fe, núm. 226, pàg. 27-43.
- FERNÁNDEZ, J. L. (1993): "El papel de la ética en la estrategia empresarial". Alta Dirección, núm. 172, pàg. 457-464.
- FERNÁNDEZ, J. L. (1994b): "La economía como oportunidad y reto de la ética profesional". FERNÁNDEZ, J. L.; HORTAL, A. (comp.): Ética de las profesiones. Madrid: Comillas, pàg. 83-107.
- FERRÉ TRENZANO, J. M. (1981): "El arte de dirigir (III). La problemática de la toma de decisiones". Alta Dirección, núm. 99, pàg. 359-368.
- FERRELL, O. C. i WEAWER, K. M. (1978): "Ethical Beliefs of Marketing Managers". Journal of Marketing, vol. 42, jul., pàg. 69-73.
- FERRO, A. (1993): "Valori d'Impresa e Progresso Morale". Etica degli affari e delle professioni, núm. 1, pàg. 15-18.
- FILELLA, J. (1988): "El liderat empresarial europeu: reflexió d'un català". Papers ESADE, núm. 14.
- FILELLA, J. (1989): "La práctica del liderazgo transformacional". Papers ESADE, núm. 26.
- FINKIELKRAUT, A. (1987): La défaite de la pensée. París: Gallimard. [La derrota del pensamiento. Barcelona: Anagrama, 1987].
- FLORES, F.; WINOGRAD, T. (1989): Understanding Computers and Cognition. Nova Jersey: Ablex Pub. [Hacia la comprensión de la informática y la cognición. Barcelona: Hispano Europea, 1991].
- FORSYTH, D.R. (1992): "Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 461-470.
- FRAEDRICH, J.; THORNE, D. M.; FERRELL, O. C. (1994): "Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 829-838.
- FRIEDRICHS, G. (1982): "Microelectrónica y macroeconomía". FRIEDRICHS, G.; SCHAFF, A. (ed.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 156-174.
- FRITZSCHE, D. J. (1984): "Linking Management Behavior to Ethical Philosophy-An Empirical Investigation". Academy of Management Journal, vol. 27(1), pàg. 166-175.
- FRITZSCHE, D. J. (1991): "A Model of Decision-Making Incorporating

- Ethical Vaalues". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 841-852.
- FRITZSCHE, D. J.; BECKER, H. (1983): "Ethical Behavior of Marketing Managers". Journal of Business Ethics, vol. 2, pàg. 291-299.
- FURMAN, F. K. (1990): "Teaching Business Ethics: Questioning the Assumptions, Seeking New Directions" Journal of Business Ethics, vol. 9, pàg. 31-38.
- FURONES, M. A. (1980): El mundo de la publicidad. Barcelona: Salvat.
- GAFFNEY, R. (1989): "Systems Thinking in Business: Philosophy and Practice An Interview with Peter Senge". Revision, vol. 7, núm. 2, pàg. 30-37.
- GALBRAITH, J. K. (1958): The Affluent Society. [La sociedad opulenta. Barcelona: Ariel, 1985].
- GALBRAITH, J. K. (1983): The anatomy of power. Boston: Houghton Mifflin. [La anatomía del poder. Barcelona: Plaza & Janés, 1984].
- GALBRAITH, J. K. (1992): The Culture of Contentment. Houghton Mifflin Co. [La cultura de la satisfacción. Barcelona: Ariel].
- GALÍ, J. M. (1991a): "La medida de la eficacia de la publicidad (I)". Papers ESADE, núm. 57.
- GALÍ, J. M. (1991b): "La medida de la eficacia de la publicidad (II)". Papers ESADE, núm. 60.
- GALLO, M. A. (1980): Responsabilidades sociales de la empresa. Pamplona: EUNSA.
- GALLO, M. A. (1991): "Estrategia y sociedad: responsabilidades sociales". Expansión-Orbis, pàg. 265-284.
- GANDZ, J. i HAYES, N. (1988): "Teaching Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 7(9), pàg. 657-669.
- GARCÍA, A. (1971): "Los fundamentos de la Doctrina Social de la Iglesia". Sal Terrae, vol. 79(4), pàg. 301-310.
- GARCÍA, V. D. (1994): "Características básicas de una asesoría ético-empresarial". ÉTICA, ECONOMÍA Y DIRECCIÓN: La ética en la empresa: la puesta en práctica. Barcelona, pàg. 17-19.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992): "La ética en el management europeo. Nuevas orientaciones en el contexto cultural europeo". Instituto de Dirección y Organización de Empresas, núm. extraordinari 1r trimestre.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): "Ética empresarial y comportamientos directivos. Cómo configurar corporaciones empresariales eficientes". Alta Dirección, núm. 170, pàg. 65-83.
- GARCÍA-NIETO, J. N. (1987): Pobresa i exclusió social. Barcelona:

Cristianisme i Justícia.

- GARCÍA-NIETO, J. N. (1989): Un projecte de societat en clau d'utopia. Barcelona: Cristianisme i Justícia.
- GARCÍA-RAMOS, L. A. (1990): "Hacia nuevas formas organizativas basadas en la información: las redes". Datamation, pàg. 38-45.
- GARCÍA ROCA, J. (1989): La dimensión pública de la fe. Santander: Sal Terrae.
- GARCÍA ROCA, J. (1992): "Mentiras institucionales. ¿Se puede recrear la verdad en la institución?". Sal Terrae, vol. 80(5), pàg. 363-374.
- GARRATT, B. (1990): Creating a Learning Organisation. A Guide to Leadership, Learning & Development. Cambridge: Director Books.
- GARRETT, J. E. (1989): "Unredistributable Corporate Moral Responsibility". Journal of Business Ethics, vol. 8(7), pàg. 535-545.
- GARRIGA, R. (1991): "Dossier Tecnología y organización". Quaderns de Tecnologia. Institut Català de Tecnologia, vol. 4, octubre, pàg. 118.
- GASKI, J. F. (1985): "Dangerous Territory: The Societal Marketing Concept Revisited". Business Horizons, núm. 28, pàg. 42-47.
- GELINIER, O. (1991): L'Ethique des Affaires. París: du Seuil. [Ética de los negocios. Madrid: Espasa Calpe, 1991].
- GENESTIER, P. (1992): "Ville: autonomie et dependance a l'egard de l'economie". 5ème Colloque International EBEN: Les responsabilités des acteurs économiques dans le façonnage des villes.
- GEORGE, R. J. (1987): "Teaching Business Ethics: Is There a Gap Between Rhetoric and Reality?". Journal of Business Ethics, vol. 6, pàg. 513-518.
- GETZ, K. A. (1990): "International Codes of Conduct: An Analysis of Ethical Reasoning". Journal of Business Ethics, vol. 9(7), pàg. 567-577.
- GIBBONS, M.; METCALFE, J. S. (1991): "La tecnología procedente de la Universidad como apoyo para la industria". Quaderns de Tecnología. Institut Català de Tecnologia. vol.4, octubre, pàg. 107-110.
- GIL, E. (1985): Los depredadores audiovisuales. Juventud urbana y cultura de masas. Madrid: Tecnos.
- GILLESPIE, N. C. (1975): "The Business of Ethics". IANNONE, A. P. (ed.): Contemporary Controversies in Business, Oxford. Oxford University Press, 1989, pàg. 30-34.
- GINER, S.; ARBÓS, X. (1990): La governabilitat i l'esdevenidor de les societats modernes. Barcelona: Edicions 62.
- GÓMEZ, R. (1990): Ética empresarial. Teoría y casos. Madrid: Rialp.

- GÓMEZ-LLERA, G; PIN, J. R. (1994): Dirigir es educar. Madrid: McGraw-Hill.
- GOMIS, L. (1989): Teoria dels gèneres periodístics. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- GOMIS, L. (1991): Teoría del periodismo. Cómo se forma el presente. Barcelona: Paidós.
- GONTCHAROFF, G. (1990): "Au-delà de la gestion". Territoires, gen.-febr., pàg. 42-50.
- GONZÁLEZ, J. (1994): "Las profesiones en la sociedad corporativa". FERNÁNDEZ, J. L.; HORTAL, A. (comp.): Ética de las profesiones, Madrid: Comillas, pàg. 21-34.
- GONZÁLEZ-CARVAJAL, L. (1991): "El resurgir de la Doctrina Social de la Iglesia". Sal Terrae, vol. 79(4), pàg. 279-288.
- GOROSQUIETA, J. (1969): Ética del desarrollo económico. Madrid: Compañía Bibliográfica Española.
- GOROSQUIETA, J. (1978): Deontología para empresarios. Bilbao: Mensajero.
- GOROSQUIETA, J. (1990): "Principios generales de la ética de los negocios". Ética empresarial. Madrid: Acción Social Empresarial, pàg. 97-121.
- GRACIA, D. (1991): Procedimientos de decisión en ética clínica. Madrid: Eudema.
- GRACIA, D. (1992): "Planteamiento general de la bioética". VIDAL, M.: Conceptos fundamentales de ética filosófica. Madrid: Trotta, 421-438.
- GRANGER, C.H. (1978): ["La jerarquía de los objetivos". Harvard-Deusto Business Review (2a sèrie), pàg. 3-16].
- GRANT, C. (1991): "Friedman Fallacies". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 907-914.
- GRANT, J. (1988): "Women as Managers: What They Can Offer to Organizations". Organizational Dynamics, vol. 16(3), pàg. 56-63.
- GREEN, R. M. (1993): "Business Ethics as a postmodern phenomenon". Business Ethics Quarterly, vol. 3(3), pàg. 219-225.
- GREENWOOD, E. (1957): "Attributes of a Profession". Social Work, vol. 2(3), pàg. 44-55. ["Che Cos'è una Professione". Etica degli affari e delle professioni, 1993, núm. 2, pàg. 58-66].
- GREGORY, A. (1990): "Are Women Different and Why are Women Thought to Be Different? Theoretical and Methodological Perspectives". Journal of Business Ethics, vol. 9(4-5), pàg. 257-266.
- GUEST, R. H. (1986): "Management Imperatives for the Year 2000".

California Management Review, vol. 28(4), pàg. 62-70.

GUPTARA, P. (1993): "Building intelligent organisations: truisms and truths from 15 years of work in organisational renewal". The 1993 global management development forum.

GUTIÉRREZ, M. (1994): "¿Recursos o personas?". EL PAÍS, 27 de marzo.

GUY, M. E. (1990): Ethical Decision Making in Evereday Work Situations. New York: Quorum Books.

HAFFENDEN, M. (1993): "Learning at all Organisational Levels-Agenda". The 1993 global management development forum.

HALL, P. (1975): "Job structuring and work organization". ELLIOT, K. (ed.): Management bibliographies and reviews. Bradford: MCB Books, pàg. 207-223. [CASTILLO, J.J. (ED.): Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988, pàg. 199-222].

HÄRING, B. (1989): "Norma e coscienza creativa". Il Regno (Attualità), núm. 615, pàg. 177-181. ["Norma y conciencia ética". Selecciones de Teología, vol. 29:113, 1990, pàg. 37-44].

HARRIS, C.; BROWN, W. (1990): "Developmental Constraints on Ethical Behavior in Business". Journal of Business Ethics, vol. 9(11), pàg. 855-862.

HARRISON, R. (1978): ["Conozca la forma de ser de su organización" en AAVV.: Harvard Business Review. Selección de artículos (n.2). Bilbao, Deusto].

HART, D. K. (1992): "The Moral Exemplar in an Organizational Society". COOPER, T.L., WRIGHT, N.D.: Exemplary Public Administrators. Character and Leadership in Government. San Francisco: Jossey-Bass, pàg. 9-29.

HARTMAN, E. M. (1991): "Donaldson on Rights and Corporate Obligations. FREEMAN, R.E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 163-172.

HAY, R. D.; GRAY, E. R. & GATES, J. E. (1976): Business & Society. Cincinnati: South-western Publishing.

HEDBERG, B. (1981): "How organizations learn and unlearn". NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H.: Handbook of Organizational Design. Londres: Oxford University Press, pàg. 3-27.

HEELAS, P. i MORRIS, P. (ed.) (1992): The Values of the enterprise culture. The Moral debate. Londres: Routledge.

HENDERSON, V. E. (1984): "The Ethical Side of Enterprise". HOFFMAN, W. M.; MOORE, J. M. (ed.): Business Ethics. Nova York: McGraw-Hill, 1984, pàg. 61-73.

HENRY, N. (1989): "Toward a Bureaucratic Ethic". Public

- Administration and Public Affairs. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, pàg. 382-395.
- HOFFMAN, W. M. (1986): "What is Necessary for Corporate Moral Excellence?". Journal of Business Ethics, vol. 5, pàg. 233-242.
- HOFFMAN, W. M.; MOORE, J. M. (1982a): "Results of a Business Ethics Curriculum Survey Conducted by the Center for Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 1, pàg. 81-83.
- HOFFMAN, W. M.; MOORE, J. M. (1982b): "What is Business Ethics? A Reply to Peter Drucker". Journal of Business Ethics, vol. 1, pàg. 293-300.
- HOFSTEDE, G. (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Londres: Sage.
- HOLMES, S. (1978): "Adapting Corporate Structure for Social Responsiveness". California Management Reveiw, vol. 21(1), pàg. 47-54.
- HORTAL, A. (1979): "El sujeto ético en la era tecnológica". DOU, A. (ed.): Aspectos éticos del desarrollo tecnológico. Bilbao: Mensajero, 1979, pàg. 185-212.
- HORTAL, A. (1989): Los cambios de la ética y la ética del cambio. Santander: Sal Terrae.
- HORTAL, A. (1994b): "Ética y tecnificación de las profesiones". FERNÁNDEZ, J. L.; HORTAL, A. (comp.): Ética de las profesiones, Madrid: Comillas, pàg. 75-82.
- HOSMER, L. (1985): "The Other 338: Why a Majority of Our Schools of Business Administration Do Not Offer a Course in Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 4, pàg. 17-22.
- HOSMER, L. (1987): "The Institutionalization of Unethical Behavior". Journal of Business Ethics, vol. 6, pàg. 439-447.
- HOSMER, L. (1988): "Adding Ethics to the Business Curriculum". Business Horizons, vol. 31(4), pàg. 9-15.
- HOULDEN, B. (1988): "The Corporate Conscience". Management Today, ag., pàg. 32-35.
- HUBER, G. P. (1991). "Organizational learning: the contributing processes and the literatures". Organization Science, vol. 2(1), pàg. 88-115.
- HUGENHOLTZ, K (1992): "Ethic, not efficiency first. Decision makers will need new skills project managers are the first to know". Project Management Without Boundaries. Proceedings 11th INTERNET World Congress on Project Management, vol.2, pàg. 695-701.
- HUNT, S. D. ; CHONKO, L. B. (1984): "Marketing and Machiavellianism"; Journal of Marketing, vol. 48, pàg. 30-42.

- HUNT, S. D.; VITELL, S. (1986): "A General Theory of Marketing Ethics". Journal of Macromarketing, vol. 6, pàg. 5-16.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A. (1992): "Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development". Business Horizons, maig-juny, pàg. 34-42.
- ISAACS, W. N. (1993): "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning". Organizational Dynamics, fall, pàg. 24-39.
- JACKALL, R. (1983): "Moral mazes: bureaucracy and managerial work". Harvard Business Review, núm. 61, pàg. 118-130.
- JACOBY, N. H. (1973): Corporate Power and Social Responsibility. Nova York: Mcmillan Publishing.
- JAMES, G. G. (1982): "The Crisis of American Business". Journal of Business Ethics, vol. 1, pàg. 285-291.
- JANSEN, E.; GLINOW, M. A. von. (1985): "Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems". Academy of Management Review, vol. 10, núm. 4, pàg. 814-822.
- JAYARAMAN, L. L.; MIN, B. K. (1993): "Business Ethics - A Developmental Perspective: The Evolutions of the Free and Mature Corporation". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 665-675.
- JENNINGS, B. (1991): "The Regulation of Virtue: Cross-Currents in Professional Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 561-568.
- JENSEN, L. C.; WYGANT, S. A. (1990): "The Developmental Self-Valuing Theory: A Practical Approach for Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 9(3), pàg. 215-225.
- JOAN PAU II (1988): Sollicitudo Rei Socialis. Barcelona: Claret.
- JOAN PAU II (1991): Centesimus Annus. Madrid: Paulinas.
- JOHNSON, H. L. (1981): "Ethics and the Executive". Business Horizons, vol. 24(3), pàg. 53-59.
- JOHNSON, J. L.; INSLEY, R.; MOTWANI, J.; ZBIB, I. (1993): "Writing Performance and Moral Reasoning in Business Education?". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 397-406.
- JONES, T. M.; GAUTSCHI, F. H. (1988): "Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives". Journal of Business Ethics, vol. 7, pàg. 231-248.
- JUNGERMANN, H. (1986): "The two camps on rationality". ARKES, H. R.; HAMMOND, K. R. (ed.): Judgement and Decision Making. Cambridge: Cambridge University Press, 1986, pàg. 627-641.
- KAEN, F. R.; KAUFMAN, A. i ZACHARIAS, L. (1988): "American Political

Values and Agency Theory: A Perspective". Journal of Business Ethics, vol. 7, pàg. 805-820.

KEIM, G. D. (1978): "Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model". Academy of Management Review, gen., pàg. 32-39.

KEITH, J. P. (1992): "The good corporate citizen". 5ème Colloque International EBEN: Les responsabilités des acteurs économiques dans le façonnage des villes.

KELLY, C. M. (1987): "The Interrelationship of ethics and Power in Today's Organizations". Organizational Dynamics, vol. 16(1), p. 5-18.

KERKHOF, J. (1990): "Fundamentos de una ética de los negocios". AAVV: Etica empresarial, Madrid: Acción Social Empresarial, pàg. 15-31.

KIDD, P. T. (1991): "El diseño interdisciplinario de sistemas de producción". Quaderns de Tecnologia. Institut Català de Tecnologia, vol. 4, octubre, pàg. 119-122.

KING, A. (1982a): "¿Nueva revolución industrial o simplemente otra tecnología?". FRIEDRICH, G.; SCHAFF, A. (ed.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 1-27.

KING, A. (1982b): "Microelectrónica e interdependencia mundial". FRIEDRICH, G.; SCHAFF, A. (ed.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 255-274.

KING, A.; SCHNEIDER, B. (1991): The first global revolution. [La primera revolución mundial]. Barcelona: Plaza & Janés].

KING, J. B. (1989): "Confronting Chaos". Journal of Business Ethics, vol. 8(1), pàg. 39-50.

KLEIN, S. (1985): "Two Views of Business Ethics: A Popular Philosophical Approach and a Value Based Interdisciplinary One". Journal of Business Ethics, vol. 4, pàg. 71-79.

KLEIN, S. (1988a): "Is a Moral Organization Possible?". Business & Professional Ethics Journal, vol. 7(1), pàg.51-73.

KLEIN, S. (1988b): "Plato's Statesman and the Nature of Business Leadership: An Analysis from an Ethical Point of View". Journal of Business Ethics, vol.7(4), pàg. 283-294.

KLEIN, S. (1989): "Platonic Virtue Theory and Business Ethics". Business & Professional Ethics Journal, vol. 8 (4), pàg. 59-82.

KNOUSE, S. B.; GIACALONE, R. A. (1992): "Ethical Decision-Making in Business: Behavioral Issues and Concerns". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 369-377.

KOHL, J.; CHAPMAN, C.; MATHIEU, C. "Ethics Training Programs In the Fortune 500". Business & Professional Ethics Journal, vol. 8(2), pàg.

55-72.

KOTLER, Ph. (1980): Marketing Management. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.; Englewood Cliffs. [Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control. México: Diana, 1985].

KRAFT, K. L. (1991): "The Relative Importance of Social Responsibility in Determining Organizational Effectiveness: Student Responses". Journal of Business Ethics, vol. 10(3), pàg. 179-188.

KRAFT, K. L.; HAGE, J. (1990): "Strategy, Social Responsibility and Implementation". Journal of Business Ethics, vol. 9, pàg. 11-19.

KRAFT, S. E. (1983): "Use of Natural Resources in a Market Economy: Ethical and Legal Perspectives". International Journal of Social Economics, vol. 15(3/4), pàg. 8-21.

KUHN, J. W.; SHRIVER, D. W. (1991): Beyond Success. Corporations and Their Critics in The 1990s. Oxford: Oxford University Press.

KUHN, T. S. (1962): The Structure of Scientific Revolution. Chicago: University of Chicago Press. [La estructura de las revoluciones científicas. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1975].

KÜNG, H. (1990): Projekt Weltethos. [Proyecto de una ética mundial. Madrid: Trotta, 1991].

KUPFER, A. (1988): "How to be a global manager". Fortune, vol. 117(6), pàg. 24-27.

L'ETANG, J. (1992): "A Kantian Approach to Codes of Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 737-744.

LACZNIAK, G. R.; INDERRIEDEN, E. J. (1987): "The Influence of Stated Organizational Concern upon Ethical Decision Making". Journal of Business Ethics, vol. 6, pàg. 297-307.

LACZNIAK, G. R.; MURPHY, P. E. (1991): "Fostering Ethical Marketing Decisions". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 259-271.

LACZNIAK, G. R.; MURPHY, P. E. (1993): Ethical Marketing Desisions. The Higher Road. Needham Heights: Allyn & Bacon.

LAMBORGHINI, B. (1982): "Repercusión en la empresa". FRIEDRICHS, G.; SCHAFF, A. (ed.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 98-129.

LAVIDGE, R. J. (1970): "The Growing Responsibilities of Marketing". Journal of Marketing, vol. 34, gen., pàg. 25-28.

LAWLER, E. E. (1981): Pay and Organization Development. Addison-Wesley. [La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial. Barcelona: Hispano Europea, 1986].

LAWRENCE, P. R. (1954): ["Cómo tratar la resistencia al cambio". Harvar-Deusto Business Review, 1969, pàg. 5-14].

- LAZER, W. (1969): "Marketing's Changing Social Relationships". Journal of Marketing, vol. 33, gen., pàg. 3-9.
- LEFEBVRE, M.; SINGH, J. B. (1992): "The Content and Focus of Canadian Corporate Codes of Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 799-808.
- LEGRIS, M. (1988): "Démographie, travail, nature. Trois pronostics pour l'an 2000". L'Express, núm. 1904, pàg. 44-52.
- LENK, K. (1982): "Tecnología de la información y sociedad". FRIEDRICH, G.; SCHAFF, A. (ed.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 225-254.
- LEPAGE, H. (1993): "De la ética en los negocios". La Gaceta, feb., pàg. 17.
- LESSEM, R. (1990): Development and Management. Oxford: Basil Blackwell.
- LEVY, Ch. S. (1993): Social Work Ethics on the Line. Binghamton: The Haworth Press.
- LEWIS, C. W. (1991): The Ethics Challenge in Public Service. A problem-Solving Guide. San Francisco: Jossey-Bass.
- LEWIS, C. W. (1992): "An agency ethics audit". International Journal of Public Administration, vol. 15(8), pàg. 1619-1632.
- LEWIS, P. V. (1989): "Ethical Principles for Decision Makers: A Longitudinal Survey". Journal of Business Ethics, vol. 8(4), pàg. 271-278.
- LICKONA, T. (1980): "What Does Moral Psychology Have to say to the Teacher of Ethics?". CALLAHAN, D.; BOK, S. (ed.): Ethics Teaching in Higher Education. Nova York: Plenum Press, pàg. 103-132.
- LIPOVETSKY, G. (1983): L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain. París: Gallimard. [La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo. Barcelona: Anagrama, 1986].
- LIPPKE, R. L. (1989): "Advertising and the Social Conditions of Autonomy". Business & Professional Ethics Journal, vol. 8(4), pàg. 35-58.
- LOGSDON, J. M.; THOMPSON, J. K.; REID, R. (1994): "Software Piracy: Is It Related to Level of Moral Judgement?". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 849-857.
- LONGENECKER, J. G.; MCKINNEY, J. A. & MOORE, C. W. (1988): "Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics". Organizational Dynamics, vol. 16(3), pàg. 64-72.
- LONGENECKER, J. G.; MCKINNEY, J. A.; MOORE, C. W. (1989): "The Generation Gap in Business Ethics". Business Horizons, vol. 32(5), pàg. 9-14.

LOPEZ AZPITARTE, E. (1992): "Radicalismo evangélico y gradualidad de la ética". Sal Terrae, vol. 80(7), pàg. 507-516.

LOZANO, J. M. (1989): "De la condició urbana com a condició postmoderna". Revista de Catalunya, núm. 30, pàg. 17-32.

LOZANO, J. M. (1990): Cercar Déu enmig de la ciutat. Barcelona: Claret.

LOZANO, J. M. (1991a): "Els límits de la Modernitat per a una comprensió ètica de la gestió pública". Barcelona: Papers ESADE, núm. 49.

LOZANO, J. M. (1991b): "Les relacions entre ètica i gestió pública: una qüestió embolicada". Revista de Catalunya, núm. 49, pàg. 27-40.

LOZANO, J. M. (1991c): De què parlem quan parlem dels joves?. Barcelona: Centre Cristianisme i Justícia.

LOZANO, J. M. (1992a): La discreció de l'amor: "Considerar com la Divinitat s'amaga...". Barcelona: Publicacions de l'Abadia de Montserrat.

LOZANO, J. M. (1992b): Recerca de la felicitat a la nostra cultura. Sant Cugat: Institut de Teologia Fonamental.

LOZANO, J. M. (1992c): "Una cuestión controvertida: Etica y gestión". Revista de Fomento Social, vol. 47, pàg. 429-445.

LOZANO, J. M. (1992d): L'educació moral en les escoles de gestió: una lectura dels plantejaments de L. Kohlberg. Barcelona: ESADE. [Text mecanografiat].

LOZANO, J. M. (1994): "Què vol dir ser professional? Marc de referència per a una ètica professional". I SEMINARI PROPOSTA - ESPAI DE PEDAGOGIA: Què vol dir ser professional de l'ensenyament?. Barcelona: Cruïlla.

LLANO, A. (1993): "Ética empresarial". AEDIPE, set., pàg. 3-9.

MACCOBY, M. (1976): "The corporate climber". Fortune, des., pàg. 98-101.

MACDONALD, J. E.; BECK-DUDLEY, C. L. (1994): "Are Deontology and Teleology Mutually Exclusive?". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 615-623.

MACLAGAN, P. W. (1983): "The concept of responsibility: some implications for organizational behavior and development". Journal of Management Studies, vol. 20(4), pàg. 411-423.

MADNICK, S. E. (1991): "The Information Technology Platform". SCOTT, M. S. (ed.): The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation. Oxford: Oxford University Press, pàg. 27-60.

- MAGALA, S. (1992): "Studies in cross cultural management (1). Post Modernism for managers". Management Report Series, núm. 111, Rotterdam: Erasmus University.
- MAGNET, M. (1986): "The decline & fall of business ethics". Fortune, des. 8, pàg. 49-56.
- MAIN, J. (1989): "B-Schools Get a Global Vision". Fortune, jul. 17, pàg. 58-62.
- MAITLAND, I. (1985): "The Limits of Self-Regulation". California Management Review, vol. 27(3). ["I Limiti dell'Autoregolazione del Mondo degli Affari". Etica degli affari e delle professioni, 1992, vol. 2, pàg. 46-54].
- MALLOY, D. C.; LANG, D. L. (1993): "An Aristotelian Approach to Case Study Analysis". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 511-516.
- MAN, A. P. (1993): "1980, 1985, 1990: A Porter Exegesis". Management Report Series. Rotterdam: Erasmus University.
- MANNING, R. C. (1988): "Dismemberment, Divorce and Hostile Takeovers: A Comment on Corporate Moral Personhood". Journal of Business Ethics, vol. 7, pàg. 639-643.
- MARTIN, R. M. (1991): "The Inadequacy of a Deontological Analysis of Peer Relations in Organizations". Journal of Business Ethics, vol. 10(2), pàg. 133-139.
- MARTIN, F.; LEAL, A. G. (1989): "¿Cómo cambiar la cultura de la organización?". Alta Dirección, vol. 25(147), pàg. 363-373.
- MARTIN, W.; SHAW, B. (1993): "White, Gilligan, and the voices of Business Ethics". Business Ethics Quarterly, vol. 3(4), pàg. 437-443.
- MARTÍNEZ, J. (1979): "Tecnología, burocracia y ética". DOU, A. (ed.): Aspectos éticos del desarrollo tecnológico. Bilbao: Mensajero, 1979, pàg. 105-144.
- MARZAL, A. (1976): Empresa y democracia económica. Madrid: Biblioteca Universitaria Guadiana.
- MARZAL, A. (1979): "La legitimación fáctica del sujeto del desarrollo tecnológico". DOU, A. (ed.): Aspectos éticos del desarrollo tecnológico. Bilbao: Mensajero, 1979, pàg. 145-184.
- MARZAL, A. (1981): Els models d'empresa. Un assaig d'aproximació històrico-analítica a la realitat social. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.
- MARZAL, A. (1983): Análisis político de la empresa. Razón dominante y modelos de empresa. Barcelona: Ariel.
- MARZAL, A. (1987): "Prólogo". TULEJA, T.: Más allá de la cuenta de resultados. Barcelona: Plaza & Janés.

- MARZAL, A. (1989): "Del trabajo como vocación al trabajo como elemento de estructura". Papers ESADE, núm. 21.
- MASIFERN, E. (1993): "Estrategia, hoy". Alta Dirección, núm. 172, pàg. 401-408.
- MATHISON, D. L. (1988): "Business Ethics Cases and Decision Models: A Call for Relevancy in the Classroom". Journal of Business Ethics, vol. 7, pàg. 777-782.
- MAY, L. (1987): The Morality of Groups. Collective Responsibility, Group-Based Harm and Corporate Rights. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- MAY, W. F. (1980): "Professional Ethics: Setting, Terrain and Teacher". CALLAHAN, D.; BOK, S. (ed.): Ethics Teaching in Higher Education. Nova York: Plenum Press, pàg. 205-243.
- MAYO, A. (1993): "Learning at all organisational levels". The 1993 global management development forum.
- McCARTY, R. (1988a): "Business and Benevolence". Business & Professional Ethics Journal, vol.7, pàg. 61-83.
- McCARTY, R. (1988b): "Business, Ethics and Law". Journal of Business Ethics, vol. 7, pàg. 881-889.
- McCOY, B. H. (1983): "The parable of the sadhu". Harvard Business Review, set.-oct., pàg. 103-108.
- McCOY, C. S. (1988): Management of Values. The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance. Boston: Pitman.
- McCRAW, T. K. (1984): "Business & Government: The Origins of the Adversary Relationship". California Management Review, vol. 26(2), pàg. 33-52.
- McKENDALL, M. (1993): "The Tyranny of Change: Organizational Development Revisited". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 93-104.
- McKERSIE, R. B.; WALTON, R. E. (1991): "Organizational Change". SCOTT, M. S. (ed.): The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation. Oxford: Oxford University Press, pàg. 244-277.
- McMAHON, T. F. (1986): "Models of the Relationship of the Firm to Society". Journal of Business Ethics, vol. 5, pàg. 181-191.
- McMURRY, R. N. (1973): "Power and the ambitious executive". Harvard Business Review, vol. 51, pàg. 140-145.
- MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J.; BEHRENS, W.W. (1972): The Limits to Growth. [Los límites del crecimiento. Mèxic: FCE, 1972].

- MELÉ, D. (1990): "Human development and the images of the organisation". ENDERLE, G.; ALMOND, B.; ARGANDOÑA, A. (eds.): People in corporations. Londres: Kluwer, pàg. 93-104.
- MELE, D. (1991): "Etica y empresa". Información Comercial Española, núm. 691, pàg. 122-134.
- MELÉ, D. (1994): "Códigos de conducta empresarial: pueden contribuir al desarrollo ético de los empleados?". ÉTICA, ECONOMÍA Y DIRECCIÓN: La ética en la empresa: la puesta en práctica. Barcelona, pàg. 1-7.
- MELENDO, T. (1990): Las claves de la eficacia empresarial. Madrid: Rialp.
- MELLEMA, G. (1988): "Groups, Reponsibility, and Risk Taking in Business Organization". Journal of Business Ethics, vol. 7(8), pàg. 593-603.
- MENDOZA, X. (1989): L'actualitat de la formació a les administracions públiques. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- MENDOZA, X. (1991): "Técnicas gerenciales y modernización de la Administración Pública en España". Papers ESADE, núm.71.
- MENDOZA, X. (1993a): "La dirección por objetivos". Barcelona: ESADE. [Text mecanografiat].
- MENDOZA, X. (1993b): "Management público e indicadores de gestión: una perspectiva organizativa". Papers ESADE, núm. 115.
- MESCON, T. S. ; TILSON, D. J. (1987): "Corporate Philanthropy: A Strategic Aproach to the Bottom-Line". California Management Review; vol. 29(2), pàg. 49-61.
- METCALFE, L. (1990a): "La logica del management pubblico". Azienda Publica, vol. 2, pàg. 375-420.
- METCALFE, L. (1990b): "Public Management: From Imitation to Innovation". European Institute of Public Administration. [Text mecanografiat].
- METCALFE, L.; RICHARDS, S. (1987): Improving Public Management. Londres: Sage. [La modernización de la gestión pública. Madrid: INAP, 1989].
- MEZNAR, M. B.; CHRISMAN, J. J.; CARROLL, A. B. (1991): "Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification". Business & Professional Ethics Journal, vol. 10(1), pàg. 47-65.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992): Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. [Economía, organización y gestión de la empresa. Barcelona: Ariel, 1993].
- MINC, A. (1987): Le machine égalitaire. Paris: Grasset. [La máquina igualitaria. Barcelona: Planeta].

- MIRALLES, J. (1986): L'atur. Ideologies i utopies davant la crisi. Barcelona: Empúries.
- MITROFF, I. I. i MASON, R. O. (1982): "Business Policy and Metaphysics: Some Philosophical Considerations". Academy of Management Review, vol. 7(3), pàg. 361-371.
- MOORE, J. (1991): "Autonomy and the Legitimacy of the Liberal Arts". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 60-66.
- MORÁN, J. M. (1991): "La nueva competitividad: tecnología, liderazgo y educación". Quaderns de Tecnologia. Institut Català de Tecnologia, vol. 4, oct., pàg. 132-135.
- MORILLAS, L. M. (1994): La sociedad del conocimiento. Barcelona: Cristianisme i Justícia.
- MOUSSÉ, J. (1989): "Pensamiento católico y liberalismo". Concilium, núm. 221, pàg. 89-93.
- MOUSSÉ, J. (1992): "Le chemin de l'étique". Revue Française de Gestion, març-abril-maig, pàg. 60-66.
- NAISBITT, J. (1983): Megatrends: Ten new directions transforming our lives. Warner Books. [Macrotendencias: diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas. Barcelona: Mitre.]
- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. (1990): Megatrends 2000. Megatrends. [Megatrends 2000 Barcelona: Plaza & Janés, 1990].
- NAOR, J. (1982): "Planning and Social Responsibility-A Reexamination". Journal of Business Ethics, vol. 1, pàg. 313-319.
- NELSON, D. R.; OBREMSKI, T. E. (1990): "Promoting Moral Growth Through Intra-Group Participation". Journal of Business Ethics, vol. 9(9), pàg. 731-739.
- NORA, S.; MINC, A. (1978): L'informatisation de la société. Paris: du Seuil. [La informatización de la sociedad. Madrid: FCE, 1980].
- NORCIA, V. di. (1988): "An Enterprise/Organization Ethic". Business & Professional Ethics Journal, vol. 7(3-4), pàg. 61-79.
- NORTON, D. L. (1988): "Character Ethics and Organizational Life". WRIGHT, N. D.: Papers in the Ethics of Administration. Provo: Brigham Young University, pàg. 47-66.
- NUENO, P. (1991): "La learning organization". Expansión-Orbis, pàg. 305-324.
- NYLÉN, U. (1992): "A study of ethical views of swedish business leaders". MAHONEY, J.; VALLANCE, E.: Business Ethics in a New Europe. Dordrecht: Kluwer, pàg. 102-113.
- O'NEIL, R. F. (1986): "Corporate Social Responsibility and Business

- Ethics: A European Perspective". International Journal of Social Economics, vol. 13(10), pàg. 64-76.
- O'NEIL, R. F.; PIENTA, D. A. (1994): "Economic Criteria Versus Ethical Criteria Toward Resolving a Basic Dilemma in Business". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 71-78.
- OBESO, C. (1988): "Los procesos de toma de decisiones en las organizaciones". Barcelona: ESADE. [Text mecanografiat].
- OBESO, C. (1989): "La organización reglamentada: los orígenes del taylorismo-fordismo". Papers ESADE, núm. 22.
- OBESO, C. (1992): "Gestión de las organizaciones profesionales sanitarias". Papers ESADE, núm. 87.
- ORGOGOZO, I. (1992): "L'entrepreneur-citoyen, remède à la crise politique de la vie locale?". 5ème Colloque International EBEN: Les responsabilités des acteurs économiques dans le façonnage des villes.
- OSTERMAN, P. (1991): "Impact of IT on Jobs and Skills". SCOTT, M. S. (ed.): The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation. Oxford: Oxford University Press, pàg. 220-243.
- OZ, E. (1993): "Ethical Standards for Computer Professionals: A Comparative Analysis of Four Major Codes". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 709-726.
- PAINE, L. S. (1991). "Ethics as Character Development: Reflections on the Objective of Ethics Education". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 67-85.
- PAMENTAL, G. L. (1988): "A Different Look at Texts". Journal of Business Ethics, vol. 7(7), pàg. 531-536.
- PANEBIANCO, A. (1986): ["Las burocracias públicas". PASQUINO, G. (ed.): Manual de ciencia política, Madrid: Alianza, 1988, pàg. 365-411].
- PASTIN, M. (1985): "Business Ethics, by the Book". Business Horizons, jen.-feb., pàg. 2-6.
- PASTIN, M. (1986): The Hard Problems of Management. Gaining the Ethics Edge. San Francisco: Jossey-Bass.
- PAYNE, S. L. (1991): "A Proposal for Corporate Ethical Reform: The Ethical Dialogue Group". Business & Professional Ethics Journal, vol. 10(1), pàg. 67-88.
- PEARCE, J. (1982): "Mission as Strategy". Sloan Management Review, hivern, pàg. 15-24. [CAMPBELL, A.; TAWADEY, K.: La misión de los negocios: Cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid: Díaz de Santos, 1992, pàg. 316-333].

- PEECK, L. E.; PEEK, G. S.; HORRAS, M. (1994): "Enhancing Arthur Andersen Business Ethics Vignettes: Group Discussions Using Cooperative/Collaborative Learning Techniques". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 189-196.
- PENN, W. Y.; COLLIER, B. D. (1985): "Current Research in Moral Development as a Decision Support System". Journal of Business Ethics, vol. 4, pàg. 131-136.
- PEÑA, M. (1990): Dirección de personal. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- PEÑA, M. (1991): La Psicología y la Empresa. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- PÉREZ, A. (1993): "Códigos de conducta empresarial: los productos y servicios". Acción Empresarial, núm. 147, pàg. 13-17.
- PÉREZ, J. A. (1991a): "La empresa como realidad humana". Expansión-Orbis, pàg. 145-164.
- PÉREZ, J. A. (1991b): Teoría de la acción humana en las organizaciones. Madrid: Rialp
- PERRY, J. L. (1989): "A Guide to Ethics for Public Servants". Handbook of Public Administration, Londres: Jossey-Bass, pàg. 602-618.
- PETERS, B. G. (1991): "La moral en la función pública: estudio comparado". Revista Internacional de Ciencias Administrativas, vol. 57, pàg. 125-146.
- PETRICK, J. A.; WAGLEY, R. A. (1992): "Enhancing the Responsible Strategic Management of Organizations". Journal of Management Development, vol. 11(4), pàg. 57-72.
- PETRY, E. S.; TIETZ, F. (1992): "Can Ethics Officers Improve Office Ethics?". Business and Society, núm. 82, pàg. 21-25.
- PFEFFER, J. (1982): Organizations and Organization Theory. Cambridge: Ballinger. [Organizaciones y teoría de las organizaciones. Mèxic: FCE, 1992].
- PFEIFFER, R. S. (1990): "The Central Distinction in the Theory of Corporate Moral Personhood". Journal of Business Ethics, vol. 9(6), pàg. 473-480.
- PHILLIPS, N. (1991): "The Sociology of Knowledge: Toward an Existential View of Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 10, pàg. 787-795.
- PINO, A. del (1988): Los nuevos consumidores españoles. Bilbao: Deusto.
- PORTA PERALES, M. (1993): "Els negocis: ètica i beneficis". Avui, gener, pàg. 13.

- PORTER, M. (1990): "The Competitive Advantage of Nations". Harvard Business Review, maig, pàg. 73-93.
- PORTER, M. (1987): "From competitive advantage to corporate strategy". Harvard Business Review, maig, pàg. 43-59.
- POSNER, B. Z.; SCHMIDT, W. H. (1984): "Values and the American Manager: An Update". California Management Review, vol. 26(3), pàg. 202-216.
- PRAT RODRIGO, M. (1990): "Ética en las adquisiciones de empresas". ICADE, vol. 19, pàg. 87-107.
- PRATS, J. (1992): La modernización administrativa en las democracias avanzadas: la políticas de los 80. Contenidos, marcos conceptuales y estrategias". Papers ESADE, núm. 82.
- PRATS, J. (1993a): "El desarrollo del management público en la América Latina de los 90. La estrategia del MDP". Papers ESADE, núm. 92.
- PRATS, J. (1993b): "Derecho y management en las administraciones públicas. (Notas sobre la crisis y renovación de los respectivos paradigmas)". Papers ESADE, núm. 117.
- PRESTON, L. E. (1975): "Corporation and Society: The Search for a Paradigm". Journal of Economic Literature, vol. 13(2), pàg. 434-453.
- PRESTON, L. E.; POST, J. (1975): Private management and Public Policy. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- PRICE WATERHOUSE - CRANFIELD (1992): Informe de conclusiones. Barcelona: ESADE.
- PRIMEAUX, P.; STIEBER, J. (1994): "Profit Maximization: The Ethical Mandate of Business". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 287-294.
- PUEL, H. (1989): L'économie au défi de l'éthique. Essai d'éthique économique. París: Éditions Cujas.
- PUGÈS, Ll. M. (1970): Economía, beneficio y ética. Barcelona: Hispano Europea.
- PUIG, J. M.; MARTINEZ, M. (1987): "Elementos para un currículum de educación moral". JORDAN, J. A.; SANTOLARIA, F. F. (ed.): La educación moral hoy. Cuestiones y perspectivas. Barcelona: PPU, 1987, pàg. 149-181.
- QUINN, J. B. (1992): Intelligent enterprise. Nova York: The Free Press.
- RACIONERO, L. (1983): Del paro al ocio. Barcelona: Anagrama.
- RACIONERO, Ll. (1985): La Mediterrània i els bàrbars del Nord. Barcelona: Laia.

- RADA, J. (1982): "Perspectiva del Tercer Mundo". FRIEDRICH, G.; SCHAFF, A. (eds.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 175-199.
- RAFALCO, R. J. (1989): "Corporate Punishment: A Proposal". Journal of Business Ethics, vol. 8(12), pàg. 917-928.
- RAMÍREZ, R. (1983): "Action Learning: A Strategic Approach for Organizations Facing Turbulent Conditions". Human Relations, vol. 36(8), pàg. 725-742.
- RANALD, T. (1982): "La tecnología". FRIEDRICH, G.; SCHAFF, A. (ed.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 28-73.
- RANDALL, D. M. (1989): "Taking Stock: Can the Theory of Reasoned Action Explain Unethical Conduct?". Journal of Business Ethics, vol. 8, pàg. 873-882.
- RANDALL, D. M.; GIBSON, A. M. (1991): "Ethical Decision Making in the Medical Profession: An Application of the Theory of Planned Behavior". Journal of Business Ethics, vol. 10(2), pàg. 111-122.
- REECK, D. (1982): Ethics for the Professions. A Christian Perspective. Minneapolis: Augsburg Publishing House.
- REILLY, B. J.; KYJ, M. J. (1990): "Economics and Ethics" Journal of Business Ethics, vol. 9(9), pàg. 691-698.
- RISPA, R. (1982): La Revolución de la Información. Barcelona: Salvat.
- RITCHIE, J. B. (1988): "Organizational Ethics: Paradox and Paradigm". WRIGHT, N. D.: Papers in the Ethics of Administration. Provo: Brigham Young University, pàg. 159-184.
- RIVERO, J. (1989): "Une déontologie de la fonction publique". Projet, núm. 220, pàg. 32-36.
- ROBERTSON, D. C. (1991): "Corporate ethics programs: the impact of firm size". HARVEY, B.; VAN LUIJIK, H.; CORBETTA, G. (ed.) (1991): Market Morality and Company Size. Dordrecht: Kluwer, pàg. 119-136.
- ROBINSON, J. A. (1983): "Leadership, Not According to Machiavelli". Phi Kappa Phi Journal, vol. 63(4), pàg. 48.
- ROCKART, J. F.; SHORT, J. S. (1991): "The Networked Organization and the Management of Interdependence". SCOTT, M. S. (ed.): The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation. Oxford: Oxford University Press, pàg. 189-219.
- ROJO, E.; GARCÍA-NIETO, J. (1989): Renda mínima i salari ciutadà. Barcelona: Cristianisme i Justícia.
- ROMEI, P. (1991): "Appunti per una morale nelle organizzazioni pubbliche". Rivista trim. di Scienza dell'Amministrazione, núm 2, pàg. 59-95.

- ROUSTANG, G. (1990). "Penser l'Entreprise..., Jusqu'où ? Projet, núm.221, pàg. 87-95.
- RUDDICK, W. (1980): "Philosophy and Public Affairs". Social Research, vol. 47, pàg. 734-748.
- RYAN, L. V. (1994): "Ethics Codes in British Companies". Business Ethics. A European Review, vol. 3(1), pàg. 54-64.
- SALBU, S. R. (1993): "Corporate Social Responsiveness: Choosing Between Hierarchical and Contractual Control". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 27-35.
- SAMLI, A. C. (1992): Social Responsibility in Marketing. A Proactive and Profitable Marketing Management Strategy. Londres: Quorum Books.
- SASSOWER, R. (1988): "The Business of Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 7(4), pàg. 279-282.
- SAUVAGE, P. (1990): "L'Entreprise Citoyenne". Projet, núm. 221, pàg. 77-86.
- SAVOJA, L. (1993): "Etica e Manager: quale Indagine Empirica?". Etica degli affari e delle professioni, vol. 2, pàg. 41-46.
- SCOTT, M. S. (1991): "Introduction". SCOTT, M. S. (ed.): The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation. Oxford: Oxford University Press, pàg. 3-23.
- SCOTT, W. G.; MITCHELL, T. R. (1986): "Markets and Morals in Management Education". SELECTIONS. (The Magazine of the Graduate Management Admission Council), 1986, tardor, pàg. 3-8.
- SCHAFF, A. (1982): "Ocupación y trabajo". FRIEDRICH, G.; SCHAFF, A. (ed.): Microelectrónica y sociedad para bien o para mal. Madrid: Alhambra, pàg. 275-284.
- SCHAFF, A. (1985): Wohin fürth der weg? Die gesellschaftlichen folgen der zweiten industriellen revolution. Viena: Europa Verlag. [¿Qué futuro nos aguarda?. Barcelona: Crítica].
- SCHREUDER, H. (1978): "The Social Responsibility of Business". DAM, C. van; STALLAERT, L. (ed.): Trends in Business Ethics. Boston: Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 1978, pàg. 73-82.
- SCHREYÖGG, G.; STEINMANN, H. (1989): "Corporate Morality Called in Question: The Case of Cabora Bassa". Journal of Business Ethics, vol. 8(9), pàg. 677-685.
- SELZNICK, P. (1957): Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. University of California Press. [CAMPBELL, A.; TAWADEY, K.: La misión de los negocios: Cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid: Díaz de Santos, 1992, pàg. 205-224].
- SETHI, S. P. (1975): "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework". California Management Review, vol. 17(3), pàg.

58-64.

SETTLES, M. F. (1988): "Humane Downsizing: Can It Be Done?". Journal of Business Ethics, vol. 7(12), pàg. 961-963.

SEYMOUR, S. (1988): "The Case of the Willful Whistle-Blower". Harvard Business Review, vol. 66(1), pàg. 103-109.

SHAPIRO, I.; KAUFMANN, C. B. (1984): America's Third Revolution. Public Interest and the Private Role. Nova York: Harper & Row. [La tercera revolució americana. Madrid: Alianza, 1989].

SHARPLIN, A.; PHELPS, L. D. (1989): "A Stakeholder Apologetic for Management". Business & Professional Ethics Journal, vol. 8(2), pàg. 41-53.

SHELDON, A. (1980): "Organizational Paradigms: A Theory of Organizational Change". Organizational Dynamics, hivern, pàg. 61-80.

SHERWIN, D. (1983): "The ethical roots of the business system". Harvard Business review, pàg. 183-192. ["Las raíces éticas del sistema de empresa". Harvard-Deusto Business Review, 1984, 2n trim., pàg. 61-71].

SHOCKER, A. D.; SETHI, S. P. (1973): "An Approach to Incorporating Societal Preferences in Developing Corporate Action Strategies". California Management Review, vol. 15(4), pàg. 97-105.

SIMON, J. G.; POWERS, C. W.; GUNNEMANN, J. P. (1972): "The Responsibilities of Corporations and Their Owners". BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. E. (ed.): Ethical Theory and Business. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall, 1988, pàg. 92-96.

SINGER, A. E. (1994): "Strategy as moral philosophy". Strategic Management Journal, vol. 15, pàg. 191-213.

SINGHAPAKDI, A. (1993): "Ethical Perceptions of Marketers: The Interaction Effects of Machiavellianism and Organizational Ethical Culture". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 407-418.

SMITH, H. R.; CARROLL, A. B. (1984): "Organizational Ethics: a Stacked Deck". Journal of Business Ethics, vol. 3, pàg. 95-100.

SOBRINO, J. (1992): "La honradez con lo real". Sal Terrae, vol. 80(5), pàg. 375-388.

SOETERS, J. L. (1986): "Excellent Companies as Social Movements". Journal of Management Studies, maig, pàg. 299-312.

SOHN, H. F. (1982): "Prevailing Rationales in the Corporate Social Responsibility Debate". Journal of Business Ethics, vol. 1, pàg. 139-133.

SOLE PARELLADA, F.; BRAMANTI, A. (1991): "El por qué las redes de cooperación tecnológica". Quaderns de Tecnologia. Institut Català de Tecnologia, vol. 4, octubre, pàg. 114-117.

- SOLER, C. (1994): "El conflicto como bien social y factor de desarrollo: las personas en un contexto de cambio organizativo que respete a las personas". RECIO, E. M.; LOZANO, J. M.: Persona y empresa. Libertad responsable o sujeción a las normas. Barcelona: Hispano Europea, pàg. 141-178.
- SORELL, T. (1994): "The Costumer Is Not Always Right". Journal of Business Ethics, vol. 13, pàg. 913-918.
- SRICA, V. (1993): "Learning and creativity in the knowledge based economy". The 1993 global management development forum.
- STARK, A. (1993): "What's the Matter with Business Ethics?". Harvard Business Review, maig, pàg. 38-48.
- STARR, W. C. (1983): "Codes of Ethics - Towards a Rule-Utilitarian Justification". Journal of Business Ethics, vol. 2, pàg. 99-106.
- STATA, R. (1989): "Organizational Learning-The Key to Management Innovation". Sloan Management Review, primavera, pàg. 63-74.
- STEAD, B. A. & MILLER, J. J. (1988): "Can Social Awareness Be Increased Through Business School Curricula?". Journal of Business Ethics, vol. 7(7), pàg. 553-560.
- STEAD, W. E.; WORRELL, D. L.; STEAD, J. G. (1990): "An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations". Journal of Business Ethics, vol. 9(3), pàg. 233-242.
- STEINER, G. A.; STEINER J. F. (1977): Issues in Business and Society. Nova York: Ramdon House.
- STEINER, G. A.; STEINER, J. F. (1988): Business, Government, and Society. A Managerial Perspective. Nova York: Ramdon House.
- STEVENS, B. (1994): "An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: Where Do we Go From Here?". Journal of Business Ethics. vol. 13, pàg. 63-69.
- STEVENSON, J. T. (1989): "Reasonableness in Morals". Journal of Business Ethics, vol. 8(2-3), pàg. 95-107.
- STEWART, D. B. (1991): "Theoretical foundations of ethics in public administration. Approaches to understanding moral action". Administration & Society, vol. 23, pàg. 357-373.
- STRIKE, K. A. (1990): "Teaching Ethics to Teachers: What the Curriculum Should Be About". Teaching & Teacher Education, vol. 6(1), pàg. 47-53.
- STRONG, K. C.; MEYER, G. D. (1992): "An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 89-94.
- STURDIVANT, F. D.; GINTER, J. L. (1977): "Corporate Social Responsiveness. Management Attitudes and Economic Performance".

California Management Review, vol. 19(3), pàg. 30-39.

SUBIRATS, J. (1989): Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración. Madrid: INAP.

SUNESSON, S. (1985): "Outside the Goal Paradigm: Power and Structured Patterns of Non-Rationality". Organization Studies, vol. 6(3), pàg. 229-246.

SURÍS, J. M. (1989): "Algunos elementos sobre el estado actual de la ciencia de la Organización de Empresas". [Text mecanografiat].

TEOH, H. Y.; SHIU, G. Y. (1990): "Attitudes Towards Corporate Social Responsibility and Perceived Importance of Social Responsibility Information Characteristics in a Decision Context". Journal of Business Ethics, vol. 9, pàg. 71-77.

TEULINGS, Ch. (1978): "Standards and Values in the Business Enterprise". DAM, C. van; STALLAERT, L. (ed.): Trends in Business Ethics. Boston: Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 1978, pàg. 10-22.

THE CONFERENCE BOARD (1988): Corporate Ethics. Nova York: The Conference Board.

THE BUSINESS ROUNDTABLE (1988): Corporate Ethics: A Prime Business Asset, Report on policy and Practice in Companies' Conduct. ["Se está respondiendo al reto, y el esfuerzo debe continuar". Boletín del Círculo de Empresarios, 1990, núm. 50, pàg. 75-84].

THOMPSON, D. F. (1992): "Paradoxes of Government Ethics". Public Administration Review, vol. 52, pàg. 254-258.

THOMPSON, P. B. (1986): "Why do we need a theory of corporate responsibility?". CURTLER, H. (ed.): Shame, responsibility and the corporation. Nova York: Haven, 1986, pàg. 113-135.

THORNE, P. (1988): "Is There a Place for Morality in The World of Management?". International Management, set., pàg. 63.

THUROW, L. (1991): "Foreword". SCOTT, M. S. (ed.): The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation. Oxford: Oxford University Press, pàg. v-vii.

TOFFLER, A. (1990): Power Shift. Nova York: Bantam. [El cambio del poder. Barcelona: Plaza & Janés, 1990].

TOURAINE, A. (1978): La voix et le regard. París: Éditions du Seuil.

TOURAINE, A. (1990): "L'Entreprise Défend les Frontières de la Société". Projet, núm. 221, pàg. 96-102.

TULEJA, T. (1985): Beyond the bottom line. Nova York: Facts On File Pub. [Más allá de la cuenta de resultados. Barcelona: Plaza & Janés, 1987].

- UHALDEBORDE, J. M. (1990): "Efficacité, citoyenneté. Un couple sous tension". Territoires, gen.-febr., pàg. 30-35.
- UNNIA, M. (1988): "Etica degli affari in Italia: colmare un ritardo e rispondere a una esigenza". Prima Conferenza Nazionale-Etica Degli Affari, núm. 2, pàg. 33-49.
- UNNIA, M. (1990): "Lo specifico italiano dell'etica delle professioni". Etica degli affari, vol. 3(1), pàg. 91-102.
- UNNIA, M. (1993): "Perché l'America si Fida dell'Ethics Officer". Etica degli affari e delle professioni, núm. 2, pàg. 27-28.
- VALADIER, P. (1986): "La philosophie dans la théologie morale". Laval théologique et philosophique. ["La filosofía en la teología moral". Selecciones de Teología, 1988, vol. 27(107), pàg. 201-205].
- van der VEN, J. (1987): "Formación moral en la Iglesia". Concilium, núm. 211, pàg. 497-506.
- van LUIJK, H. J. L. (1989): "Self-interest, business and moral motivation: four debates and a proposal". The Second European Conference on Business Ethics (EBEN).
- van LUIJK, H. J. L. (1990): "Recent Developments in European Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 9(7), pàg. 537-544.
- van ES, R. (1993): "On Being a Consultant in Business Ethics". Business Ethics. A European Review, vol. 2(4), pàg. 228-232.
- van GERWEN. (1990): La charte communautaire des droits sociaux fondamentaux. Bruxelles: OCIPE.
- VANDERBURG, W. H. (1989): "Professionals and Social Responsibility: Some Patterns". Journal of Business Ethics, vol.8, pàg. 209-215.
- VANSTEENKISTE, R. (1993): "Cross-cultural analysis". Barcelona: ESADE. [Text mecanografiat].
- VASILLOPOULOS, C. (1988): "Heroism, Self-Abnegation and the Liberal Organization". Journal of Business Ethics, vol. 7(8), pàg. 585-591.
- VÁSQUEZ BRONFMAN, S. (1991): "La información requiere una gestión adecuada". Quaderns de Tecnologia. Institut Català de Tecnologia, vol. 4, oct., pàg.136-139.
- VÁSQUEZ, J. M. (1990): "Ética de la publicidad". ICADE, vol. 19, pàg. 65-85.
- VICTOR, B.; CULLEN, J. B. (1988): "The Organizational Bases of Ethical Work Climates". Administrative Science Quarterly, vol. 33, pàg. 101-125.
- VIDAL, M. (1987): "La ética cristiana en la nueva situación española". Carthaginensia, 3, pàg. 3-12. ["La ética cristiana en la nueva situación española". Selecciones de Teología, vol. 28(109),

1989, pàg. 51-55].

VIDAL, M. (1990b): "La moral pública en el contexto de la ética civil". SAL TERRAE, vol. 78(7-8), pàg. 501-512.

VILAHUR, F. (1990): "La flecha de la excelencia: un modelo de reflexión estratégica". Papers ESADE, núm. 45.

VITELL, S. C.; NWACHUKWU, S. L.; BARNES, J. H. (1993): "The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg. 753-760.

VOGEL, D. (1993): "La Globalizzazione dell'Etica degli Affari: il Primato Resta Americano". Etica degli Affari e delle Professioni, vol. 2, pàg. 14-26.

WALTERS, K. D. (1977): "Corporate Social Responsibility and Political Ideology". California Management Review, vol. 19(3), pàg. 40-51.

WALTON, C. (1988): The Moral Manager. Nova York: Harper & Row

WANG, J.; DEWHIRST, H. D. (1992): "Board of Directors and Stakeholder Orientation". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 115-123.

WARREN, R. C. (1993): "Codes of Ethics: Bricks without Straw". Business Ethics. A European Review, vol. 2(4), pàg. 187-191.

WEBLEY, S. (1988): Company Philosophies and Codes of Business Ethics. Londres: The Institute of Business Ethics.

WEICK, K. E. (1987): "Organizational Culture as a Source of High Reliability", vol. 29(2), pàg. 112-127.

WEISS, W. L. (1986): "Minerva's Owl: Building A Corporate Value System". Journal of Business Ethics, vol. 5, pàg. 243-247.

WELLER, S. (1988): "The Effectiveness of Corporate Codes of Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 7(5), pàg. 389-395.

WHITE, T. (1992): "Business, Ethics, and Carol Gilligan's 'Two voices'". Business Ethics Quarterly, Vol.2(1), pàg. 51-61.

WHITE, B. J.; MONTGOMERY, B. R. (1980): "Corporate Codes of Conduct". California Management Review, vol.23(2), pàg. 80-87.

WIERDSMA, A. (1993): "Learning organizations. Vision into practice". The 1993 global management development forum.

WILLIAMS, G. J. (1990): "More on Ethical Reasoning in Business". Training & Development Journal, gen., pàg. 47-49.

WILLIAMS, O. (1982): "Business Ethics: A Trojan Horse?". California Management Review, vol. 24(4), pàg. 14-24.

WISNER, A. (1974): "Le taylorisme en question". Sociologie du travail, núm. 4. [CASTILLO, J. J. (ed.): Las nuevas formas de

organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988, pàg. 343-383].

WOBBE, W. (1991): "Tecnología y antropocentrismo: Modificación del "Leitbild" de los ingenieros para llegar a ser competitivo". Quaderns de Tecnologia. Institut Català de Tecnologia, vol. 4, octubre, pàg. 123-125.

WOLFF, M. (1993): "No margin, No Mission: Challenge to Institutional Ethics". Business & Professional Ethics Journal, vol. 12, pàg. 39-49.

WOOD, J. A.; LONGENECKER, J. G.; MCKINNEY, J. A.; MOORE, C. W. (1988): "Ethical Attitudes of Students and Business Professionals: A Study of Moral Reasoning". Journal of Business Ethics, vol. 7, pàg. 249-257.

WOOD, D. J. (1991): "Corporate Social Performance Revisited". Academy of Management Review, vol. 16(4), pàg. 691-718.

WYND, W. R.; MAGER, J. (1989): "The Business and Society Course: Does It Change Student Attitudes?". Journal of Business Ethics, vol. 8, pàg. 487-491.

YARBROUGH, B. V.; YARBROUGH, R. M. (1988): "The Transactional Structure of the Firm". Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 10, pàg. 1-28.

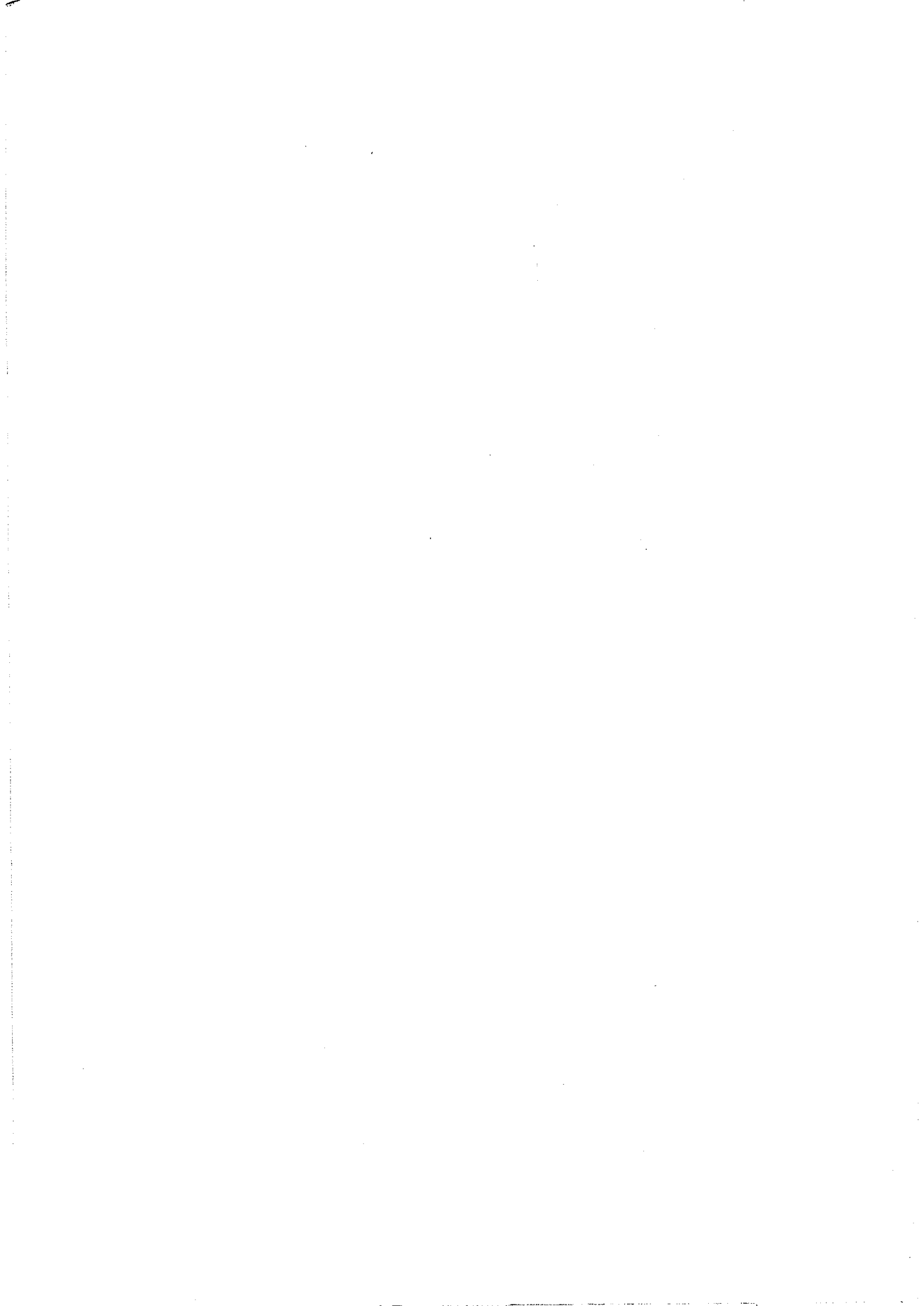
YATES, J.; BENJAMIN, R. I. (1991): "The Past and the Present as a Window on the Future". SCOTT, M. S. (ed.): The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation. Oxford: Oxford University Press, pàg. 61-97.

YEO, M. (1988): "Marketing Ethics: The Bottom Line?". Journal of Business Ethics, vol. 7(12), pàg. 929-932.

ZAHRA, S. A.; LA TOUR, M. S. (1987): "Corporate Social Responsibility and Organizational Effectiveness: A Multivariate Approach". Journal of Business Ethics, vol. 6, pàg. 459-467.

ZALEZNICK, A. (1978): "Power and politics in organizational life". Harvard Business Review. ["Poder y política en la vida de las organizaciones". Harvard-Deusto Business Review, 1984, 2n trim., pàg. 117-133].

ZELNY, M. (1990): "Amoeba: The New Generation of Self-Managing Human Systems". IOS Press. Human Systems Management, vol. 9, pàg. 57-59.



coneixements especialitzats en una tasca comuna"⁹⁶.

Des d'aquesta perspectiva, el debat sobre la manera més adequada de concebre les organitzacions s'hauria d'inscriure explícitament⁹⁷ també, com indicàvem a la primera part, en la revisió crítica dels processos de modernització, un cop hem anat constatant com, des de les més diverses anàlisis, s'assumeix que la nostra societat serà irreversiblement una societat d'organitzacions. És a dir, que "l'organització, concebuda en els termes dels seus antecedents moderns, implica un grau d'unitat normativa legal i moral, un centre únic de càlcul i de classificació, una distribució relativament no ambigua de poder i d'influència i un marc per a l'acció suficientment uniforme per a accions similars que s'espera que assoleixin conseqüències similars per al conjunt i, per tant, que puguin ser interpretades de manera similar"⁹⁸. I aquesta concepció és justament el que està en qüestió des de les exigències de les noves realitats socials, econòmiques i organitzatives. Evidentment, això no nega que, com ha fet veure clarament Bonnazzi, des del punt de vista analític sigui convenient distingir en l'evolució del pensament organitzatiu "algunes línies temàtiques, relativament independents encara que amb freqüents remissions recíproques. [...] Així, hi distingim: a) la qüestió industrial, on els temes bàsics són la tecnologia i el consens; b) la qüestió burocràtica, on els temes bàsics són la funció de les normes i les estratègies dels subjectes; c) la qüestió organitzativa, on els temes bàsics són les decisions i els recursos"⁹⁹. Però el que ens hem de

⁹⁶ Drucker, 1992, pàg. 96.

⁹⁷ Cosa que des de la BE en cap moment no s'ha plantejat de manera significativa.

⁹⁸ Clegg, 1990, pàg. 19.

⁹⁹ Bonnazzi, 1991, pàg. 11. Aquesta distinció -a la qual només retriem la poca sensibilitat per al que, en el nostre registre, podríem anomenar la qüestió de la modernització (Mayer & Rowan, 1977) - li permet situar correctament la diferència entre Taylor i Weber -que, com hem vist que ha remarcat Morgan (1986), no sempre es fa prou acuradament-: mentre que els plantejaments tayloristes són fonamentalment propostes normatives a aplicar,

preguntar, a més, atès que la qüestió industrial i la burocràtica coincideixen en el temps -també- com a qüestions fundacionals, és quins són els eixos que configuren la burocràcia maquinàl en tant que esquema mental per a la comprensió del fet organitzatiu, en la mesura que, històricament, gairebé s'hi ha identificat¹⁰⁰.

Des de la nostra perspectiva, es pot definir l'aportació de Taylor com l'aplicació per primer cop del "coneixement a l'estudi del treball, a l'anàlisi del treball i a l'enginyeria del treball"¹⁰¹ amb una orientació vers la productivitat¹⁰². És

els weberians són -en el context dels tipus ideals que hem analitzat en la primera part- models interpretatius. La distinció de les diverses qüestions permet a Bonnazzi ordenar -i interrelacionar- els diversos fils que ha seguit el desenvolupament del pensament organitzatiu, en una proposta que temàticament coincideix amb Perrow (1986), però que tal vegada és més articulada. No obstant això, creiem que aquesta qüestió no afecta el nivell en el qual ens volem moure ara. En canvi, amb vista a la nostra problemàtica, considerem que es confirma que és plausible plantejar-la amb la referència -pràctica i fundacional- al que, amb Mintzberg (1979a), anomenem la burocràcia maquinàl, atès que, per exemple, el mateix Bonnazzi assenyala que, si es pren com a referència el taylorisme, el denominador comú de les propostes que vénen després és com eludir-lo i que, si es pren com a referència la burocràcia, el denominador comú de les propostes que vénen després és com se'n van apartant. I, pel que fa a la qüestió organitzativa, la situa semblantment a com hem vist que ho fa Drucker: nodrint-se de les anteriors, canviant-ne el registre i situant-la cronològicament entre les dues anteriors i la realitat organitzativa contemporània.

¹⁰⁰ Com ha assenyalat Garratt (1990), els textos gairebé havien convertit l'empresa manufacturera en norma empresarial i de management.

¹⁰¹ Drucker, 1993, pàg. 30.

¹⁰² En aquest sentit, tant Drucker (1993) com Morgan (1986) consideren bé que no deixen de ser significatives les observacions d'Smith (1776) sobre la divisió del treball en una fàbrica d'agulles. Creiem que això no contradiu l'anàlisi que hem fet d'Smith a la primera part amb relació al nostre tema, sinó que ens permet reelaborar-ne una altra perspectiva: el reconeixement d'unes pràctiques anteriors a les aportacions tayloristes, que aquestes sistematitzen. "Taylor recull unes pràctiques incipients desenvolupades pels empresaris i les enlaira a la categoria de ciència (si ho són o no té un interès certament relatiu)" (Obeso, 1989, pàg. 16). Vegeu, també, en aquesta línia, Barley & Kunda (1992), Castillo, (1986), Perrow

important notar que la perspectiva mecanicista és inseparable d'una mentalitat d'enginyer que esmicola peça a peça l'organització del treball, tant en termes col·lectius com individuals, a partir d'una separació entre les mans i el cervell¹⁰³ (Morgan 1986): uns organitzen el treball i d'altres l'executen; qui pensa (l'organització del treball) no l'executa; qui l'executa no el pensa. En aquesta línia, val la pena notar que els plantejaments tayloristes se situen més enllà de l'ofici¹⁰⁴, en el sentit que el que proposen, al capdavall, és que el control del treball estigui en mans de qui l'organitza i no en mans de qui l'executa¹⁰⁵. "La raó històrica que explica la naixença d'un moviment per a la revolució gerencial és la percepció d'una ja no tolerable contradicció entre les potencialitats productives d'una indústria, que es troba al llindar d'una producció de massa, i els mètodes encara arcaics de la seva direcció. La raó que, al seu torn, explica l'èxit que, dins d'aquell moviment, va tenir la versió taylorista és la determinació de perseguir de manera intransigent tres objectius interrelacionats: a) centralitzar i racionalitzar les línies d'autoritat dins de l'empresa; b) augmentar la producció i el rendiment d'homes i d'instal·lacions, no sols per mitjà de la reorganització, sinó també per mitjà de la transparència total de costos, de procediments i de temps de treball; c) fer servir la ciència no solament com a criteri d'acció, sinó també com a base legitimadora de les noves propostes. En general, es pot dir

(1986) i Touraine (1969).

¹⁰³ Separació que les noves tecnologies avui converteixen, literalment, en inconcebible.

¹⁰⁴ Obeso (1989) fa notar que, de fet, una de les funcions de la màquina és mirar de superar la dependència de la productivitat de la competència i la -relativa- autonomia pròpies de l'ofici.

¹⁰⁵ Que ara emfasitzem aquesta qüestió no implica que no reconeguem que en el taylorisme convergeixen i s'expressen moltes altres problemàtiques (Castillo, 1986, ha recollit les següents: el desenvolupament tecnològic, la interrelació d'aquest amb la història econòmica i social, el desenvolupament de l'empresariat i dels grups dirigents). Però creiem que això mateix en reforça la rellevància.

que amb les seves propostes Taylor es prefixava no sols una revolució en la forma de treballar, sinó també, i sobretot, una revolució en la forma de dirigir¹⁰⁶. Però això comportava una concepció clarament jerarquitzada de l'organització, a la qual, en tant que peces complementàries de les màquines, se sotmetien els treballadors¹⁰⁷: "sota aquesta perspectiva, la fàbrica és un mecanisme de control"¹⁰⁸. Control que es realitza mitjançant la dissociació del procés de treball de l'habilitat del treballador; la dissociació entre la concepció i l'execució del treball, i la concentració del monopoli d'aquest coneixement i de la decisió sobre el seu encaix en la direcció¹⁰⁹.

Des d'aquesta perspectiva, encara que no es puguin confondre Taylor i Weber (Morgan, 1986) ni es puguin identificar la qüestió industrial i la qüestió burocràtica (Bonnazzi, 1991), sí que hem de dir que alguns elements bàsics del perfil organitzatiu que es proposen des de totes dues s'han fet convergir en la configuració d'un model d'organització que, més enllà de l'estricta fidelitat a cadascun d'aquests, ha funcionat com a imatge identificadora i legitimadora de les pràctiques organitzatives¹¹⁰. El model burocràtic¹¹¹ va vertebrar originàriament la teoria de l'organització "posant l'accent en la jerarquia,

¹⁰⁶ Bonnazzi, 1991, pàg. 23.

¹⁰⁷ Aquest pressupòsit jerarquitzant és clau des de la perspectiva contemporània: vegeu Chanaron & Perrin (1986), Corbí (1994) i Perrow (1987).

¹⁰⁸ Obeso, 1989, pàg. 14.

¹⁰⁹ Vegeu, en aquest sentit, Obeso (1989). Castillo (1986) afegeix que el treballador passa a ser una funció d'aquest procés.

¹¹⁰ Pel que fa a això, vegeu Corbí (1994), Mintzberg (1979a), Morgan (1986), Perrow (1986).

¹¹¹ Quant a situar les anàlisis estrictament weberianes (tant en el que fa referència al seu emmarcament teòric com en el que fa referència a la seva "aplicació" a la comprensió del capitalisme), ens remetem a la lectura que n'hem fet a la primera part.

l'especialització, la formalització i l'estandardització"¹¹². Ara bé, aquest accent no és comprensible sense relacionar-lo amb el seu pressupòsit: "les burocràcies es creen per administrar tasques estables, rutinàries; aquest és el fonament de la seva eficiència organitzativa"¹¹³. El problema, doncs, no se situa en el rebuig sistemàtic de la burocràcia maquinal, atès que -de fet- pot ser una forma organitzativa adequada en determinades circumstàncies¹¹⁴. El problema apareix quan la burocràcia maquinal esdevé un model normatiu d'organització o, més encara, la matriu de comprensió del fet organitzatiu; aleshores es desferma, com palesa la història del pensament organitzatiu, un procés semblant al que ja hem assenyalat en l'apartat anterior quan hem parlat del que hem qualificat de model racional de presa de decisions: totes les elaboracions ulteriors tenen una forta tendència a definir-se a si mateixes, en bona part, afirmant allò que les diferencia del model normatiu, que, així, continua essent indirectament el model de referència¹¹⁵.

Això té la seva importància, atès que la burocràcia maquinal implica tant un model de racionalitat com una antropologia que,

¹¹² Perrow, 1986, pàg. 318.

¹¹³ Perrow, 1986, pàg. 4.

¹¹⁴ Vegeu com Bonnazzi (1991), Corbí (1994), Castillo (1986) i Perrow (1986) convergeixen a assenyalar que ha esdevingut un tòpic el rebuig, també sistemàtic, de la burocràcia maquinal sense prendre en consideració el que poden ser les seves aportacions tant en termes operatius com en termes dels processos socials concomitants. Aquesta és una problemàtica que no se situa en el nivell en el qual pretenem moure'ns nosaltres.

¹¹⁵ Creiem que això arriba fins als nostres dies, en la identificació d'algunes organitzacions contemporànies com a postburocràtiques o posttayloristes. Però, sobretot, arriba fins als nostres dies pràcticament, i no tan sols teòricament: "amb l'excusa fàcil que no tenen temps per 'filosofar', els directius i els homes de negocis posen de manifest una percepció molt ingènua, per no dir banal, dels éssers humans que treballen a les seves empreses. La concepció predominant entre molts directors d'empreses és una combinació mal païda de tres corrents: el burocràtic, el taylorista i el fordista amb una dosi molt discreta de l'escola de relacions humanes" (Filella, 1994, pàg. 62).

sovint, esdevé estrictament una antroponomia. "La racionalitat que fonamenta el disseny mecanicista és la que es pot descriure com a racionalitat 'funcional' o 'instrumental' derivada de la forma en què el personal i les tasques acompleixen junts un determinat objectiu [...]. Si entres en el caràcter burocràtic, les accions són racionals pel seu lloc dins del tot; en la racionalitat com a tal es requereixen accions que estiguin informades per la intel·ligència i la consciència de la situació completa; mentre que la racionalitat burocràtica és mecànica, la racionalitat com a tal és reflexiva i autoorganitzada"¹¹⁶. És en aquest sentit que fins i tot Touraine (1969) situa l'evolució de les pràctiques organitzatives a partir de la seva constitució vertebrada per la racionalitat tècnica i econòmica.

En definitiva, en la legitimació de la burocràcia maquinal convergeix un discurs en el qual la racionalitat és la pròpia dels enginyers i mecànics (Barley & Kunda, 1992) que pretenen, mitjançant la fragmentació, suprimir les diferències (Obeso, 1989), anul·lar l'autonomia i promoure la submissió (Corbí, 1994). I tot això com a expressió d'una racionalitat científica (o justificat per aquesta) que legitima el poder del suposat organitzador científic del treball des de "l'assumpció que hi ha un mètode únic i millor per resoldre problemes o efectuar accions de qualsevol mena"¹¹⁷. En termes estrictament organitzatius, ja han estat prou reconegudes les limitacions d'aquesta concepció de la racionalitat (Bonnazzi, 1991; Perrow, 1986), limitacions que van més enllà del reconeixement de la racionalitat limitada (Simon, 1979, 1983). Però, en canvi, creiem que la BE no s'ha plantejat tant que algunes de les dificultats amb què es troba en el seu desenvolupament són degudes al fet de no tenir en compte que el model de la burocràcia maquinal està vinculat a un model de racionalitat restringit que, si no es qüestiona, bloqueja en darrer terme la reelaboració de determinades

¹¹⁶ Morgan, 1986, pàg. 26. Ens remetem a la primera part per a tot allò que fa referència a situar els plantejaments weberians en el context de la seva comprensió de la racionalitat.

¹¹⁷ Bonnazzi, 1991, pàg. 34

qüestions organitzatives en termes ètics, simplement, perquè no reconeix determinats usos o determinades dimensions de la racionalitat. És en aquest sentit que resulta rellevant la crítica de la burocràcia maquinal en tant que generadora del mite de la racionalitat organitzativa (Meyer & Rowan, 1977).

Creiem que és des d'aquest qüestionament de les restriccions de la burocràcia maquinal amb relació al concepte de racionalitat que s'hi pressuposa que es pot connectar, de manera rellevant per a l'ètica, amb l'antropologia pròpia de la burocràcia maquinal. Perquè, d'una banda, des d'aquesta perspectiva organitzativa, la persona esdevé una funció i, d'altra banda, l'organització ha de maldar per tal de garantir uns mínims de socialització intraorganitzativa que tendeixi a reduir aquelles diferències no rellevants per a l'organització així definida¹¹⁸. És obvi que, aleshores, el component disciplinari passa a ser determinant (Burrell, 1988)¹¹⁹. En definitiva, atès que en darrer terme la màquina no compta amb les persones (Pérez, 1991), els treballadors són considerats simplement un factor (o un "recurs") de producció més (Perrow, 1986) en un context organitzatiu que pretén encaixar autoritàriament les persones, persones a les quals prèviament ha reduït analíticament a fragments de tasca o d'actuació¹²⁰. Ara, això es complementa, simptomàticament, amb la

¹¹⁸ Perrow ha formulat aquests dos trets de manera contundent: "l'organització redefineix les necessitats del ciutadà de formes organitzativament convenients, que inclouen la necessitat d'un control fàcil. La persona es converteix en un cas o les seves necessitats són desateses; el treballador es converteix en un còmplice del contracte salarial o bé es queda sense ingressos. Això significa arrabassar la persona a la societat per satisfer les necessitats de l'organització. [...] L'organització s'encarrega del procés de socialització que, precisament, ha negat a la societat" (Perrow, 1987, pàg. 52).

¹¹⁹ Recordem que, en aquesta línia, Morgan (1986) ha emfasitzat les connexions militars en la genealogia de la burocràcia maquinal, mentre que nosaltres, a la primera part, hem fet notar les connexions amb els plantejaments de "modernització" de les presons subjacents en el panòptic.

¹²⁰ I per això mateix el resultat és el que Filella (1994) ha anomenat un "trinomi empobridor": empleat, tasca, sou; trinomi que només cerca assolir persones ben adaptades i on els qui no

consagració d'una antropologia que caracteritza l'ésser humà en termes d'individualisme maximitzador, el qual només actuarà quan sigui convenientment incentivat (o amenaçat) (Bonnazzi, 1991). Com han assenyalat lúcidament Barley i Kunda (1992), els dos pilars sobre els quals recolza la burocràcia maquinal són la legitimitat i la moralitat inherents a una forma de racionalitat "científica", i una percepció normativa dels éssers humans segons la qual aquests només actuen sota criteris de racionalitat econòmica maximitzadora. Conseqüentment, cal situar com a principi subjacent en la burocràcia maquinal l'individualisme i una comprensió de l'ordre organitzatiu com a resultat d'un mètode disciplinar.

No ens haurà d'estranyar, doncs, que un autor com Mintzberg, habitualment ponderat en les seves apreciacions, conclogui que "la burocràcia maquinal és una estructura obsessa, concretament, pel control"¹²¹. Dit altrament: l'eficàcia que, en determinats contextos, ha palesat la burocràcia maquinal esdevé indissociable de la seva capacitat de sostenir uns determinats mecanismes de poder i control¹²² (Morgan, 1986), de manera que "les teories que prevalen assumeixen que la coordinació i el control són les dimensions crítiques mitjançant les quals les organitzacions formals han tingut èxit en el món modern"¹²³. Per tant, això porta a plantejar quin és "el pivot sobre el qual se centra el management modern: el control sobre el treball a partir del control de les decisions que es prenen en el curs del treball, [i, consegüentment,] el nucli central, el concepte d'organització

encaixen en la lògica de l'organització són considerats bàsicament un factor de pertorbació (Corbí, 1994).

¹²¹ Mintzberg, 1979a, pàg. 363.

¹²² "La burocràcia industrial va substituir els controls directes per regles i procediments, que sempre són presents i que són força impersonals, i per la maquinària, que és, en essència, un feix de regles incorporades dins d'una màquina" (Perrow, 1987, pàg. 40).

¹²³ Mayer & Rowan, 1977, pàg. 342.

com a sistema de poder, queda intacte"¹²⁴: el control de les premisses del treball (Perrow, 1986) i el control com a premissa de l'organització del treball esdevenen el nucli dur de la burocràcia maquinal en tant que matriu de la concepció del fet organitzatiu¹²⁵.

Creiem que això il·lumina i reforça les reflexions que ens hem fet al llarg de la nostra anàlisi, tant dels codis d'empresa com de les cultures organitzatives: la tendència -o el perill- que hom recorri a l'ètica, en el fons, cercant una nova forma de control, tal vegada més subtil i -suposadament- més adequada a la realitat sociocultural contemporània. Perquè en aquesta mena de recurs a l'ètica coincideixen i es reforcen mútuament dues tendències: d'una banda, el que hem anomenat una ètica negativa, entesa només com a reacció per tal d'evitar conductes refusables; d'altra banda, la voluntat de control com a eix vertebrador de la gestió i direcció d'organitzacions heretada normativament del seu moment fundacional. Creiem que aquesta interpretació és encara més plausible si atenem a les anàlisis de Barley i Kunda (1992), que han fet notar que en l'evolució del discurs del management tan sols han variat les formes d'entendre el control; però, també, que com sempre hi ha estat present aquesta voluntat de control¹²⁶.

En definitiva, des d'aquesta anàlisi, en el discurs del management s'oscil·la sempre entre formes normatives de control (que recolzen sobre la confiança i sobre uns lligams

¹²⁴ Obeso, 1989, pàg. 26, 40.

¹²⁵ Ens permetem insistir altre cop que això no obsta perquè, en concret, en determinades situacions, la burocràcia maquinal sigui viable i adequada: el que discutim són els seus pressupòsits en tant que poden haver esdevingut normatius.

¹²⁶ En aquest sentit, pretenen complementar l'obra de Chandler (1977), a la qual ja ens hem referit en altres moments: el que caracteritza la història empresarial usamericana no és tan sols l'aparició de les grans corporacions i la professionalització dels seus managers; és també la formulació de teories que remetent al control com a qüestió central del management.

organitzatius orgànics) i formes racionals de control (que es basen en l'autointerès i en uns lligams organitzatius mecanicistes). I, consegüentment, es pot considerar que el discurs de la comunitat del management s'ha aplegat sempre al voltant d'algun d'aquests dos pols, fins al punt que, empíricament, hom pot constatar que el desplaçament vers un dels dos pols respon bàsicament a dues variables: d'on provenen els teòrics que elaboren les conceptualitzacions¹²⁷ i del cicle econòmic¹²⁸.

En tant que aquesta obsessió pel control, típica de la burocràcia maquinal, romanguí -com a herència- com un dels nuclis paradigmàtics del pensament organitzatiu¹²⁹, les possibilitats de desenvolupament de la BE estaran fortament condicionades. No tan sols pel fet que, com hem analitzat a la primera part, la burocràcia maquinal és conceptualment indissociable d'una escisió entre ètica i organització i d'un model cognitiu fragmentador i instrumental¹³⁰, sinó també pel fet que la burocràcia maquinal és susceptible de ser entesa com un projecte moral (Clegg, 1990) que exclou qualsevol consideració dels fins i la mateixa possibilitat

¹²⁷ És a dir: són enginyers, psicòlegs, financers, sociòlegs, etc.?

¹²⁸ Barley i Kunda (1992), sobre aquest punt, han fet veure que, a grans trets, hi ha una coincidència entre els cicles econòmics i l'aparició del discurs (o de les problemàtiques) del management. Així, els enfocaments més aviat racionals se solen correspondre amb onades expansives, mentre que els enfocaments més aviat normatius se solen correspondre amb onades contractores.

¹²⁹ Corbí (1994) ha fet veure que, en l'àmbit organitzatiu, la incorporació de noves tecnologies es pot plantejar simplement com un intent més sofisticat de cercar noves formes d'eficiència i de control; i Masuda (1980) ha fet notar el mateix des d'una perspectiva social.

¹³⁰ Des d'aquest supòsit, les dificultats d'integració que en aquesta segona part hem analitzat com a constitutives de la BE no serien un repte d'ordre pràctic, sinó, estrictament, una impossibilitat d'ordre teòric.

de la responsabilitat¹³¹. Exclou els fins en tant que la burocràcia maquinal s'entén a si mateixa com una forma organitzativa disponible per a l'assoliment de finalitats sobre les quals no té res a dir, atès que li són donades externament (Perrow, 1986). Però també exclou la possibilitat de la responsabilitat¹³², atès que la lògica de la burocràcia maquinal consisteix, justament, a alliberar de la responsabilitat individual mitjançant la dissolució d'aquesta en la submissió a les funcions i a les regles impersonals; en aquest sentit, "determinar el lloc de la responsabilitat és més difícil en una corporació burocràtica"¹³³ perquè, en el límit, la presa de decisions i el disseny organitzatiu es dissocien de la responsabilitat moral¹³⁴ (Donaldson, 1982; Goodpaster, 1983).

Una comprensió de les organitzacions que inclou el reconeixement del valor de les persones i de les persones com a valor

Però avui la revisió crítica¹³⁵ del paradigma de la burocràcia

¹³¹ I, per tant, des de la nostra anàlisi, la possibilitat de la BE en tant que hermenèutica de la responsabilitat en acte.

¹³² Cosa que, com hem vist, no es planteja gaire en el debat sobre la responsabilitat social de l'empresa, que posa molt més l'accent a debatre les dimensions i els àmbits de la responsabilitat que no pas el model organitzatiu des del qual esdevé viable.

¹³³ Donaldson, 1982, pàg. 110.

¹³⁴ No cal dir que, des d'aquesta perspectiva, podríem retornar amb més elements de comprensió al problema, que hem assenyalat anteriorment, que això planteja per a una ètica professional: en el límit, el manteniment del paradigma de la burocràcia maquinal només pot generar o una tensió insoluble entre les pràctiques exigides organitzativament i les exigències d'una ètica professional, o una reducció de la professionalitat a les competències i habilitats tècniques, en la lògica del paradigma separatista. Al capdavall, creiem que només el que hem analitzat com a paradigma separatista en l'àmbit professional s'adequa correctament al paradigma de la burocràcia maquinal en l'àmbit organitzatiu.

¹³⁵ Per a una visió de les crítiques i les teories que posen l'accent en la correcció, l'enriquiment i l'ampliació de les perspectives de la burocràcia maquinal, vegeu, per exemple,

maquinal no es planteja només des de la BE. Creiem que també es planteja des de la pregunta sobre si els paradigmes organitzatius propis de la revolució industrial són plausibles en el marc de la societat del coneixement. I, consegüentment, en la mesura que constatem que, en aquesta revisió crítica, hi poden convergir les aportacions de la BE i les de la reflexió contemporània sobre el fet organitzatiu, podem suposar, també, que s'obren les portes per anar més enllà, en la línia de possibilitar una reflexió que integri l'ètica en la comprensió del fet organitzatiu assumint les noves realitats i assajant de comprendre-les més enllà de qualsevol "post" (burocràtica o taylorista).

Comptat i debatut, la burocràcia maquinal exigeix un entorn estable, uns processos predicibles, una formalització repetible (Mintzberg, 1979a; Perrow, 1986). És a dir: exactament el contrari de la dinàmica pròpia de les noves tecnologies que vertebraren l'emergència de la societat del coneixement¹³⁶. "L'organització moderna és una desestabilitzadora. Ha de ser organitzada per a la innovació, i la innovació [...] és destrucció creativa. I ha de ser organitzada per al sistemàtic abandonament del que és establert, acostumat, familiar i confortable, tant si és un producte com si és un servei o un procés, un conjunt d'habilitats, unes relacions humanes i socials o la mateixa organització. En resum: ha de ser organitzada per al canvi constant"¹³⁷. Si a això afegim, com ja hem plantejat

Morgan (1986), Perrow (1986) i Bonnazzi (1991).

¹³⁶ Ja hem indicat anteriorment que Morgan (1986) presenta les seves "imatges" de les organitzacions sense la pretensió de donar-ne hegemonia a cap, ja que cada imatge pot il·luminar una dimensió rellevant de les organitzacions; però, simptomàticament, considera que el canvi tecnològic és el que farà cada cop més inviable pensar l'organització des de la imatge maquinal. Per a una crítica de les limitacions teòriques dels plantejaments de Morgan, vegeu Bonnazzi (1991) i Corbí (1994).

¹³⁷ Drucker, 1992, pàg. 96.

anteriorment, que els processos d'innovació¹³⁸ no es redueixen a la creació de coneixements, a les tecnologies i a l'organització del treball, sinó que inclouen també les motivacions i les finalitats que les regeixen i orienten, podrem concloure que ens trobem davant de l'exigència de reelaborar no tan sols els conceptes sobre l'organització, sinó també la matriu des de la qual es generen. En resum: el que se'ns planteja és que cal que les organitzacions siguin àmbits on es promogui la llibertat i l'obertura mental (Srica, 1993), sense les quals no és possible ni la innovació ni "la integració de les persones com a forces impulsores de l'organització"¹³⁹.

La necessitat d'aquesta reelaboració no és el resultat del que podríem anomenar el simple esforç discursiu, sinó -també i sobretot- de l'atenció a les exigències que vertebreren cada cop més les activitats de les organitzacions i la seva viabilitat. Quan ens hem referit al debat al voltant de la hipotètica aparició de la societat del coneixement, hem assenyalat que el lloc central del coneixement (i la seva peculiaritat) comportava que, seguint la seva lògica, el canvi, la innovació i la creació esdevinguessin elements vertebradors de la seva comprensió. I que aquests elements exigien la capacitat de pensar l'acció humana atenent sobretot als processos i a una perspectiva capaç de comprendre'ls no aïlladament, sinó en el context de les seves interrelacions sistèmiques. Convé, doncs, reiterar que, si bé aquestes transformacions no són possibles sense determinades innovacions tecnològiques, la seva viabilitat no depèn de les mateixes innovacions tecnològiques, sinó de les innovacions

¹³⁸ "Dues professions són els pilars crucials per a una societat innovadora: innovadors (productors de coneixement) i managers. Els primers són responsables de la producció de noves idees, tecnologies i innovacions; la feina dels darrers és crear un entorn favorable per al canvi i per a gestionar organitzacions en transició" (Srica, 1993, pàg. 1).

¹³⁹ Filella, 1994, pàg. 56.

personals, organitzatives i sistèmiques (Morton, 1991)¹⁴⁰. Conseqüentment, les noves realitats -i les exigències inherents a les noves tecnologies- obliguen a repensar-ne també les formes organitzatives i la perspectiva de management adequades i sense les quals no són viables¹⁴¹. Dit altrament: "quan hom arriba a un canvi de lògica, esdevé essencial disposar de noves formes d'organització per fer-la possible i conduir-la d'alguna manera. Hom pot dir també que les noves formes d'organització són consubstancials amb la nova lògica, que una no va sense les altres, que no hi pot haver avenç intel·lectual sobre el management i la societat sense una nova conceptualització de les relacions humanes organitzades"¹⁴².

Cal tenir ben present que aquest no és un afer que es pugui considerar rellevant només empresa endins, sinó que ho és també empresa enfora. En una economia -i unes empreses- basada en el coneixement, i vistes des d'aquesta perspectiva, les relacions amb els consumidors també esdevenen o poden esdevenir, poc o molt, relacions interactives d'intercanvi d'informació i d'aprenentatge mutu. En aquest context, totes les relacions empresarials també són vistes com a relacions d'aprenentatge¹⁴³

¹⁴⁰ "El desenvolupament de sistemes tècnics no s'ha de confondre amb un problema merament tècnic" (Brödner, 1991, pàg. 128).

¹⁴¹ "El management de la interdependència en els anys noranta tindrà lloc en un entorn dinàmic. Això requereix nous sistemes de gestió i nous processos. Els sistemes de mesura, les recompenses, els incentius i les habilitats requerides, tot exigeix ser repensat en el nou món en què fan impacte les tecnologies de la informació" (Morton, 1991, pàg. 18).

¹⁴² Crozier, 1989, pàg. 44. En el context de la BE, l'esforç per explorar el perfil de les noves formes organitzatives, si bé en termes sovint excessivament esquemàtics, és recurrent. Vegeu, només a tall d'exemple, alguns d'aquests esquemes a Clegg (1990), Cavanagh (1984b), Fasching (1981), Frederick et al. (1988) o Kuhn & Shriver (1991).

¹⁴³ "La relació amb el client esdevé central; és mitjançant aquesta que hom guanya, que hom aprèn, que hom descobreix les possibilitats de desenvolupament" (Crozier, 1989, pàg. 58). Per a una visió d'aquesta relació redefinida només en termes d'intercanvi d'informació, vegeu Toffler (1990).

(o, si es vol, amb un component nuclear d'aprenentatge): les empreses tenen una dimensió educativa; els consumidors ho són també en tant que allò que consumeixen forma part del seu procés d'aprenentatge (Davis & Botkin, 1994); en les relacions empresarials, també, tothom aprèn o pot aprendre, i això vol dir que tothom pot situar-s'hi des d'aquesta perspectiva. Dit altrament, els mercats demostren un comportament d'aprenentatge, i, si "fer mitjançant el fet d'aprendre" és una característica de les activitats científiques i tecnològiques, aleshores l'aprenentatge mitjançant l'ús caracteritza els mercats"¹⁴⁴. Per això, "l'accelerat ritme de canvi forçarà el management a adoptar noves polítiques i nous dissenys. Tal vegada ha arribat el moment de reinventar la corporació, o almenys de preparar-nos per a un canvi radical tant en l'entorn de l'empresa com dins d'aquesta"¹⁴⁵. Ens cal desenvolupar una capacitat de veure processos i sistemes (i no únicament una successió de fets) i ens cal, alhora, una capacitat de construir models que siguin adequats per actuar en el seu si, per comprendre'ls i per dirigir-los (Corbí, 1994)¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Gibbons & Metcalfe, 1991, pàg. 108.

¹⁴⁵ Guest, 1986, pàg. 63. "L'empresa, i sobretot els seus dirigents, es troben davant d'un xoc de cultures organitzatives determinades per la globalització i la internacionalització, per nous escenaris i per les noves estratègies a desenvolupar en mercats de sensibilitats, psicologies i condicionaments molt diferents. [...] El dirigent navega amb aparells i tècniques que ja no li són útils; ha d'aprendre a navegar altre cop, però sense poder abandonar la nau en el mar o recalar-la per netejar-ne el fons" (García-Ramos, 1990, pàg. 40). "Una companyia s'hauria de veure cada cop menys en termes de factors tradicionals de mà d'obra i materials que es transformen en capital (per bé que això no deixa de tenir la seva importància) i cada cop més en termes de la seva pròpia capacitat per tenir accés al coneixement, per generar-lo i per aplicar-lo a les seves distintes operacions. Si això és així o és a punt de ser així, aleshores les companyies han de convertir-se en mestres de saber atraure els recursos de coneixement en línia amb els seus desenvolupaments de productes i de processos" (Gibbons & Metcalfe, 1991, pàg. 109).

¹⁴⁶ És obvi que aquí ens trobem davant d'un dels reptes que caracteritzen el nostre present. "Habermas qualifica aquesta complexitat de les societats actuals d'inabastable, perquè els nostres esquemes mentals són insuficients per entendre-la. Jo hi afegiria que és una situació inabordable, perquè les nostres

Com ha fet notar Filella (1994), de les quatre característiques que convencionalment hom reconeix a tota organització (mediatització, transformació de la vitalitat humana, acord i continuïtat), la que avui està més en perill és la continuïtat, perquè ja no es pot identificar amb l'estabilitat, sinó que ha de tenir un component substancial de canvi i transformació. Això significa que cal assumir que les organitzacions no tan sols produeixen alguna cosa (béns, serveis), sinó que, fent això, es produeixen a si mateixes (Zeleny, 1990)¹⁴⁷: quan hem analitzat la vida organitzativa, n'hem estat tan atents als resultats que hem ignorat que un n'és la mateixa organització. Aleshores, hom només percep que contradiccions quan es planteja que "la nova organització pretén unes estructures de treball cooperatives i holístiques, amb unes jerarquies planes, inclou una plantilla ben qualificada i ofereix la possibilitat d'aprendre i de prendre decisions dins de l'organització laboral, i que aquestes estructures requereixen uns procediments nous en la gestió i unes estructures participatives per desdoblar la seva potència productiva"¹⁴⁸. I percep contradiccions perquè es troba davant d'una "paradoxa aparent" (García-Ramos, 1990), ja que tendeix a contraposar les exigències formals de l'organització amb les

habilitats i hàbits gerencials són inoperants per gestionar-la. El que ens falta és un marc de referència prou ample per integrar els diversos factors que hi entren en joc i suficientment flexible i dinàmic per actuar-hi amb confiança. [...] En resum, quan analitzem el procés organitzatiu per fer-lo "manegable", tendim a fragmentar-lo i a concentrar-nos en el que creiem més immediat i apressant. Sense adonar-nos-en, correm el perill d'excloure'n els elements menys urgents, o menys visibles, o més difícils, de manera que sense que ningú els negui explícitament, en la pràctica deixen de ser degudament atesos" (Filella, 1994, pàg. 45, 47).

¹⁴⁷ En aquest sentit, Crozier (1989) ha insistit que cal entendre les organitzacions com a laboratoris, perquè no es poden permetre el luxe de parlar per parlar (sinó que han d'elaborar criteris i principis que tinguin una rellevància pràctica i que remetin a la seva experiència), però també perquè no es poden permetre el luxe de no prendre en consideració tot el que fa referència a les seves condicions de possibilitat com a tals organitzacions.

¹⁴⁸ Wobbe, 1991, pàg. 125.

exigències que originen les noves realitats¹⁴⁹, com, per exemple, autonomia (García-Ramos, 1990), aplanament de les jerarquies i flexibilitat (Naisbitt & Aburdene, 1985; Quinn, 1992) o creativitat (Quinn, 1992)¹⁵⁰. Per això, cada cop més, la capacitat de generar integració¹⁵¹ respectant la diversitat (que és condició per a la innovació i la creativitat) esdevé un element constitutiu del management de les noves organitzacions¹⁵². No es tracta, doncs, de pretendre substituir un model d'organització per un altre¹⁵³, sinó d'explicitar constructivament els trets que,

¹⁴⁹ Archer i Sériyeux (1984) han situat l'emergència del que anomenen "empreses del tercer tipus" en relació amb el que defineixen com els nous reptes: 1) la contradicció entre la perspectiva dels assalariats i la qualitat de vida en el lloc de treball; 2) la contradicció entre el que és social i el que és econòmic; 3) la contradicció en matèria de productivitat; 4) la contradicció capital productivitat-ocupació; 5) la contradicció flexibilitat-rigidesa; 6) la contradicció entre el paper i la imatge; 7) la contradicció ensenyament-empresa.

¹⁵⁰ "En contrast amb els grups professionals, les organitzacions creatives tendeixen a trencar totes les regles estructurals tradicionals de les organitzacions. Aquests grups basats en el coneixement tendeixen a demanar una alta capacitat individual en un nombre de disciplines especialitzades, on tothom depèn dels altres i ningú pot establir la regla suprema" (Quinn, 1992, pàg. 310).

¹⁵¹ Fins i tot si hom pretén restringir-se a una perspectiva que només es preocupi pel canvi tecnològic: "les empreses han d'aprendre una lliçó clau del passat i del present: les tecnologies de la informació no poden estar divorciades del seu context organitzatiu. Han de ser vistes com a part d'un sistema que equilibra diverses forces: estratègia, estructura, gestió dels processos de control i política de recursos humans" (Yates & Benjamin, 1991, pàg. 91).

¹⁵² Aquí retrobem, des d'una altra perspectiva, una de les exigències -i dels reptes- que havíem considerat com a constitutius de la BE avui: la necessitat d'integrar-se en els processos organitzatius i de ser, alhora, un factor d'integració.

¹⁵³ "Cal acceptar que no podem pensar que existeixi una cosa així com l'essència de l'organització. Tampoc no existeix una representació privilegiada del fet de ser de les organitzacions humanes que pugui convertir-se en la peça central, clau de volta de totes les nostres idees i pràctiques organitzatives. [...] No podem donar una descripció del que és essencial de la naturalesa de les organitzacions, no tan sols a causa de la complexitat d'aquestes organitzacions i per la naturalesa del nostre coneixement, sinó, a més, perquè no hi ha una naturalesa fixada

des de la perspectiva adoptada, esdevenen constitutius d'un model d'organització des del qual podem operar com a marc de referència per comprendre i orientar el mateix procés de crear i construir organitzacions.

En la nostra aproximació a la qüestió de l'emergència de la societat del coneixement recordàvem que l'informe Fast parlava de "una transformació doble: del treball amb elements individuals al treball amb sistemes i del treball en cadena lineal al treball com a part d'una xarxa"¹⁵⁴. En els nostres termes, això significa una transformació no tan sols pràctica, operativa; significa també una transformació del model mental des del qual comprenem el fet organitzatiu. "D'això es deriva, sens dubte, que, si volem progressar, haurem de canviar l'estereotip organitzatiu. Haurem de substituir-lo per una nova idea del sistema, definit no per la divisió de l'autoritat en particular, sinó per la síntesi del flux informatiu"¹⁵⁵. Hi ha hagut diverses propostes del model o marc de referència que permet comprendre i orientar millor les noves realitats organitzatives (sistema, organisme, cervell, xarxa...¹⁵⁶). Des de tots ells, però, la cultura i els valors organitzatius ja no poden ser considerats com un element de control mitjançant la inculturació, sinó com un element central

de les organitzacions humanes. Podríem dir que la condició social dels homes és un sistema obert que ofereix només unes 'possibilitats fonamentals' d'organització, però cap construcció donada; tota concreció ha de ser edificada" (Corbí, 1994, pàg. 51).

¹⁵⁴ Informe Fast, 1986, pàg. 172.

¹⁵⁵ Beer, 1976, pàg. 12.

¹⁵⁶ Vegeu a Corbí (1994) una síntesi del debat i una aproximació a les possibilitats i limitacions de cada referència. Sempre, però, tenint en compte que "el taylorisme i els conceptes de management científic relacionats amb Taylor persistien fins al començament de les revolucions electrònica i de la informació, que alteren radicalment els diagrames de bifurcació cultural" (Taylor, 1987, pàg. 521). Val a dir que aquí ens trobem en una perspectiva que va més enllà de la simple consideració de les conseqüències de concebre l'empresa com a institució social, atès que Taylor considera el management com un agent de l'evolució cultural humana.

en la gestió d'organitzacions, un cop hem assumit que, en el nou context tecnològic, social i organitzatiu, "els managers prenen decisions i duen a terme polítiques partint de la base no tan sols de la seva experiència, sinó també de les seves assumpcions sobre què constitueix la realitat"¹⁵⁷. Però en la societat del coneixement forma part dels processos organitzatius la mateixa configuració d'aquestes assumpcions que operen, subjacents, en les dinàmiques de canvi, d'innovació i de comunicació¹⁵⁸. En definitiva, "la innovació no pot ser considerada com un acte d'un sol actor, sinó com el resultat d'una xarxa d'actors, uns dins de l'empresa i altres exteriors"¹⁵⁹.

¹⁵⁷ Taylor, 1987, pàg. 515.

¹⁵⁸ Ens permetem reiterar el que ja hem assumit reflexivament anteriorment: des de la nostra perspectiva, aquests processos no estan reduïts a la seva dimensió tecnològica.

¹⁵⁹ Solé & Bramanti, 1991, pàg. 115.

García-Ramos (1990) ha proposat la següent síntesi comparativa entre el que podríem anomenar la perspectiva burocràcia i la perspectiva xarxa.

Pel que fa a l'estructura:

Burocràcia	Xarxa
Tasques especialitzades amb dependència mútua	Els membres són autònoms i funcionen alhora de manera completa i interdependent
Presa de decisions i control centralitzats	Poder i responsabilitat repartits
Pautes i polítiques úniques	Estimulen perspectives diverses sobre objectius i recursos
Liderat únic	Liderat amb facetes múltiples
Èmfasi en les entitats que activen les relacions	Emfasitza les relacions

Pel que fa al procés:

Burocràcia	Xarxa
Relacions precises i quantificables	Relacions abstractes i qualitatives

Tanmateix, en el nostre context parlar de xarxes no és tant fer una proposta normativa com assenyalar un principi heurístic que permet pensar les exigències que es corresponen -o es poden correspondre- amb els canvis organitzatius¹⁶⁰. "Així, l'anomenada reconversió industrial és, més aviat, la reconversió de les ments implicades en els processos productius i no necessàriament la reconversió dels productes obsolets"¹⁶¹. Aquest pas de la jerarquia a les xarxes (Naisbitt, 1983)¹⁶² és rellevant perquè assumir-lo comporta haver de pensar noves necessitats i exigències, que esdevenen constitutives de les organitzacions i que no es poden abordar amb els estris conceptuals convencionals¹⁶³: compartir objectius, experiències, treball, preses de decisions, temps, prioritats, responsabilitat i

Parts internes i fronteres externes clares	Poques divisions internes i fronteres precisables
Defensa de les pròpies tasques especialitzades	Els membres fan diversos papers de comunicació
Importància superior de l'organització social	Importància equànime tant a l'individu com al grup
Lligams mitjançant recompenses i càstigs	Cohesió mitjançant valors compartits

¹⁶⁰ Ja hem insistit, quan hem parlat de la nostra aproximació a les ètiques "aplicades", que donem prioritats als processos, prioritats que cal entendre també com a rebuig de qualsevol imperatiu que es vulgui imposar de dalt a baix, en una mena de pensament deductiu que vol anar dels valors o la teoria a la realitat. Però també volem emfasitzar l'exigència d'atendre sobretot a les dimensions humanes i socials d'aquests processos. En definitiva, ja és prou antiga la consciència que "allò a què els empleats es resisteixen no és, generalment, al canvi tecnològic, sinó al canvi social; al canvi en les seves relacions humanes, que generalment acompanya el canvi tecnològic" (Lawrence, 1954, pàg. 6)

¹⁶¹ García-Ramos, 1990, pàg. 42.

¹⁶² Que, per cert, inclou alguna cosa més que fer el que Naisbitt (1983) anomena reunir-se al voltant de la piràmide esfondrada per discutir què fer.

¹⁶³ Solé i Bramanti (1991) han fet notar que l'estètica o l'autocomplaença intel·lectuals per si mateixes no expliquen l'atenció que s'està donant a aquestes noves temàtiques.

reconeixement (Rockart & Short, 1991); cooperació organitzativa (inclosa la cooperació entre empreses competidores), protagonisme dels actors (Solé & Bramanti, 1991); creació d'una comunitat de persones que treballen de manera cooperativa i descentralitzada amb consciència d'interdependència i de compartir finalitats (García-Ramos, 1990); reducció de l'autoritat a partir de la informació compartida (Quinn, 1992); perspectiva més horitzontal i igualitària que no pas vertical, atès que adquireixen més importància la competència i la personalitat (Toffler, 1990); centralitat de l'individu a partir de la centralitat de la comunicació (Naisbitt, 1983).

Òbviament, no suposem que "les xarxes són la forma bàsica del futur [atès que això] és pressuposar, en gran mesura, la mateixa uniformitat que la burocràcia va imposar, si bé a un nivell superior i més lliure"¹⁶⁴. Però sí que constatem que unes organitzacions en les quals la informació i el coneixement esdevenen l'eix vertebrador cal que assumeixin uns principis rectors -i els marcs de referència corresponents- convenientes a aquesta realitat; cal que siguin organitzacions en les quals sigui possible i veritable que "cadascú aprengui dels altres, horitzontalment, on cadascú respresenti un recurs per a les altres persones i rebi suport i ajut procedent de múltiples direccions diferents"¹⁶⁵; i cal que siguin organitzacions capaces d'entendre la responsabilitat no solament en termes de relació causa-efecte, sinó també en termes d'assumpció del seu lloc en el sistema¹⁶⁶. Des d'aquesta perspectiva, l'articulació entre la

¹⁶⁴ Toffler, 1990, pàg. 244. Per a una crítica de l'absolutització normativa de la xarxa i de les seves limitacions pràctiques, vegeu Corbí (1994), Perrow (1986), Rockart & Short (1991), Pfeiffer (1982), Quinn (1992).

¹⁶⁵ Naisbitt & Aburdene, 1985, pàg. 72.

¹⁶⁶ "Quan pensem en els actors humans, per exemple, no hem d'imaginar-los com si actuessin en una realitat inanimada, sinó com si formessin part d'un mateix conjunt sistèmic d'interaccions mútues. També la realitat ètica ha de ser pensada des d'aquesta perspectiva. La visió lineal de la causalitat tendeix a fer-nos pensar que tot és acte en un sistema i generat per un sistema. [...] Pensar des de la idea de sistema consisteix a veure, a

perspectiva convencional i la postconvencional ja no és exigida, com vèiem a la primera part, per la coherència amb una determinada aproximació a l'ètica, sinó que també és exigida per una comprensió de l'organització que requereix l'assumpció de determinats valors, valors que recolzen sobre el reconeixement de la centralitat de les persones per a la viabilitat de les organitzacions.

Aquesta centralitat recolza sobre l'admissió que, quan el coneixement esdevé el factor decisiu, "tots els treballadors del coneixement poden treballar només perquè hi ha una organització. Però alhora ells són els propietaris dels mitjans de producció, és a dir, del seu coneixement"¹⁶⁷. En aquest sentit, persona i organització es necessiten mútuament, des del benentès que el coneixement atorga a la persona un paper decisiu: cada cop és menys intercanviable (Toffler, 1990) i, cada cop més, "és sempre la persona la que en darrer terme decideix com reaccionarà i quins recursos posarà a disposició dels altres segons la percepció de la situació en la qual es troba"¹⁶⁸. D'aquesta manera, el subjecte deixa de ser una funció de l'organització i passa a ser la seva condició de viabilitat (Burrell & Cooper, 1988).

Això comporta que cal donar prioritat a treballar amb les persones i no sobre les estructures, procurar no descontextualitzar les pràctiques organitzatives i passar a considerar les persones el recurs estructurador de les organitzacions (Crozier, 1989). "Això exigeix que les persones siguin considerades com una cosa desitjable; per tant, l'èmfasi rau en la frase "han de ser necessàries" en lloc de "encara necessàries". La diferència entre aquests dos enfocaments de disseny és important i ha de ser clarament entesa. El primer

través de la complexitat, les estructures subjacents que generen el canvi" (Corbí, 1994, pàg. 37).

¹⁶⁷ Drucker, 1993, pàg. 57.

¹⁶⁸ Filella, 1994, pàg. 75.

considera les persones com una cosa complementària de la tecnologia; el segon les considera una necessitat"¹⁶⁹. "D'aquesta manera, el que al principi era una qüestió centrada en la tecnologia esdevé un problema d'organització dels recursos humans, de la comunicació i de la capacitat d'aquests, tant per compartir noves metes i objectius com per aprendre noves habilitats i desenvolupar no menys noves capacitats creatives i d'atenció al client"¹⁷⁰. Per això és necessari que les organitzacions siguin capaces d'aglutinar les persones¹⁷¹ al voltant d'un projecte que dinamitzi les seves capacitats i les disposi a la cooperació i la comunicació a partir d'aquestes mateixes capacitats. En definitiva, les organitzacions són persones que treballen juntes o conjuntament (Naisbitt & Aburdene, 1985) i el repte més gran que tenen és intangible: la integració de les persones que en forment part (Lamborghini, 1982; McKersie & Walton, 1991; Morán, 1991).

Les organitzacions, per tant, han de ser capaces d'expressar allò que aglutina i integra les aportacions i les competències dels

¹⁶⁹ Kidd, 1991, pàg. 122.

¹⁷⁰ Morán, 1991, pàg. 133. Més endavant, seguint aquest fil conductor, posarem en qüestió el mateix concepte de "recursos humans".

¹⁷¹ "La nova situació exigeix substituir els gestors per líders. El gestor és el directiu perfectament entrenat per buscar solucions dins d'un ordre prèviament establert. Té més sensibilitat pels problemes a curt termini que pel disseny d'estratègies a llarg termini. El líder, en canvi, és el que anima a participar, a crear, a innovar. És qui sap controlar donant iniciativa, és qui sap estimular. [...] la formació és fonamental ja que el repte de futur passa per la gestió dels recursos humans, per l'organització i el liderat d'aquests. De fet, tornem a descobrir que la clau de la competitivitat continua en mans dels homes i les dones que formen part de les organitzacions i de la il·lusió que posin perquè el seu producte arribi al client en les condicions de qualitat, preu i solvència que satisfacin els més exigents" (Garriga, 1991, pàg. 119). "El poder del dirigent es basarà cada cop menys en el fet de retenir informació, atès que el conjunt d'usuaris compartirà molta més informació que en el passat. La legitimació del líder provindrà més del fet de ser el cap del grup. Aquest és un dels papers d'interfície humana que hauran de complir els dirigents: intermediari entre persones" (García-Ramos, 1990, pàg. 42).

seus membres mitjançant una formulació clara de les seves finalitats, de la seva raó de ser. "Una conseqüència d'aquesta nova relació -i això és una altra tensió nova en la societat moderna- és que la lleialtat no podrà obtenir-se mitjançant el sou. L'organització aconseguirà lleialtat provant als seus empleats de coneixement que els ofereix unes oportunitats excepcionals per posar el seu coneixement a treballar. [...] A causa del fet que l'organització moderna consisteix en especialistes del coneixement, ha de ser una organització d'iguals, de col·legues i associats. Cap coneixement és superior a un altre; cadascun és jutjat per la seva contribució a la tasca comuna més que per alguna superioritat o inferioritat inherent. Per això, l'organització moderna no pot ser una organització amb un cap i subordinats; ha de ser organitzada com un equip"¹⁷². Això ha portat a pensar que els vincles organitzatius també tindran una dimensió de voluntarietat (atès que hauran de ser persones que hauran de posar en joc el seu coneixement) (Corbí, 1994; Naisbitt & Aburdene, 1990; Quinn, 1992), i hauran de ser concebuts incorporant aquesta perspectiva. En definitiva, "en les indústries d'avui basades en el coneixement, la millor gent, és a dir, la més capaç de crear valor afegit, no ha de treballar per a una companyia particular. [...] són on són perquè volen ser-hi. Per a ells, l'organització ha esdevingut una organització 'voluntària' en la qual s'integren perquè els pot permetre assolir els seus objectius personals millor que qualsevol altra"¹⁷³.

No es tracta, com ja hem dit anteriorment, de contraposar aquestes raons a les més convencionals, però sí de prendre nota que aquestes també hi són i que, de vegades, poden arribar a ser la clau de comprensió de totes les altres. En canvi, sí que convé afegir que el repte de les organitzacions no és només esdevenir

¹⁷² Drucker, 1992, pàg. 101. I per això mateix Thurow (1992) es pregunta com podrem fer viables les organitzacions que operen amb coneixement si concebem les persones només des de l'individualisme maximitzador.

¹⁷³ Quinn, 1992, pàg. 152.

una proposta atractiva, sinó també assolir que aquesta atracció permeti als seus professionals comprendre el seu propi desenvolupament en el marc del projecte organitzatiu en el qual estan implicats (Drucker, 1993): les relacions basades en la confiança i la comunicació i el desenvolupament de contextos organitzatius que les facin possibles; arribaríem així a plantejar-nos -i a percebre- les organitzacions, en el que tenen de voluntàries, també com a comunitats (Filella, 1994)¹⁷⁴. Però, en qualsevol cas, no comunitats tancades (cosa que seria poc compatible amb la dinàmica del coneixement), sinó grups que "tendiran a ser no quelcom estàtic, sinó processos autònoms i autoregulats"¹⁷⁵.

Aquests processos organitzatius esdevenen inviables si no incorporen, d'una manera o altra, la creació integrada i integradora de finalitats. "Atès que les corporacions i les empreses no poden proposar-se finalitats exclusivament econòmiques, sinó finalitats múltiples, els seus productes no poden ser exclusivament econòmics, sinó també axiològics, comunicatius i socials. Amb això, la noció d'empresa s'amplia i es fa enormement complexa"¹⁷⁶. No hi pot haver un procés de canvi

¹⁷⁴ "La inclusió i la vinculació dels membres d'una comunitat són més fortes que el sentit de pertinença a un equip. Aparentment, segons Nirenberg, el treball en equip és com un projecte per realitzar, i la comunitat, com el resultat vivencial del projecte ja realitzat. L'equip es transforma en comunitat quan cada membre assumeix els objectius de l'equip com a propis" (Filella, 1994, pàg. 81). Els trets d'una comunitat, des d'aquesta perspectiva, serien: propòsit compartit, sentir-s'hi compromès, autonomia per poder definir el grau de vinculació que cada persona vulgui per a ella, flexibilitat en la recompensa segons el grau de vinculació, aprenentatge continuat, descentralització i assignació del poder a la tasca i no a la persona, estructures capaces d'assumir la diversitat i d'afrontar conflictes, aparició de l'esperit de manera interna al grup correlativament al compromís personal amb el projecte comú.

¹⁷⁵ Corbí, 1992, pàg. 52.

¹⁷⁶ Corbí, 1992, pàg. 48.

i innovació organitzatius sense una visió¹⁷⁷ compartida que guiï i orienti aquest mateix procés (Drucker, 1993; McKersie & Walton, 1991); mentre que "en les companyies a l'antiga, els números constitueixen la visió"¹⁷⁸.

La visió, doncs, orienta la integració organitzativa dels valors personals i dels estructurals¹⁷⁹ (Morton, 1991; Rockart & Short, 1991). I, si tenim en compte les organitzacions i els professionals als quals ens referim, aquesta integració demana, des de criteris estrictament organitzatius, l'assumpció de valors bàsics susceptibles de ser reelaborats en termes estrictament ètics: l'obertura, la confiança, la participació i la simplicitat (Guest, 1986); la disseminació de responsabilitat en tots els nivells de l'organització¹⁸⁰, des del supòsit que comunicar i

¹⁷⁷ Ens situem, doncs, més enllà de la visió funcional de l'establiment convencional d'una cultura d'empresa.

¹⁷⁸ Naisbitt & Aburdene, 1985, pàg. 26.

¹⁷⁹ Segons McKersie i Walton (1991), cal que els llocs de treball: a) siguin prou flexibles i oberts, de manera que permetin entendre els lligams interdependents del sistema; b) permetin lligar el sentit de responsabilitat compartida amb la gestió de la interdependència; c) generin nivells elevats de motivació interioritzada; d) promoguin de manera contextualitzada l'aprenentatge sobre la tasca que es fa.

¹⁸⁰ "La responsabilitat ha de ser el principi que informi i organitzi la societat postcapitalista. La societat d'organitzacions, la societat del coneixement, demana una organització basada en la responsabilitat. [...] L'organització basada en el coneixement requereix que cadascú assumeixi la responsabilitat dels objectius, de la contribució i, també, del comportament com a tal" (Drucker, 1993, pàg. 88, 98). "L'últim objectiu d'aquest canvi és donar a tots els empleats un sentit de responsabilitat" (Morton, 1991, pàg. 21). "La força de management més gran com a executius avui és afrontar alhora les demandes de gestionar la complexitat i d'incrementar la responsivitat en tota l'organització" (Rockert & Short, 1991, pàg. 193). "Es tracta de suscitar una cooperació eficaç entre els membres d'una organització en el marc de les pressions tècniques i econòmiques. Amb el benentès que és il·lusori voler motivar els subordinats; els desenvolupaments de la llibertat humana són tals que els responsables no poden donar-se com a missió altre cosa que crear les condicions necessàries per tal que ells es motivin a si mateixos" (Crozier, 1989, pàg. 46). I Quinn (1992) vincula la disseminació de la responsabilitat al component de

compartir són factors clau per poder operar en xarxa (Rockart & Short, 1991); el foment de l'autodeterminació¹⁸¹ (Cooper & Burrell, 1988); la simplicitat organitzativa, l'autonomia i el govern per la cultura (Crozier, 1989). En definitiva, "per si mateixa, cap tecnologia pot aconseguir que les persones cooperin, i és essencial que la gent ho faci perquè és únicament mitjançant la cooperació que s'aconseguirà una producció integrada. Per tant, per aconseguir una producció integrada, es requereix alguna cosa més que la tecnologia"¹⁸². "El principi dominant de l'organització ha canviat; de manar per controlar una empresa ha passat a la cooperació perquè el millor de les persones surti a la llum i per respondre amb rapidesa al canvi"¹⁸³. Es tracta, doncs, de preguntar-se què i qui guia el coneixement i les organitzacions que s'hi basen (Toffler, 1990), atès que "organitzar la intel·ligència és equivalent a organitzar l'autonomia, l'autoregulació, l'autocontrol, l'autoplanificació

la disseminació de la responsabilitat al component de voluntarietat que tenen en bona part els compromisos que s'adquireixen en les organitzacions contemporànies.

¹⁸¹ "La filosofia fonamental canviarà vers una en la qual l'autodeterminació individual o de grup serà el sistema primari de presa de decisions i d'acció. El management accelerarà el desenvolupament de líders futurs per la delegació més que no pas pel discurs" (Guest, 1986, pàg. 66). "És creant un sistema d'organització que posi el poder de decisió al més a prop possible del client que hom podrà reeixir. [...] El tercer avantatge de l'organització fonamentada en el principi d'autonomia és una capacitat més gran d'emprendre i d'innovar" (Crozier, 1989, pàg. 59).

¹⁸² Garriga, 1991, pàg. 120. "Queda, doncs, plantejat el problema: com construirem els nostres quadres de finalitats, els nostres projectes en la nova societat?; amb quina plantilla dissenyarem les nostres propostes col·lectives?; o no disposarem més de plantilla? [...] Alguna cosa podem deixar ben clara amb relació al projecte o projectes: no ens vindran donats en el treball i pel treball" (Corbí, 1992, pàg. 159). Retornem, doncs, a la qüestió recurrent de la integració; qüestió que en el capítol quart havíem analitzat com a intrínseca a la BE i que aquí retrobem, en un sentit més ampli, com a intrínseca a les organitzacions contemporànies. També ho assenyala Crozier: "a la nostra època, són els costos d'integració que esdevenen el punt sensible" (Crozier, 1989, pàg. 60).

¹⁸³ Naisbitt & Aburdene, 1990, pàg. 261.

dels equips; i és, també, motivar i mantenir l'adhesió voluntària de tots i cadascun dels que posseeixen el saber"¹⁸⁴.

Val a dir que plantejaments d'aquesta mena no són patrimoni exclusiu del món de la reflexió. També apareixen des de dins mateix del món empresarial. Entre nosaltres, per exemple, s'ha afirmat que "l'empresa és, com sabem, l'estructura fonamental impulsora del desenvolupament extraordinari de la nostra època, i són els homes els que constitueixen el seu nucli dur per inspirar-la i conduir-la. El procés de desagregació de les estructures convencionals [...] ha anat passant a l'empresa, i dins d'aquesta a l'home, responsabilitats transcendents i finals. Per tant, hem de fer de l'empresa el model reduït en què el col·lectiu d'homes que la componen prenguin consciència de la inajornable necessitat de fer-hi el gran assaig de constituir-la en la cèl·lula bàsica, per materialitzar el gran repte de construir la nova Europa, l'Europa sostenible en el futur. I, en la línia del que hem dit, ha de ser una empresa entregada a una mena d'home sensible i en llibertat responsable, és a dir, amb un màxim de potencial creatiu, perquè no hi ha creativitat sense llibertat, de manera que per la seva sensibilitat senti, aquesta mena d'home, la necessitat d'impulsar fermament els valors morals, culturals, ètics i estètics a escala personal i social de manera que aquests valors convergeixin amb els valors de l'admirable desenvolupament material del nostre temps i no en divergeixin, com fins ara. Llibertat responsable i sensibilitat són, doncs, a la meua manera de veure, els valors bàsics que han de definir la nova classe d'home per a la nova empresa en la nova Europa. Un home que sàpiga personalitzar dignament el nou humanisme, és a dir, l'humanisme científic, i que sàpiga fer que aquest humanisme amari les decisions de la nova empresa del necessari sentit creatiu i de transcendència, més enllà de les inèrcies típiques d'una societat instal·lada, malauradament, en

¹⁸⁴ Corbí, 1994, pàg. 21. Hom ha parlat també de la necessitat d'una "nova filosofia del management basada en l'autonomia, la flexibilitat i el self-management dels empleats" (Zeleny, 1990, pàg. 57).

el refús del risc creatiu i responsable, com ara és la nostra"¹⁸⁵. El que en darrer terme es planteja, doncs, és que la comprensió de la realitat organitzativa (amb totes les seves potencialitats) en el context social, cultural i tecnològic contemporani ens aboca irremeiablement a preguntar-nos per la qualitat humana que farà viables les organitzacions en el futur i, consegüentment, pel desenvolupament en el si de les organitzacions del que fa referència al potencial humà qualitatiu¹⁸⁶. I això comporta que el subjecte de l'empresa han de ser les persones¹⁸⁷, i no les estructures ni els procediments (Crozier, 1989) ni els diners (Thurow, 1992)¹⁸⁸.

Si adoptem aquest plantejament, les organitzacions han de ser concebudes també com entorns que possibiliten el desenvolupament personal i fomenten l'autoregulació (Naisbitt & Aburdene, 1985). "D'aquesta manera, la direcció de persones ha d'incloure la

¹⁸⁵ Duran, 1994, pàg. 7.

¹⁸⁶ "La clau de l'èxit de les organitzacions del futur serà la manera com s'estructurin i es gestionin a si mateixes amb la millor utilització del potencial creatiu dels éssers humans" (Guest, 1986, pàg. 69). Cal "una transformació radical de la concepció de les coses socials. La nova visió de l'organització està fundada en el pas del que és social quantitatiu al que és social o, millor, al que és humà qualitatiu" (Crozier, 1989, pàg. 68). Cosa que depèn "de la qualitat humana educada a tots els nivells de la cadena productiva" (Kidd, 1991, pàg. 126).

¹⁸⁷ Tanmateix, "tots som conscients que la dinàmica de la immensa majoria de les organitzacions actuals no permet la integració real de les persones com a forces impulsores de l'organització" (Filella, 1994, pàg. 56).

¹⁸⁸ Òbviament, això no vol dir menystenir la importància de les estructures, dels procediments i dels diners. Però sí que "el factor humà continua sent el gran 'desconegut', o la incògnita per aïllar, en la gestió de les empreses. Ens costa pensar, planificar, actuar i viure les organitzacions des de l'òptica del factor humà. [...] El meu punt de partença és la convicció que les organitzacions serien més eficaces i governables si en completéssim la nostra percepció com a alguna cosa més que una xarxa d'informacions tècniques i de decisions personals inspirades per objectius financers i interessos econòmics. Hem d'anar a la recerca de la vitalitat i dels talents de les persones, que romanen latents en l'organització perquè ni els coneixem ni els utilitzem" (Filella, 1994, pàg. 51).

recerca i el descobriment del talent ocult. Això comporta fer un esforç important per trobar les capacitats, la creativitat, la iniciativa i els recursos que les persones posseeixen, però que no utilitzen, sigui perquè no se'ls fa conèixer les seves possibilitats, sigui perquè ens limitem a donar-los ordres, sigui perquè no poden desenvolupar-los en l'entorn organitzatiu en el qual es troben"¹⁸⁹. Però comporta així mateix veure les organitzacions també com a educadores de les persones que en formen part (Drucker, 1993), educació que inclou "la sensibilitat ètica dels seus membres, perquè només de la qualitat d'aquesta sensibilitat brollaran els postulats a partir dels quals es construiran els projectes i els projectes de projectes. [...] La capacitat d'apreciació de valors i ètica no brolla dels postulats ni neix dels projectes ni dels projectes de projectes. Al contrari, tot això brolla de la capacitat de discernir i valorar i de la capacitat ètica dels individus i dels col·lectius, hi recolza i és governat per aquestes capacitats"¹⁹⁰. Aleshores, hem de deixar de pensar que una organització té un conjunt de recursos, un dels quals són els recursos humans¹⁹¹, i hem d'afirmar la centralitat de les persones per al desenvolupament organitzatiu. "En el món de l'empresa, les persones conceben la missió, l'estratègia, els processos i la distribució dels recursos. La meua tesi és que, en aquest context, no hem de fer

¹⁸⁹ Gutiérrez, 1994, pàg. 21. L'autor no nega, però, que donar aquest pas és difícil en un context en el qual encara pesa, també entre els empleats, la tradició burocràtica: "és difícil conduir-hi la persona sota un objectiu distint de la submissió, de l'obediència al superior (amb independència de si té raó o no) i de la disciplina a ultrança".

¹⁹⁰ Corbí, 1994, pàg. 114.

¹⁹¹ Entre nosaltres s'ha insistit molt en aquest canvi, que, òbviament, no és merament lingüístic: "recursos humans o persones amb recursos" (Filella, 1994, pàg. 72). "Pot ser èticament poc correcte parlar de recursos humans, perquè així s'homogeneïtzen les persones amb les coses, i es parla de les dones i els homes com d'una cosa que es té. Tampoc no em sembla gaire airós dir: 'el millor capital (que tenim) són els nostres homes', senzillament perquè els homes no són capital de cap mena. Els homes i les dones són persones, i persona és allò que no es pot tenir. Són les persones les que tenen l'empresa, no l'empresa la que té les persones" (Llano, 1993, pàg. 7).

equivalents els conceptes de persona i recurs humà per dues raons. En primer lloc, perquè la llibertat per actuar amb criteris de professionalitat, partint d'un plantejament ètic ferm, és un atribut essencial i exclusiu de l'ésser humà. En el moment que una persona es converteix en un simple recurs, es crea el fonament per justificar la falta de responsabilitat o fins i tot, en casos límit, l'adopció d'actituds o comportaments no ètics, desenvolupats a partir del sentiment de ser una cosa o instrument al servei del sistema. En segon lloc, perquè la complexitat creixent de l'entorn en el qual ens movem fa necessari comptar amb la capacitat de les persones per actuar amb autonomia i encert davant de contingències imprevisibles, que no poden ser ateses mitjançant un comportament normalitzat o mecànic, que és el que podem esperar d'un recurs. Això no obstant, sí que és cert que les persones posseeixen i gestionen recursos: aptituds, actituds, coneixements i tota mena de potencialitats relacionades amb la seva personalitat i la seva formació. Des d'aquest punt de vista, identificar persones amb recursos significa confondre el propietari (la persona) amb la possessió (el recurs)"¹⁹². Ens trobem, doncs, que la nostra reflexió permet anar descobrint punts de convergència entre una perspectiva ètica i una perspectiva organitzativa.

Dit altrament: "una societat moguda cada cop més per processos de canvi i d'innovació tecnològica demana que tots siguem educats per a desenvolupar la intuïció, la imaginació, l'ètica i la llibertat. Les noves maneres de viure i de produir ens porten a posar èmfasi en la necessitat d'aprendre a aprendre i a innovar com un dels temes bàsics per a la viabilitat de qualsevol organització i de qualsevol grup social. Cal posar èmfasi en la formació ètica, tant més important com més poderoses són les eines posades al nostre abast"¹⁹³. Èmfasi, per tant, que també ens

¹⁹² Gutiérrez, 1994, pàg. 21.

¹⁹³ Garriga, 1991, pàg. 118 (el subratllat és nostre). Vegeu també en aquesta línia Gutiérrez (1994) i Llano (1993).

podem -i ens hem de- plantejar posar des del món organitzatiu¹⁹⁴. "El dubte rau en si una educació per a l'acció i per al risc, una curiositat il·limitada i incansable, un entusiasme no menys ample, una voluntat a l'encalç de l'excel·lència i una fe en la gent a prova de qualsevol desengany són sensibilitats que es poden ensenyar en unes setmanes a gent la personalitat de la qual ja no és mal·leable, ni està en disposició d'adoptar nous tarannàs, per molt que els els recomanin"¹⁹⁵. Aquest dubte, però, no es pot resoldre si no assumim que el fet de repensar l'empresa esdevé inseparable del fet de repensar l'educació (més enllà de la mera formació o instrucció), i, sobretot, que esdevé inseparable del fet de repensar els processos d'aprenentatge que es produeixen -i es poden produir- en el seu si¹⁹⁶. Cal, doncs, plantejar-se com aprendre en la mediació organitzativa, atès que el nostre recorregut s'orienta a reformular-se en aquestes termes: "educar per a aprendre permanentment, vet aquí el repte. I educar per a la cooperació i el treball en equip, abans que per a la insolidaritat i l'individualisme, perquè cal una

¹⁹⁴ "El que es requereix és una nova organització fonamental per a la producció, que consideri les persones com a veritables béns a desenvolupar i no com una despesa a reduir" (Brödner, 1991, pàg. 130).

¹⁹⁵ Morán, 1991, pàg. 134.

¹⁹⁶ "El tret central d'una societat que viu de produir coneixements és l'orientació a aprendre. Aprendre és l'eix central del quefer col·lectiu i és la base de totes les relacions entre individus i grups" (Corbí, 1992, pàg. 47). "La societat postcapitalista és alhora una societat de coneixement i una societat d'organitzacions, cada una dependent de l'altra i encara diferent en els seus conceptes, les seves perspectives i els seus valors. La majoria, si no totes, de les persones educades practican en el seu coneixement com a membres d'una organització. La persona educada haurà d'estar preparada per viure i treballar simultàniament en dues cultures, la de l'intel·lectual que se centra en paraules i idees i la del manager que se centra en la gent i en el treball" (Drucker, 1993, pàg. 195). "El nou paper de les empreses com a participants actius en l'educació, il·lustra cada cop més la profunda connexió que hi ha entre l'educació i l'empresa" (Naisbitt & Aburdene, 1985, pàg. 167). "Les assumpcions del management sobre la qüestió poden encoratjar o matar el moviment vers l'organització com a sistema d'aprenentatge, un canvi necessari si l'organització es vol adaptar amb èxit als noranta" (McKersie & Walton, pàg. 244).

consolidació dels principis d'una ètica on l'home incrementi les seves possibilitats en la mesura que sigui capaç de sentir-se involucrat en un camí comú amb altres homes"¹⁹⁷.

L'organització que aprèn com a matriu organitzativa d'una hermenèutica de la responsabilitat

Aquest plantejament implica l'assumpció que, pel que fa a la comprensió del fet organitzatiu, "l'esfondrament de l'ordre antic no ha estat pas substituït per les arrasadores certes d'un model universal d'organització i de management"¹⁹⁸. Nogensmenys, el fet que això no sigui plausible no nega que, en el context de la societat del coneixement, determinades constants esdevinguin cada cop més una referència. El fet que, com més va més, la viabilitat de les organitzacions demani alguna cosa més que la mera agregació d'especialistes fa que la pregunta sobre com educar en els processos organitzatius sigui cada cop més recurrent (Srica, 1993), i més en un món en el qual el repte ha passat a ser "aprendre en un món d'aprenents"¹⁹⁹. Cal, doncs, recordar que l'emergència de la societat del coneixement pot anar en paral·lel amb "una demanda social predominant: una formidable demanda de capacitat feta d'autonomia, d'adaptabilitat en l'aptitud d'innovació, de facultat de treballar en grup, d'acceptació de responsabilitats, d'una competència construïda sobre actituds que garanteixin el manteniment i la renovació de les habilitats, d'una capacitat que busquen els patrons, però que necessiten els individus per manegar la seva vida personal i encarar el seu esdevenidor professional"²⁰⁰.

¹⁹⁷ Morán, 1991, pàg. 135 (el subratllat és nostre).

¹⁹⁸ Belet, 1993, pàg. 310. Això no exclou tampoc, en la línia del que hem analitzat anteriorment, la possibilitat d'un retorn a esquemes tayloristes, cosa que el mateix Belet qualifica, però, de "regressió del management".

¹⁹⁹ La formulació és de Levitt i March, 1988, pàg. 331.

²⁰⁰ Lesourne, 1988, pàg. 227-228. Cal no oblidar que, segons Lesourne, això és una demanda intrínsecament relacionada amb el desenvolupament empresarial i professional, i no unes exigències

És en aquest sentit que cal emfasitzar que la connexió entre coneixement²⁰¹ i aprenentatge²⁰² és una connexió que esdevé interna a les dinàmiques organitzatives, i això amb referència a tots els àmbits en els quals anteriorment hem remarcat que cal plantejar la creació de coneixements: científics, tecnològics, organitzatius i axiològics. Per això ens hem situat en la línia que proposa el Club de Roma quan subratlla que "per a nosaltres l'aprenentatge és un enfocament, tant del coneixement com de la vida, que destaca la iniciativa humana. Comprèn l'adquisició i la pràctica de noves metodologies, noves habilitats, noves actituds i nous valors necessaris per viure en un món en canvi constant. L'aprenentatge és el procés mitjançant el qual l'home es prepara per afrontar noves situacions"²⁰³. Quan parlem d'aprenentatge, doncs, ens referim a la capacitat d'activar el potencial humà en totes les seves dimensions²⁰⁴. Això és el que

que s'afirmen com a mer producte d'un procés purament reflexiu. Per això vincula les tendències de canvi en les empreses amb "la recerca de les empreses, i tal vegada de les administracions, d'individus que tinguin una doble característica: d'una banda, comportaments consistents en l'acceptació de responsabilitats, la capacitat de treball en grup, l'autonomia i l'adaptabilitat; d'altra banda, coneixements i actituds adequats que els permetin actuar com a vertaders professionals" (Lesourne, 1988, pàg. 174).

²⁰¹ "La nova riquesa dels grups, de les nacions, dels països i de l'espècie com a totalitat són els coneixements, els quals no es consumeixen amb l'ús, com la informació, ans al contrari, creixen amb l'ús" (Corbí, 1992, pàg. 45).

²⁰² "El tret central d'una societat que viu de produir coneixements és l'orientació a aprendre. Aprendre és l'eix central del quefer col·lectiu i és la base de tota relació entre els individus i els grups" (Corbí, 1992, pàg. 47).

²⁰³ Botkin et al., 1979, pàg. 28.

²⁰⁴ "L'enfocament de l'aprenentatge innovador no se centra en el model -tan familiar als gerents de les organitzacions locals i no locals- de fixar objectius, reunir recursos i iniciar mètodes d'execució. En el context de l'aprenentatge innovador els objectius, els recursos i els mètodes són, tots, susceptibles de canvi. La manera com estan relacionats pot ser més important que el seu funcionament. El factor humà és més central i predominant que els mateixos problemes a resoldre. El que en darrer terme determina l'èxit o el fracàs del desenvolupament econòmic, social o de qualsevol mena és el desplegament i l'expansió del potencial humà" (Botkin et al., 1979, pàg. 165).

pot fer particularment rellevant, també per al món de les organitzacions, la distinció proposada entre aprenentatge de manteniment i aprenentatge innovador.

L'aprenentatge de manteniment és el que permet adquirir criteris, regles i mètodes per afrontar situacions conegudes i recurrents; per tant, estimula la resolució de problemes a partir de problemes ja viscuts i resolts. En canvi, l'aprenentatge innovador posa l'accent en el fet de capacitar les persones per afrontar situacions inèdites que, tanmateix, són el resultat de l'acció humana; no s'orienta tant vers l'adaptació com vers l'anticipació, anticipació que es posa en joc ja en la mateixa comprensió dels problemes i que, per tant, cal que sigui el resultat de la participació d'enfocaments per tal de poder-los afrontar en la seva complexitat. Des de la perspectiva que adoptem, seguint aquest enfocament, no es tracta tant de contraposar excloentment els dos models d'aprenentatge (perquè ambdós són necessaris) com d'afirmar la necessitat de l'aprenentatge innovador. Altrament, les noves realitats podrien afavorir la mena d'aprenentatge que es produeix quan el canvi només s'aborda des de l'aprenentatge de manteniment convencional: l'aprenentatge de shock com a resultat de crisis per a les quals no s'han activat les capacitats per abordar-les. "Per tal de reforçar la capacitat humana per actuar en noves situacions i afrontar esdeveniments desconeguts, l'aprenentatge innovador necessita absorbir una àmplia gamma de contextos. Com més es restringeixen els contextos, més augmenten les possibilitats d'aprenentatge per shock, perquè el shock és un esdeveniment instantani que té lloc fora dels contextos coneguts. I per això mateix una de les tasques de l'aprenentatge innovador és la d'incrementar la capacitat de l'individu per trobar, absorbir i crear nous contextos; al capdavall, per enriquir la gamma de contextos"²⁰⁵.

És possible, doncs, concebre les organitzacions també com a

²⁰⁵ Botkin et al., 1979, pàg. 47.

contextos que afavoreixen l'aprenentatge? Al capdavant, això esdevé un repte prioritari si assumim que aprendre "pot esdevenir l'únic avantatge competitiu sostenible"²⁰⁶ i, per tant, que ha de ser el que vertebrí els processos organitzatius. Conseqüentment, "qualsevol companyia que aspiri a tenir èxit en el dur entorn empresarial dels noranta ha de resoldre primer un dilema bàsic: l'èxit en el mercat depèn cada cop més de l'aprenentatge, però encara la majoria de la gent no sap com aprendre"²⁰⁷. La dificultat rau, doncs, en darrer terme, en la necessitat de pensar l'aprenentatge -com a activitat i com a procés- de manera adequada al fet organitzatiu, i evitar tant una concepció de l'aprenentatge organitzatiu com una simple extrapolació feta des del model de comprensió de l'aprenentatge propi de les institucions educatives, com una concepció de l'aprenentatge organitzatiu que no fos més que la repetició del que es diu de l'aprenentatge dels individus, tot substituint-hi "individu" o "persona" per "organització". És el que s'ha formulat com la necessitat de partir de l'organització i no de l'aprenentatge si realment és vol comprendre l'aprenentatge de les organitzacions i en les organitzacions (Guptara, 1993)²⁰⁸.

En aquest sentit, és important tenir en compte que, si bé els agents de l'aprenentatge són els individus, l'aprenentatge organitzatiu no es pot reduir a l'agregació dels aprenentatges individuals (Argyris & Schön, 1978)²⁰⁹. "Què és l'aprenentatge

²⁰⁶ Stata, 1989, pàg. 64.

²⁰⁷ Argyris, 1991, pàg. 99.

²⁰⁸ Es tracta, doncs, de "incloure l'aprenentatge a tots els nivells de l'organització, i entre organitzacions, com una aproximació estratègica genèrica per manegar el canvi turbulent" (Ramírez, 1983, pàg. 727).

²⁰⁹ Aquí retrobem, des del punt de vista formal, el mateix problema que apareixia en el debat al voltant de l'empresa com a subjecte moral. Amb la diferència que, en l'enfocament subjacent en aquesta problemàtica, l'articulació i la distinció -ensems- dels aspectes personals i organitzatius era inviable, a partir de la simple aproximació moral (o del subjecte moral). En canvi, com farem notar, creiem que això és més viable prenent com a referència els processos d'aprenentatge, reelaborats des d'una

organitzatiu i com difereix de l'aprenentatge individual? [...] En primer lloc, l'aprenentatge organitzatiu s'esdevé mitjançant percepcions, coneixements i models mentals compartits. Això vol dir que les organitzacions no poden aprendre més de pressa que l'element que aprèn més lentament. El canvi es bloqueja si tots els decididors més importants no aprenen conjuntament, si no tendeixen a compartir creences i objectius i si no estan compromesos a prendre les decisions necessàries per canviar. En segon lloc, l'aprenentatge es construeix sobre l'aprenentatge i l'experiència anteriors -això és, sobre la memòria. La memòria organitzativa depèn dels mecanismes institucionals (per exemple, polítiques, estratègies i models explícits) que serveixen per retenir el coneixement. Evidentment, les organitzacions també depenen de la memòria dels individus. Però recolzar exclusivament sobre els individus comporta el risc de perdre les millors lliçons i experiències quan la gent canvia de feina. El repte, doncs, és descobrir nous mètodes i eines de management que accelerin l'aprenentatge organitzatiu, que construeixin el consens per al canvi i que facilitin el procés de canvi"²¹⁰. I, si l'aprenentatge organitzatiu no és reductible a l'aprenentatge dels individus²¹¹, esdevé, tanmateix, indissociable dels processos

aproximació ètica.

²¹⁰ Stata, 1989, pàg. 64. "Per tant, l'actuació organitzativa té molt que veure en la capacitat de l'organització per aprendre i per adaptar-se en un entorn canviant" (Fiol & Lyles, 1985, pàg. 804). Simptomàticament, a diferència del que passava amb la qüestió de les cultures organitzatives, gairebé no s'ha plantejat una reflexió sobre les organitzacions que aprenen i l'aprenentatge organitzatiu en relació amb la problemàtica de la postmodernitat (se'n pot veure un intent no gaire reeixit a Nielsen, 1993).

²¹¹ En aquest sentit, Huber (1991) ha fet notar no tan sols que només es pot parlar d'aprenentatge si hom pot en constata la relació amb processos de canvi, sinó que l'aprenentatge organitzatiu, pròpiament, només s'esdevé quan l'aprenentatge dels individus pren la forma d'un desenvolupament del seu potencial que és rellevant també en termes organitzatius.

i dinàmiques de canvi²¹². De fet, es pot afirmar que la preocupació per l'aprenentatge en les organitzacions i de les organitzacions ha estat indissociable de la preocupació per gestionar processos de canvi organitzatiu en un context econòmic, social i cultural també canviant²¹³.

Des d'aquesta perspectiva, la qüestió no rau en el fet de si les organitzacions aprenen (totes ho fan), sinó en el fet de si ho fan conscientment i deliberadament, i com ho fan. "La importància de l'aprenentatge individual per a l'aprenentatge organitzatiu és alhora obvi i subtil -obvi perquè totes les organitzacions estan compostes per individus; subtil perquè les organitzacions poden aprendre independentment d'algun individu específic, però no independentment de tots els individus. [...] El procés d'aprenentatge és fonamentalment diferent en l'àmbit organitzatiu. Un model d'aprenentatge organitzatiu ha de resoldre el dilema de comunicar capacitats d'intel·ligència i aprenentatge a una entitat no humana sense caure en l'antropomorfisme"²¹⁴. Dit altrament, i per retornar al marc de referència en què ens hem

²¹² Si bé cal evitar assimilacions simplificadores: no sempre que hi ha canvi hi ha aprenentatge (Fiol & Lyles, 1985), com sembla obvi.

²¹³ Això remet al que ja hem indicat anteriorment: que les resistències al canvi en les organitzacions tenen generalment un caràcter més social i cultural que no pas tecnològic. Però ara hem d'afegir que, en organitzacions cada cop més complexes que han d'integrar diverses competències personals, les resistències al canvi (i a l'aprenentatge) també provenen de la tendència a veure els fets organitzatius des de la pròpia especialitat professional i de la manca d'una referència (projecte, visió, etc.) comuna que integri, reorienti i, en un cert sentit, transcendeixi les perspectives personals o professionals. Com ha emfasitzat Argyris (1991), cal desenvolupar en les persones la capacitat de comprendre i desenvolupar els seus propis processos reflexius i cognoscitius, altrament els professionals es defensen del canvi limitant-se a considerar només aquelles variables en les quals són tècnicament competents.

²¹⁴ Kim, 1993, pàg. 37, 40. Vegeu, també en aquesta línia, Hedberg (1981). En aquest sentit, podríem dir que el que sovint no resolen (o no es plantegen) moltes reflexions ètiques sobre l'empresa és el fet de com desenvolupar-se sense caure en antropomorfismes.

altrament, i per retornar al marc de referència en què ens hem situat, la comprensió de l'organització com a context d'aprenentatge (i, en els nostres termes, també com a context ètic) només es susceptible de ser compresa adequadament si es pensa en termes de procés i no en termes d'immobilitat o fixació (cosa que no exclou, ans al contrari, una dimensió d'estabilitat²¹⁵).

És en aquest sentit que pretenem proposar una connexió entre l'aprenentatge com a procés organitzatiu i la BE (en tant que ètica aplicada) com un moment intern vertebrador de processos organitzatius. Creiem que només des d'aquest marc de referència es pot afrontar el problema de la integració (que, com ja hem vist, és un problema recurrent, però feblement conscienciat en la BE): no com a punt final reeixit i acomplert, sinó com a criteri regulador del mateix procés organitzatiu que la BE contribueix a definir i a comprendre, i al qual s'incorpora en tant que procés d'aprenentatge també ètic. I això implica que les organitzacions aprenen tot configurant i redefinint les seves relacions amb l'entorn (entorn que contribueixen a modificar), tant mitjançant les seves operacions com mitjançant la representació que se'n fan (Hedberg, 1981).

Per bé que és possible, com veurem properament, dibuixar un perfil de les coordenades d'una organització que aprèn, no hi ha acord unànime sobre què cal entendre per aprenentatge organitzatiu i, consegüentment, com avaluar-lo²¹⁶. Però sí que hi ha una convergència en la consideració dels factors organitzatius

²¹⁵ "El procés d'aprenentatge implica la creació i la manipulació d'aquesta tensió entre constància i canvi" (Fiol & Lyles, 1985, pàg. 805). Per la seva banda, Hedberg (1981) ha fet notar que els canvis molt accelerats poden ser, simultàniament, un estímul per als individus i una amenaça per a les organitzacions.

²¹⁶ Vegeu, per a la discussió d'aquesta problemàtica: Argyris, 1991; Argyris & Schön, 1978; Belet, 1993; Fiol & Lyles, 1985; Garratt, 1990; Hedberg, 1981; Kim, 1993; Levitt & March, 1988; Marsick, 1988; Nielsen, 1993; Nueno, 1991; Ramírez, 1983; Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993a, 1993b.

que fan plausible considerar l'aprenentatge organitzatiu com alguna cosa més que la suma dels aprenentatges dels seus membres: "quatre factors contextuals afecten la probabilitat que s'esdevingui l'aprenentatge: una cultura corporativa que condueixi a l'aprenentatge, una estratègia que permeti la flexibilitat, una estructura organitzativa que permeti alhora innovació i noves comprensions, i l'entorn. Hi ha una relació circular entre l'aprenentatge i el que és creat i reforçat per l'aprenentatge"²¹⁷. "Aprendre, per tant, pot ser definit com l'increment de les pròpies capacitats per dur a terme una acció eficaç"²¹⁸, tant personalment com organitzativament. Però això comporta tenir en compte que, en el nivell en el qual ens movem, precisament perquè inclou la dimensió organitzativa, l'aprenentatge no pot ser reduït, com encara se sol fer sovint, a l'increment de les capacitats operatives, sinó que ha d'incorporar necessàriament el desenvolupament, mitjançant la cooperació, de la capacitat de treballar sobre els propis models mentals, en el que tenen -altre cop- de personals i de compartits organitzativament: en darrer terme, és des d'aquests que establím què entenem per acció eficaç.

En definitiva, en un món en canvi, en el qual la complexitat és el resultat, alhora, de la interdependència i de la diversitat inabastable, forma part de les exigències de l'acció humana establir autoreguladament el marc de referència des del qual es comprèn i es constitueix a si mateixa, atès que ja no és donat de manera estable i compartida per un context social homogeni o per uns referents axiològics acceptats i assumits com a evidents i immutables: creiem que és en aquest context, en darrer terme, que cal comprendre l'aportació que representa veure les organitzacions des del paradigma de l'organització que aprèn. Reprenem d'aquesta manera, però en un registre diferent del que hem assenyalat a la primera part, una percepció dels processos que configuren i constitueixen les organitzacions i la seva

²¹⁷ Fiol & Lyles, 1985, pàg. 804.

²¹⁸ Kim, 1993, pàg. 38.

viabilitat com a processos de construcció social -organitzativa- de la realitat²¹⁹. Això és el que explicaria, des de la nostra anàlisi²²⁰, que la reflexió al voltant de l'aprenentatge organitzatiu dins de les organitzacions que aprenen hagi donat tanta rellevància a incloure dins de l'aprenentatge la capacitat d'elaborar el "com" i el "perquè" dels models mentals des dels quals s'articula i es configura el fet organitzatiu²²¹.

Ha estat Argyris²²² un dels qui més ha contribuït a l'explicació d'aquesta qüestió. Es va plantejar progressivament les relacions entre acció i aprenentatge en el marc de les exigències de la maduració humana i va elaborar una teoria del "aprenentatge organitzatiu" que representa una evolució significativa en la seva aproximació. Argyris arriba a concebre l'organització com una "construcció cognoscitiva", és a dir, com una estructura en

²¹⁹ "Els models mentals no tan sols donen sentit al món que veiem; també restringeixen la nostra comprensió del que té sentit dins del model mental" (Kim, 1993, pàg. 39).

²²⁰ Anàlisi, però, que els treballs sobre les organitzacions que aprenen no han plantejat explícitament en aquests termes.

²²¹ En aquest sentit, seguint el fil conductor que hem anat desenvolupant al llarg de la nostra tesi, creiem que, si més no en termes organitzatius, la integració de la perspectiva constructivista postconvencional i de la perspectiva comunitarista esdevé més plausible si no es planteja en termes exclusivament conceptuals i, en canvi, s'assumeix en el marc de la pretensió d'afavorir processos d'aprenentatge que resolen problemes i configuren projectes.

²²² De fet, l'origen acadèmic i intel·lectual d'Argyris és la psicologia. Pren com a referència el procés que porta els éssers humans vers la seva maduresa com a persones i els trets que caracteritzen aquesta maduresa (entre els quals inclou una ampliació dels horitzons temporals i socials, l'autonomia i l'autoconsciència), i, des d'aquesta perspectiva, es pregunta fins a quin punt les organitzacions són un factor d'infantilització dels seus membres i recolzen la seva estructuració sobre aquesta infantilització (val a dir que prenent, en realitat, com a referència la burocràcia maquinàl). De fet, podríem dir que, des de la seva aproximació, sintonitza amb els interrogants que ens hem plantejat sobre les cultures organitzatives i el desenvolupament del judici moral dels qui hi pertanyen. (Per a una presentació contextualitzada d'Argyris, vegeu Bonazzi, 1991.)

la qual els subjectes no són únicament agents d'acció, sinó també agents d'aprenentatge organitzatiu, o sigui, contribueixen activament a modificar la forma de veure la realitat (mapa cognoscitiu) utilitzada en l'organització"²²³. Això permet obrir les portes d'una aproximació -on té un paper decisiu l'èmfasi en l'aprenentatge- en la qual el desenvolupament personal i l'organitzatiu no estan necessàriament contraposats i poden esdevenir convergents.

Una de les aportacions d'Argyris en aquesta línia²²⁴ és la constatació sistemàtica que en el món de l'empresa (en general, però entre els managers en particular) sovintreja una forta dissociació o inconsistència entre les teories que hom enuncia sobre com hauria de ser la seva pròpia actuació i el discurs i els criteris pels quals hom es guia en la pràctica²²⁵. Aquesta distinció entre teories enunciades i teories usades parteix del supòsit que "l'acció humana i l'aprenentatge humà poden ser situats en el context més ampli del fet de conèixer"²²⁶. Cal tenir

²²³ Bonnazzi, 1991, pàg. 103.

²²⁴ Que, segons la nostra opinió, sintonitza plenament amb la distinció piagetiana entre pensament verbal i pensament actiu que en la primera part ha tingut un paper significatiu en l'elaboració del nostre fil conductor.

²²⁵ Vegeu, per exemple, Filella (1994) per constatar l'operativitat que pot tenir aquesta distinció en la comprensió dels processos organitzatius.

²²⁶ Argyris & Schön, 1978, pàg. 10. "Igual que les regles per a les decisions i les accions col·lectives, les teories sobre l'acció de les organitzacions no cal que siguin explícites. Certament, els documents corporatius formals com els textos que identifiquen les organitzacions, les polítiques establertes, les descripcions dels llocs de treball, sovint reflecteixen una teoria de l'acció (la teoria enunciada) que topa amb la teoria usada (la teoria de l'acció construïda des de l'observació de la conducta real) -i la teoria usada sovint és tàcita. La teoria usada de l'organització pot romandre tàcita [...] perquè la seva incongruència amb la teoria enunciada pot ser no discutible. O pot romandre tàcita perquè els membres individuals de l'organització coneixen més del que poden dir -perquè la teoria usada els és inaccessible. Sigui quina sigui la raó, la teoria usada dona compte de la identitat i la continuïtat organitzatives" (Argyris & Schön, 1978, pàg. 15).

en compte que les teories usades operen com a veritables mapes mentals de les organitzacions²²⁷ que regulen la seva actuació: "tal vegada les organitzacions tenen també teories de l'acció que informen les seves accions, les teories enunciades que anuncien al món i les teories usades que poden ser inferides de la seva actuació directament observable. Si això és així, aleshores l'aprenentatge organitzatiu podria ser entès com un acte de provar i reestructurar les teories organitzatives de l'acció i, tant en el context organitzatiu com en l'individual, podríem examinar l'impacte dels models de teories de l'acció a partir de la capacitat del tipus d'aprenentatge"²²⁸. En aquest sentit, i en continuïtat amb les anàlisis que hem anat desenvolupant al llarg de la tesi, podríem reformular el nostre plantejament en els termes d'investigar sempre si la BE opera com a teoria enunciada o com a teoria usada²²⁹.

Tot aquest enfocament, doncs, concep l'aprenentatge no com una activitat merament cognoscitiva (o intel·lectual), sinó referida sempre a l'acció (Levitt & March, 1988; Ramírez, 1983): aprendre és una dimensió que remet sempre intrínsecament a l'acció, sigui individual o mediada organitzativament²³⁰. Però això significa que

²²⁷ "La teoria usada de l'organització, construïda contínuament mitjançant la indagació individual, està codificada en imatges privades i mapes públics. Aquests són els mitjans de l'aprenentatge organitzatiu" (Argyris & Schön, 1978, pàg. 17). Aquesta perspectiva ens permetria resoldre una de les dificultats que havíem deixat assenyalades quan es tractava l'ètica empresarial des del paradigma individual: els individus actuen com a tals, certament, però operant amb una imatge de l'organització, que orienta i legitima la seva actuació, que no és el resultat de la seva elaboració individual.

²²⁸ Argyris & Schön, 1978, pàg. 11.

²²⁹ Curiosament, per bé que sobre aquestes qüestions hem fet una recerca sistemàtica en bancs de dades que recullen més d'un miler de publicacions dels darrers vint anys, no hem pogut trobar cap indicatiu que s'hagi plantejat sistemàticament aquesta connexió en els termes que ho acabem de fer.

²³⁰ "L'aprenentatge organitzatiu des de l'experiència no és tan sols una útil perspectiva per descriure el canvi organitzatiu; és també un instrument important de la intel·ligència organitzativa" (Levitt & March, 1988, pàg. 333).

tota organització té sempre una teoria de l'acció (Hedberg, 1981), en el sentit que acabem d'indicar²³¹ i que els aprenentatges es basen sempre en les activitats, i no en els ideals²³² (Levitt & March, 1988). Al capdavant, "les organitzacions poden influir en el seu propi aprenentatge de diverses maneres. Poden seleccionar i representar el seu ambient exterior, i poden redissenyar el seu ambient interior. Les organitzacions aprenen quan interactuen amb els seus ambients, però els seus ambients són, en bona part, artefactes dels mapes mentals de les organitzacions"²³³. Per això cal un abordatge de les situacions organitzatives que no es limiti a descobrir problemes, sinó que permeti també la invenció i la producció de solucions (Argyris & Schön, 1978). "Aprendre és coneixement sobre les interrelacions entre les accions de les organitzacions i l'ambient tant com sobre les accions que són preses sobre la base d'aquest coneixement. [...] La weltanschauung d'una organització determina com interpreta les respostes de l'ambient, si actuarà sobre aquest i quins mitjans específics emprarà si escull actuar"²³⁴.

Aquesta aproximació a l'aprenentatge, que s'arrela en la

²³¹ Vegeu tant a Fiol i Lyles (1985) com a Hedberg (1981) dues sistematitzacions de les diverses teories al voltant de com es produeixen els aprenentatges organitzatius, amb una consideració especial de les dimensions i les perspectives que emfasitzen cada una d'aquestes teories.

²³² Altra cosa és que puguin ser possibles sense la força aglutinant d'algun ideal organitzatiu compartit, com emfasitzarem quan parlem de les organitzacions que aprenen.

²³³ Hedberg, 1981, pàg. 15.

²³⁴ Kim, 1993, pàg. 42. "Les organitzacions dediquen una considerable energia a desenvolupar interpretacions col·lectives de la història. Aquestes interpretacions de l'experiència depenen dels marcs de referència dins dels quals els esdeveniments són compresos. Aquests es traslladen a històries que esdevenen àmpliament compartides, per bé que no universalment, i són desenvolupats per aquestes. Aquesta estructura del significat normalment està suprimida com a preocupació conscient, però l'aprenentatge ocorre en el seu si. [...] Allò que és après està menys influït per la història que pels marcs de referència aplicats a aquesta història" (Levitt & March, 1988, pàg. 324).

pràctica, però que inclou la (re)elaboració dels marcs de referència des dels quals aquesta és compresa i orientada, s'explica amb una altra de les aportacions terminològiques d'Argyris: la distinció entre el que anomena gir simple i gir doble. La qüestió arrenca de la pregunta al voltant de per què els professionals, que normalment accepten la necessitat d'un canvi i una millora continuïa en la seva actuació per tal de ser eficaços, es resisteixen tant al canvi i es protegeixen mitjançant les seves competències en tant que especialistes. Per a Argyris, la clau rau en la manera com pensen i raonen sobre la seva conducta i la dels altres i, per tant, en com afavorir que treballin cooperativament sobre la seves maneres de pensar.

Segons Argyris, aquestes resistències dels professionals davant determinades exigències de canvi són degudes a la força que tenen els marcs de referència des dels quals conceben o orienten la seva acció, i no tant a dificultats que remetin a les seves capacitats d'ordre tècnic, operatiu o organitzatiu. I per això mateix l'error de les empreses és creure que "posar la gent a aprendre és bàsicament una qüestió de motivació. Quan la gent tingui les actituds i els compromisos correctes, l'aprenentatge seguirà automàticament. Per això les companyies se centren a crear noves estructures organitzatives -programes compensatoris, revisions de l'actuació, cultures corporatives, i coses semblants. Però l'aprenentatge de doble gir eficaç no és simplement una funció de com la gent se sent. És una reflexió sobre com pensa -això és, les regles cognitives de raonament que usa per dissenyar i posar en pràctica les seves accions"²³⁵.

Això comporta la disposició a reconèixer i a acceptar els errors i els conflictes com a elements de la vida organitzativa sobre els quals també es treballa i des dels quals també és possible aprendre: aleshores, l'aprenentatge de gir simple s'esdevindrà quan la detecció i la superació en sigui factible sense alterar

²³⁵ Argyris, 1991, pàg. 100. Des del nostre punt de vista, aquestes afirmacions serien també perfectament intel·ligibles si substituïem "aprenentatge" per "BE".

aspectes centrals del mapa cognitiu utilitzat en l'organització; mentre que l'aprenentatge de doble gir s'esdevindrà quan la detecció i la superació en portin a modificar el mapa cognitiu, i ho requereixin (Bonazzi, 1991)²³⁶. Dit altrament: un cop hem reconegut que les imatges i mapes organitzatius estan codificats en les teories usades, l'aprenentatge de doble gir "connecta la detecció de l'error no tan sols a les estratègies i assumpcions per a una actuació eficaç, sinó a les autèntiques normes que defineixen l'actuació eficaç. [...] Donarem el nom d'aprenentatge de doble gir a aquesta mena d'indagació organitzativa que resol la incompatibilitat de normes organitzatives establint noves prioritats o ponderacions de normes o reestructurant les mateixes normes conjuntament amb les estratègies i assumpcions que hi estan associades"²³⁷.

El problema, doncs, és com les organitzacions aprenen a desenvolupar capacitats personals i organitzatives per a l'aprenentatge de doble gir²³⁸, capacitat que, en un context de canvi, és formalment assimilable a la capacitat de desenvolupar el que, en termes del Club de Roma, hem assumit com a aprenentatge innovador (no reductible al també necessari

²³⁶ "L'aprenentatge de gir simple és com un termòstat que aprèn quan fa massa fred o massa calor, que engega o para en conseqüència. El termòstat pot dur a terme aquesta activitat perquè pot rebre informació (la temperatura de l'habitació) i dur a terme l'acció correctiva. L'aprenentatge de doble gir ocorre quan l'error és detectat i corregit de manera que això implica la modificació de les normes, les polítiques i els objectius organitzatius subjacents" (Argyris & Schön, 1978, pàg. 3).

²³⁷ Argyris & Schön, 1978, pàg. 22, 24.

²³⁸ Hedberg (1981), Morgan (1986) i Wierdsma (1993) han fet notar que el fet que sovint les organitzacions hagin desenvolupat una capacitat més gran per a l'aprenentatge de gir simple (sovint mitjançant la direcció per objectius) contrasta amb les dificultats i tensions que experimenten per a l'aprenentatge de doble gir. Cosa que Morgan considera atribuïble en bona part al pes que en molts mapes mentals té encara la matriu de la burocràcia maquinal, en tant que comporta l'acceptació d'estructures fragmentàries de pensament, que incita a amagar els errors del sistema per tal de preservar les pròpies funcions i que fomenta que davant les dificultats hom emfasitzi les teories enunciades.

aprenentatge de manteniment)²³⁹. Per tant, "la conseqüència desitjada d'aquesta mena d'aprenentatge és sovint no una forma particular de conducta, sinó el desenvolupament de marcs de referència, o d'esquemes interpretatius, o de nous marcs de referència cognitius en el si dels quals es prenen decisions"²⁴⁰. En qualsevol cas, doncs, és crucial tenir en compte les condicions que permeten endinsar-se en l'aprenentatge de doble gir en el context real de les organitzacions: és difícil separar netament aquesta indagació dels usos del poder; aquesta indagació només és possible treballant sobre dimensions qualitatives; i no s'han de contraposar mai els dos tipus d'aprenentatge²⁴¹, atès que les teories usades són estructures sistèmiques que recolzen sobre moltes interconnexions (Argyris & Schön, 1978). Per això aquesta distinció conceptual entre "aprendre dins d'un marc de referència i aprendre un nou marc de referència sembla críticament important"²⁴², perquè es tracta d'anar desenvolupant i adquirint la capacitat d'aprendre a crear sistemes organitzatius²⁴³.

Creiem que adoptar aquesta perspectiva té un alt valor afegit amb

²³⁹ Fiol i Lyles (1985) han distingit aquests dos aspectes en termes més graduals parlant de nivells "alts" i "baixos" d'aprenentatge, i han insistit també que els primers són els més difícils i menys explorats. Però, en canvi, han proposat la necessitat de no confondre l'aprenentatge amb els canvis adaptadors, atès que aquests darrers serien només el resultat d'ajustaments incrementalistes a les transformacions de l'entorn. Sobre això darrer també han insistit Levitt i March (1988).

²⁴⁰ Fiol & Lyles, 1985, pàg. 808.

²⁴¹ També ha insistit en aquest punt Kim: "l'aprenentatge organitzatiu eficaç requereix un equilibri entre l'aprenentatge conceptual i l'operatiu" (Kim, 1993, pàg. 42).

²⁴² Huber, 1991, pàg. 93.

²⁴³ "En la creació de programes i estratègies col·lectives cal estudiar, a més, el paper de les imatges i els valors que els presenten. Cal estudiar el paper dels prejudicis i els pressupòsits, no clarament explícits, en els actes de pensar i actuar col·lectius. Cal ser capaç de qüestionar críticament les hipòtesis subjacents en les idees i les accions tradicionals. Cal estudiar el paper que poden tenir i que han de tenir les relacions humanes" (Corbí, 1992, pàg. 59).

vista a la BE. Perquè no tan sols fa defugir qualsevol tendència a adoptar un enfocament estàtic -des del punt de vista analític- o mecanicista -des del punt de vista pràctic- en el tractament dels elements que anteriorment hem assumit com a vertebradors de la BE: és que ho impedeix taxativament, tant des del vessant conceptual com des del vessant "aplicat". Perquè posar l'accent en les persones²⁴⁴ i en la manera com -organitzativament- comprenen i orienten la seva acció comporta "facilitar el desenvolupament d'aprendre a aprendre relacionant-ho amb la necessitat d'intervenir per crear estructures i processos organitzats"²⁴⁵ que es corresponguin amb aquest desenvolupament.

L'accent, doncs, rau en el fet de promoure processos que permetin potenciar en les persones la seva capacitat d'aprendre i, consegüentment, reforçar les cultures i les estructures que ho permetin (Haffenden, 1993): tant la cultura com les estructures, doncs, són indispensables, però el focus se situa en els processos. "En aquest sentit, els "valors" es comprenen més bé en tant que processos estructurats en el si dels quals els individus, els grups d'individus, i els grups de grups d'individus experimenten significat"²⁴⁶; i l'experimenten en tant que, simultàniament, el configuren i l'assumeixen. D'aquesta manera, el management deixa d'entendre's com una funció en la qual predomina el control i accentua la seva funció de dinamitzador de processos²⁴⁷ (Ramírez, 1983), fins al punt que hom

²⁴⁴ "Les organitzacions no són tan sols teories de l'acció. Són també petites societats compostes per persones que ocupen rols en el sistema de tasques. El que hem anomenat el medi intern d'una organització és la societat de persones que configuren una organització en qualsevol moment" (Argyris & Schön, 1978, pàg. 28).

²⁴⁵ Morgan, 1986, pàg. 83.

²⁴⁶ King, 1989, pàg. 43.

²⁴⁷ Cosa que no vol dir que desaparegui la funció de control, sinó que, en tot cas, aquest s'inscriu dins la lògica del procés i, per tant, no depèn del paradigma jeràrquic de la burocràcia maquina: aquí l'accent primari es posa en els processos, i no en els fets o en els resultats... cosa que no vol dir que siguin irrellevants, sinó que la seva rellevància s'esdevé en tant que

ha parlat del triomf del procés sobre l'estructura (Garratt, 1990). Tanmateix, "resulta molt difícil per als homes de negocis acceptar la complexitat perquè molts d'ells necessiten veure's a si mateixos tenint el control. [...] Hi ha, si més no, dues creences desmantellades aquí: la primera és que la gent pot controlar una organització des de dalt o a distància; la segona és que hom pot comprendre totalment un sistema o explicar-se'l tot"²⁴⁸. Dit altrament: en el món de les organitzacions hom està acostumat a preocupar-se per la complexitat dels elements acumulats -cada cop més gran i inabastable en els detalls- i, en canvi, hom no sap prou bé com abordar la complexitat dinàmica (Senge, 1990), cosa que és indissociable de la creació d'un paradigma organitzatiu adequat.

Però això comporta que cal atendre a "la relació entre el poder i el propòsit individual vers una capacitat organitzativa de crear"²⁴⁹, partint del supòsit que el centre "no són els jugadors individuals, sinó com estan interrelacionats"²⁵⁰. I també comprendre aquestes interrelacions en termes de processos en els quals s'esdevé l'aprenentatge: "l'aprenentatge s'esdevé en totes les organitzacions; el problema és que hi ha massa pocs sistemes d'avaluar-lo i d'assolir-lo"²⁵¹ i, consegüentment, hom no sempre sap prou bé com nodrir-lo sistemàticament (Garratt, 1990). Però són els canvis organitzatius²⁵² i laborals²⁵³ (lligats a les

estàn contextualitzats en els processos. Cal "aprendre a veure estructures subjacents en lloc de fets. [...] Totalitats en lloc de parts." (Senge, 1990, pàg. 87, 92).

²⁴⁸ Gaffney, 1989, pàg. 32.

²⁴⁹ Gaffrey, 1989, pàg. 34.

²⁵⁰ Gaffney, 1989, pàg. 35. Això planteja també, des d'aquest registre, la necessitat de pensar les insuficiències de l'individualisme metodològic.

²⁵¹ Garratt, 1990, pàg. 57. També han insistit en el mateix Kim (1993), Senge (1990) i Watkins & Marsick (1993a).

²⁵² Segons Watkins i Marsick (1993a), els canvis organitzatius que empenyen en aquesta línia són: les iniciatives vers la qualitat total; la introducció de tecnologies que

transformacions tecnològiques i socials a què ens hem referit anteriorment) els que han fet que aprendre esdevingui -paradigmàticament- un camí vertebrador de la viabilitat de les organitzacions²⁵⁴ (Watkins & Marsick, 1993a): "com que creix la interconnexió en el món i la complexitat i el dinamisme en els negocis, el treball es vincula cada cop més amb l'aprenentatge"²⁵⁵. Ara bé, la necessitat de disposar d'un paradigma organitzatiu adequat es palesa quan hom constata sovint que els managers es valoren a si mateixos en la mesura que tenen (o creuen tenir) les organitzacions sota el seu control i que consideren que dedicar temps a la reflexió és una incomoditat o una pèrdua de temps (Garratt, 1990). En definitiva, "la majoria de managers consideren la indagació col·lectiva com una amenaça inherent. [...] La conseqüència és el que Argyris denomina "incompetència qualificada": equips plens de gent increïblement apta per tancar-se a l'aprenentatge"²⁵⁶. Però, en la mesura que

requereixen canvis tant en les maneres de pensar com en les d'operar per ser efectives; l'orientació vers el servei al client; l'evidència que la majoria de projectes exigeix la capacitat de treballar en equip; la creixent demanda d'implicació i de participació en les preses de decisions; la consideració del temps com un recurs escàs; la globalització de la competitivitat econòmica.

²⁵³ Segons Watkins i Marsick (1993a), els canvis laborals que empenyen en aquesta línia són: l'increment de llocs de treball que requereixen una alta qualificació; els canvis del lloc que tenen repercussió en el sistema personal de valors dels individus; els canvis de les necessitats de formació que requereixen els llocs de treball a mesura que van canviant les exigències i metodologies de la producció.

²⁵⁴ "L'organització que aprèn no és de cap mena de concepte abstracte, sinó un model per repensar fonamentalment la manera de treballar" (Mayo, 1993, pàg. 9).

²⁵⁵ Senge, 1990, pàg. 11. Recordem que, com ja hem emfasitzat anteriorment, això es refereix tant als aspectes operatius com als marcs de referència mentals; i que, sobretot, sense aprenentatge en el segon aspecte al final s'esdevé que els aprenentatges en el primer poden deixar de ser, estrictament, operatius.

²⁵⁶ Senge, 1990, pàg. 37. Garratt (1990) ha relacionat això amb el fet que els managers solen tenir la mateixa mena d'educació, els contextos socials similars i que esperen la

una de les dimensions cabdals del management sigui la d'assumir la responsabilitat de facilitar i de millorar l'aprenentatge de l'organització i en l'organització, es perfila "una nova imatge del funcionament d'aquestes organitzacions: control mitjançant l'aprenentatge. [...] El fet que ningú no exerceixi el control no vol dir que no hi hagi control. Tots els organismes saludables tenen processos de control. Tanmateix, són processos distribuïts, no concentrats en un cap autoritari"²⁵⁷.

Dit això, hem de reconèixer també que el concepte d'organització que aprèn vers el qual hom va avançant en el si d'aquesta línia de reflexió és un concepte tal vegada vague, com ha fet notar Belet (1993). Però creiem que, probablement, com assenyala el mateix Belet, això és degut en bona part al fet que, comptat i debatut, "no es tracta d'un nou model de management universal vers el qual seria desitjable tendir, sinó més aviat d'un altre procés i d'una altra dinàmica de management que constitueix l'esbós d'un nou paradigma de desenvolupament dels recursos humans"²⁵⁸. Els elements que el configuren, en molts casos, no es

mateixa mena de formació. Ara bé, el perill correlatiu és que hom vegi les organitzacions que aprenen no com una proposta positiva, sinó com una nova manera de criticar el paradigma de la burocràcia maquina (Watkins & Marsick, 1993a).

²⁵⁷ Senge, 1990, pàg. 359, 363.

²⁵⁸ Belet, 1993, pàg. 316. Que hi hagi una convergència de plantejaments no exclou que encara no hi hagi homogeneïtat terminològica, com ho mostra l'ús, encara, del terme "recursos humans", que, com hem assenyalat anteriorment, creiem que no és en absolut adequat des d'aquesta perspectiva que adoptem. Tampoc no n'hi ha plenament pel que fa a alguna terminologia més nuclear: Guptara (1993) considera que no hi ha res en comú entre una organització que aprèn i una "empresa intel·ligent", mentre que Watkins i Marsick (1993b) consideren la idea d'organització que aprèn totalment connectada amb els plantejaments de Senge (1990), que remetent a les "empreses intel·ligents". Pel que fa a aquest punt, nosaltres creiem que hi ha diferències metodològiques i de terminologia, però que en els trets bàsics i en les orientacions de fons són convergents i, atès el nivell en què ens volem moure, no farem esment d'aquestes diferències que podríem anomenar més aviat d'ordre tècnic. En qualsevol cas, opinions com les de Guptara són totalment minoritàries (i tal vegada explicables per la seva perspectiva de consultor que es vol allunyar deliberadament del món acadèmic). De fet, estudis

pot dir que siguin absolutament nous des del punt de vista teòric²⁵⁹; i les definicions que s'han proposat no són totalment unívocues²⁶⁰. Però, si atenem a determinades constants convergents (Belet, 1993; Garratt, 1990), creiem que la més sistemàtica i la que es fa càrrec de manera més articulada del que es vol plantejar en el marc del paradigma de les organitzacions que aprenen és el proposta de Watkins i Marsick: "l'organització que aprèn és aquella que aprèn contínuament i que es transforma a si mateixa. Aprendre s'esdevé en els individus, en els equips, en l'organització i fins i tot en les comunitats amb les quals l'organització interactua. Aprendre és un procés continuat, estratègicament utilitzat -integrat en el treball i avançant paral·lelament amb aquest. Aprendre dóna lloc a canvis en el coneixement, en les creences i en les conductes. Aprendre també augmenta la capacitat organitzativa per a la innovació i el creixement. L'organització que aprèn ha incorporat sistemes per aconseguir i compartir l'aprenentatge"²⁶¹. En aquest sentit, és bo tenir present que "els qui la defensen poden diferir-ne sobre alguns detalls específics, però en general estan d'acord que l'organització que aprèn: 1) no és un conjunt d'individus que estan aprenent -sinó que l'aprenentatge s'esdevé simultàniament a diversos nivells dins de les unitats empresarials, de vegades dins d'una companyia sencera; 2) manifesta una capacitat

més sistemàtics, com els de Belet (1993) o Garratt (1990), abonen la nostra interpretació; i, en aquesta línia, hom ha parlat de "aprendre com d'una forma d'intel·ligència" (Levitt & March, 1988, pàg. 333). Nogensmenys, que la qüestió resta encara oberta en alguns dels seus aspectes ho emfasitzen, per exemple, Fiol i Lyles (1985) i Watkins i Marsick (1993a).

²⁵⁹ Belet (1993) ha assenyalat retrospectivament el camí que han seguit alguns dels elements que configuren les organitzacions que aprenen des de la perspectiva del management, i Marsick (1988) ha fet el mateix des de la teoria de l'educació.

²⁶⁰ Vegeu-ne també una reproducció de les més significatives a Belet (1993).

²⁶¹ Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 9. Nogensmenys, per tal d'evitar que sigui vista com una nova forma d'estratègia organitzativa, utilitzen, per referir-se a la manera de configurar-la, la imatge de l'escultura, en tant que demana, alhora, rigor i inspiració.

organitzativa per al canvi; 3) accelera la capacitat individual per a l'aprenentatge, però que també redefineix la cultura, el disseny del treball i els models mentals; 4) comporta una àmplia participació dels empleats, i sovint dels clients, en la presa de decisions, en el diàleg i en el fer de compartir informació; 5) promou el pensament i la construcció sistèmics de la memòria organitzativa"²⁶².

Ja hem assenyalat anteriorment que l'aprenentatge organitzatiu no és possible sense l'aprenentatge individual i que, consegüentment, el desenvolupament de les organitzacions que aprenen recolza totalment sobre el desenvolupament de capacitats personals. Ara bé, en el marc de les organitzacions que aprenen s'emfasitza que l'aprenentatge individual és una condició necessària per a l'aprenentatge organitzatiu, però no el garanteix²⁶³. Més que més si recordem que aquí no ens referim a

²⁶² Watkins & Marsick, 1993a, pàg. xii. Segons Belet, els temes clau d'una organització que aprèn són: "transformació, formació, canvi, participació, innovació, canvi de la manera de treballar de les persones, adaptació, estil de management, delegació, encoratjament de la implicació del personal, etc." (Belet, 1993, pàg. 312). Però el mateix Belet considera que ara el que cal és també donar resposta a qüestions que afecten el desenvolupament operatiu concret que es pot plantejar des de l'organització que aprèn, entesa com a marc de referència: "què és l'aprenentatge?, què s'entén exactament per organització?, què és l'aprenentatge per a una organització?, hi ha diverses classes o nivells d'aprenentatge, i com els podem reconèixer?, de quina transformació de l'organització es tracta quan hom parla d'aprenentatge?, quan, com i per què hom pot dir que una organització ha après?" (Belet, 1993, pàg. 312). Creiem, però, que Belet no és prou precís quan considera que aquestes preguntes gairebé estan pendents de resposta; que l'organització que aprèn no estigui àmpliament consolidada com a marc de referència no vol dir que en el seu si no s'hagi donat resposta a moltes d'aquestes qüestions, com farem veure tot seguit. A més, el fet que encara estiguin pendents de precisió operativa -això sí- algunes de les seves propostes no ens ha de portar a exigir al model de l'organització que aprèn unes precisions que només serien plausibles si es presentés com un nou model universal i normatiu d'organització; però ja hem indicat que aquesta proposta no es mou en aquest registre.

²⁶³ "Les organitzacions només aprenen mitjançant individus que aprenen. L'aprenentatge individual no garanteix l'aprenentatge organitzatiu, però no hi ha aprenentatge

l'aprenentatge mecànic, incrementalista, i per això hom ha insistit que no s'ha de confondre l'aprenentatge amb la formació²⁶⁴ (si bé es considera que aquesta forma part de l'aprenentatge) (Watkins & Marsick, 1993a). I no s'ha de confondre perquè, com ja hem ressaltat, l'aprenentatge en el context de les organitzacions que aprenen inclou un procés per mitjà del qual es treballa també en la reelaboració dels mapes mentals compartits mitjançant els quals les organitzacions comprenen i orienten les seves actuacions: és un aprenentatge transformacional²⁶⁵. En termes d'Argyris, seria un aprenentatge que inclou l'aprenentatge de doble gir²⁶⁶ i, per tant, un aprenentatge que no és possible si només es planteja en termes individuals²⁶⁷ (Kim, 1989; Watkins & Marsick, 1993b).

organitzatiu sense aprenentatge individual" (Senge, 1990, pàg. 179).

²⁶⁴ "En resum, no tot aprenentatge en el lloc de treball pot ser explicat pel paradigma tècnic. [...] La formació i l'educació són sistemes de distribució. En canvi, aprendre és la manera com els individus o els grups adquireixen, interpreten, reorganitzen, canvien o assimilen una interrelació articulada d'informació, habilitats i sentiments. [Això inclou] la manera com la gent construeix significat en la seva vida personal i en la seva vida organitzativa compartida" (Marsick, 1998, pàg. 192).

²⁶⁵ Per situar aquestes diferències (o aquestes concepcions no totalment coincidents) retrobem altre cop plantejaments formalment molt semblants als proposats pel Club de Roma. "L'aprenentatge pot ser incrementalista -és a dir, centrat en el refinament de l'estratègia actual. O pot ser transformacional -centrat a recrear l'estratègia perquè la gent entén l'organització o el seu treball d'una manera nova, fonamentalment diferent. Molt de l'aprenentatge útil inclou refinaments de l'estratègia actual, però l'aprenentatge incrementalista pot no ser suficient en una organització que aprèn" (Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 11).

²⁶⁶ Vegeu, en aquest sentit, Marsick (1998).

²⁶⁷ Segons Senge (1990), les barreres més comunes a l'aprenentatge són: la identificació personal amb la tasca, la propensió a situar les causes dels problemes a l'exterior, l'acció reactiva (conseqüència de l'anterior), la fixació en els fets, l'acceleració vital que impedeix veure les tendències de fons, el fet de creure que sense capacitat d'anticipació és possible aprendre de l'experiència, les dificultats per treballar no convencionalment en equip. Si ens fixem en aquesta llista, totes les barreres semblen clarament lligades al paradigma

Per això Senge ha plantejat provocativament si, quan constatem que, "quan pertanyen al mateix sistema, les persones, malgrat les seves diferències, solen produir resultats semblants"²⁶⁸, és només perquè són presoneres del sistema o perquè ho són també de la seva manera de pensar (Senge, 1990). D'aquí l'importància que Marsick (1988) hagi fet notar en aquest context que hi ha tres àmbits d'aprenentatge: instrumental (orientat vers la tasca), dialògic (orientat vers la cultura i els objectius) i autoreflexiu (orientat vers el canvi personal en un context social)²⁶⁹, que estan interconnectats, però que cadascun representa una ampliació de perspectives respecte a l'anterior. Doncs bé, en la mesura que s'amplien les dimensions de l'aprenentatge, la perspectiva individualista esdevé insuficient²⁷⁰; per això les organitzacions que aprenen potencien les persones, però recolzen sobre els grups. Perquè "se segueix, alhora, que no hi ha aprenentatge organitzatiu sense aprenentatge individual, i que l'aprenentatge individual és una condició necessària però insuficient per a l'aprenentatge organitzatiu. Podem pensar l'aprenentatge organitzatiu com un procés mediat per la indagació en col·laboració dels membres individuals"²⁷¹.

La unitat bàsica de l'aprenentatge organitzatiu i de les

individualista.

²⁶⁸ Senge, 1990, pàg. 57.

²⁶⁹ Per bé que això no s'ha tematitzat, creiem que hi ha una certa correlació entre aquests tres àmbits i el que Belet (1993) anomena els tres nivells (cada cop més amplis en la seva perspectiva) de desenvolupament d'una organització que aprèn: el primer fa referència a les especificitats estructurals; el segon, a les simplificacions de les estructures organitzatives i al treball en les dimensions motivacionals, i el tercer, a la recerca i la innovació a partir de les transformacions dels procediments de comunicació i de les pràctiques de management.

²⁷⁰ Argyris (1991) diu que, des d'aquesta perspectiva, l'individualisme com a teoria usada comporta: romandre en el control unilateral, maximitzar guanyar i minimitzar perdre, suprimir els sentiments negatius i ser tant racional com sigui possible.

²⁷¹ Argyris & Schön, 1978, pàg. 20.

organitzacions que aprenen és, doncs, l'equip, el grup²⁷². I això és així perquè el punt del qual hom parteix és que, si la gent ha de ser capaç de treballar sobre la seva manera de pensar i de comprendre la seva pròpia realitat (personal, professional i organitzativa), ha de tenir les condicions qualitatives per fer-ho: al capdavant, en el nucli dels processos de canvi organitzatiu hi ha les persones, no les estructures (Watkins & Marsick, 1993b). En definitiva, el que sosté la concepció d'organització que aprèn és l'assumpció que "indagar és un diàleg en el qual la gent explora mútuament idees, qüestions i accions potencials. Té lloc mitjançant la conversa, per bé que podem parlar sense indagar"²⁷³. Es tracta d'una conversa oberta²⁷⁴ a preguntar-se per la justificació i la plausibilitat dels raonaments²⁷⁵ i en la qual tots els qui hi participen estan oberts a compartir aquesta actitud²⁷⁶. Perquè hem de tenir ben present

²⁷² "La unitat per a aprendre no és només l'individu, sinó grups dins de l'organització aplegats per crear els seus objectius de treball i les seves relacions. L'èmfasi rau en l'equip de treball, no tan sols per assolir objectius predefinitos, sinó també per modificar-los i crear-ne de nous" (Marsick, 1998, pàg. 194). Sense oblidar, però, que "gairebé tothom ha tingut experiència amb equips, però ningú suggereix que l'equip de treball és naturalment o automàticament eficaç. La gent ha d'aprendre a treballar en equips, i les organitzacions han de crear les condicions adequades perquè els equips tinguin èxit" (Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 97).

²⁷³ Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 73.

²⁷⁴ Però, recordem-ho, referida sempre a la realitat del treball en l'organització: partint-ne i remetent-s'hi. Parlem sempre d'un aprenentatge intrínsecament interrelacionat amb les formes d'actuació organitzativa.

²⁷⁵ "El primer pas és reconèixer la diferència entre parlar com a indagació i parlar per a altres propòsits" (Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 89).

²⁷⁶ Pel que sabem, no hi ha hagut una consideració d'aquests plantejaments des del camp de l'ètica dialògica. I, correlativament, les referències que es tenen de l'ètica dialògica des d'aquest enfocament són escadusseres i marginals (Marsick, 1988). Creiem que una possible línia d'investigació futura hauria de plantejar-se fins a quin punt és possible l'articulació d'aquests dos enfocaments, que tenen en comú el lloc nuclear que atorguen al diàleg per a l'ethics i el business, respectivament (cosa que, certament, no serà possible de manera

que parlem de treballar sobre les teories usades i, "com que és molt difícil veure les teories usades, tal vegada es necessiti l'ajut d'una altra persona, un col·lega 'despiatadament compassiu'. En l'afany per desenvolupar aptituds reflexives, constituïm el patrimoni més gran per als altres"²⁷⁷.

Per tant, "quan conversar és significatiu en tant que indagació, l'objectiu és el diàleg significatiu amb la possibilitat d'aprendre els uns dels altres, de manera col·laboradora"²⁷⁸. Això comporta desenvolupar unes condicions per al tipus de diàleg que es vol promoure: disponibilitat a escoltar i a obrir-se a les perspectives dels altres, a anar més enllà del simple intercanvi d'informació²⁷⁹ (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993a). Evidentment, això no vol dir que no hi hagi defenses ni conflictes, però el que caracteritza una organització que aprèn no és que no n'hi hagi, sinó com s'aborden i es processen²⁸⁰. En aquest sentit, hom ha emfasitzat que, en un context d'aprenentatge, no s'ha de confondre el diàleg amb el debat (Isaacs, 1993) o la discussió (Senge, 1990)²⁸¹. "El diàleg pot ser definit inicialment com una indagació continuada i col·lectiva

automàtica, com si només es tractés d'usar el terme "diàleg" com a connector).

²⁷⁷ Senge, 1990, pàg. 13.

²⁷⁸ Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 89.

²⁷⁹ "Indagar es basa en una curiositat oberta que ens permet suspendre els nostres pressupòsits i judicis en interès de la veritat o de la millor solució" (Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 74). "En el diàleg, les persones aprenen a observar els seus propis pensaments" (Senge, 1990, pàg. 303).

²⁸⁰ Això comporta desenvolupar tècniques i metodologies que donin suport a aquest diàleg en tant que procés d'aprenentatge, i que el possibilitin. Vegeu algunes propostes concretes en aquesta línia a Isaacs, 1993; Kim, 1993; Garratt, 1990; Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993a.

²⁸¹ Cosa que no vol dir que en els processos organitzatius no hi hagi debat ni discussions. Simplement, que se saben distingir i utilitzar convenientment. En qualsevol cas, l'aprenentatge de doble gir necessita el diàleg (Watkins & Marsick, 1993a).

en els processos, les assumpcions i les certeses que componen l'experiència quotidiana"²⁸². No es tracta, doncs, d'un simple intercanvi, sinó també d'un repensar compartit. Per això hom ha proposat definir els equips com "persones que es necessiten mútuament per actuar"²⁸³, de manera que se suposa que els processos d'aprenentatge que comparteixen no inclouen tan sols l'elaboració conjunta de la comprensió dels problemes, la integració de perspectives mitjançant el fet d'anar més enllà de les pròpies fronteres i la disposició a fer-les permeables, i la resolució dels problemes que s'han plantejat; sinó que inclouen també -i sobretot- la transformació dels contextos en els quals la gent actua, com a resultat del mateix procés.

Ara bé, cal tenir present que tant l'activitat dels grups com el procés de diàleg que els vertebrava no són autosuficients, ni operen circularment sobre si mateixos o en el buit: "en l'esforç per construir una organització que aprèn és cabdal la capacitat cultural i estructural de l'organització per a construir una visió col·lectiva"²⁸⁴. Un procés d'aprenentatge organitzatiu mediat pel diàleg en grups demana una articulació dels processos individuals i col·lectius que només és possible si hom comparteix els models mentals, entre altres coses perquè s'hi ha vist

²⁸² Isaacs, 1993, pàg. 25. En aquest context, el diàleg no s'identifica amb la recerca de consens (que es veuria com un acord que no pot anar més enllà d'uns mínims que no poden alterar les perspectives establertes). O, en tot cas, es distingeix entre "un consens anivellador, que busca el denominador comú de perspectives múltiples individuals, i un consens d'obertura, que busca una imatge més àmplia que la perspectiva d'un individu. El primer tipus de consens es basa en la satisfacció de les nostres perspectives individuals: descobrir quina part de la meua visió és compartida per tu i pels altres. Aquest és el terreny comú en el qual tots estem d'acord. El segon tipus de consens es basa en la idea que cadascú té una perspectiva, una manera de mirar la realitat. El punt de vista de cada persona constitueix una perspectiva única sobre una realitat més àmplia. Si jo puc mirar a través de la teua perspectiva i tu, de la meua, veurem una cosa que no hauríem vist tots dos sols" (Senge, 1990, pàg. 311).

²⁸³ Senge, 1990, pàg. 296.

²⁸⁴ Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 215.

implicat en la reelaboració²⁸⁵. Per tant, el canvi d'un aprenentatge fragmentat a un aprenentatge organitzatiu comporta la construcció compartida i explícita²⁸⁶ del significat i la finalitat de l'acció, i això és el que queda reflectit en la visió²⁸⁷, que permet "alinejar"²⁸⁸ les accions dels membres dels equips. "La visió del grup no és la de l'individu més dominant o la del qui la té més articulada. És una cosa en si mateixa"²⁸⁹ que abasta els aspectes formals i informals (Watkins & Marsick,

²⁸⁵ "L'aprenentatge organitzatiu de doble gir s'esdevé quan els models mentals individuals són incorporats a les organitzacions mitjançant els models mentals compartits, que poden aleshores afectar l'acció organitzativa" (Kim, 1993, pàg. 45).

²⁸⁶ "Dues persones poden fer unes assumpcions essencialment acurades sobre el significat d'una situació, però no poden compartir el significat si no fan públiques les seves assumpcions mitjançant una conversa. [...] L'equip de treball, per exemple, significa coses diferents per a distintes persones a causa de les seves experiències passades. [...] Quan els significats privats es fan públics, és possible examinar el pensament subjacent a la superfície. [Per això] indagar no pot ser separat dels sentiments i d'altres dimensions no cognitives de l'ésser humà" (Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 77). Amb això es vol emfasitzar que les organitzacions que aprenen només són viables si es va més enllà de les interrelacions racionals i formals: nosaltres compartim aquesta afirmació, però no la qualificació dels "sentiments i altres dimensions" com a no cognitius.

²⁸⁷ Vegeu Gaffney, 1989; Garratt, 1990; Kim, 1993; Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993a; Wierdsma, 1993.

²⁸⁸ Per al concepte d'alineació en aquest context vegeu Gaffney (1989), Senge (1990) i Watkins & Marsick (1993a). En definitiva, amb aquest terme es vol fer referència al que s'esdevé en un equip (o en una organització) quan els seus membres integren les seves visions individuals en una visió compartida: l'energia i els esforços personals, sense deixar de ser-ho, es tradueixen eficaçment en un resultat d'equip irreductible a les activitats personals (la imatge que fa servir Senge per expressar-ho és la d'un grup de jazz). Això no vol dir perdre la lucidesa o actuar ingènuament: "atorgar poder a la gent dins d'una organització no alineada pot ser contraproduent. Si la gent no comparteix una visió comuna ni models mentals comuns sobre la realitat de l'empresa, el poder que rebí només augmentarà l'estrès organitzatiu i les dificultats per mantenir la coherència i el rumb" (Senge, 1990, pàg. 188).

²⁸⁹ Gaffney, 1989, pàg. 34. Watkins & Marsick (1993a) han emfasitzat que la visió no és propietat de ningú.

1993a), els compromisos planificats i els emocionals (Garratt, 1990) i que permet afirmar i reforçar les capacitats i els propòsits personals (Gaffney, 1989). La visió és més que una idea, és una imatge compartida, contextualitzada i compresa²⁹⁰. "No hi ha organització intel·ligent sense visió compartida. Sense la recerca d'una meta que la gent desitgi assolir, les forces que donen suport a l'ordre establert poden ser aclaparadores. La visió fixa una meta que ho abraça tot. L'excel·lència de la meta indueix noves maneres de pensar i d'actuar. Una visió compartida també forneix d'un timó per mantenir el rumb del procés d'aprenentatge quan augmenten les pressions. L'aprenentatge pot ser difícil, fins i tot dolorós. Amb una visió compartida tenim més propensió a exposar la nostra manera de pensar, a renunciar a perspectives arrelades i a reconèixer els defectes d'una persona o d'una organització. [...] La visió compartida anima l'experimentació i el desig de córrer riscos. [...] Finalment, la visió compartida apel·la a un gran enigma que ha frustrat molts esforços per desenvolupar el pensament sistèmic: com es pot animar un compromís amb el llarg termini?. [...] Tal vegada no sigui possible de convèncer els éssers humans d'adoptar una perspectiva a llarg termini. La gent no es concentra en el

²⁹⁰ "La construcció d'una visió compartida és només una part d'una activitat més àmplia: el desenvolupament de les idees rectores de l'empresa, la seva visió, el seu propòsit o la seva missió, els seus valors centrals. Una visió que no guardi coherència amb els valors que la gent viu quotidianament no tan sols no aconseguirà inspirar entusiasme genuí, sinó que encoratjarà el cinisme. Aquestes idees rectores responen a tres preguntes crítiques: què? per què? com? La visió és el què, la imatge del futur que procurem crear. El propòsit (o missió) és el per què, la resposta de l'organització a la pregunta: per què existim? Les grans organitzacions tenen un sentit ampli de propòsit que transcendeix la satisfacció de les necessitats d'accionistes i clients. Procuren ajudar el món d'una manera singular, afegir-hi una singular font de valors. Els valors centrals responen a la pregunta: com volem actuar, en coherència amb la nostra missió, al llarg del camí que conduirà a l'assoliment de la nostra missió? Els valors d'una companyia poden incloure integritat, obertura, honestedat, llibertat, igualtat d'oportunitats, austeritat, mèrit o acatament. Descriuen com la companyia desitja que sigui la vida quotidiana, mentre es percaça la visió. Considerades com una unitat, les tres idees rectores responen a la pregunta: en què creiem?" (Senge, 1990, pàg. 283).

llarg termini perquè hagi de fer-ho, sinó perquè ho vol fer. En qualsevol exemple on una perspectiva de llarg termini afecta els afers humans, hi ha una visió de llarg termini"²⁹¹.

Això no comporta desconnectar-se del dia a dia, ans al contrari. Una visió és indissociable de l'arrelament en la realitat. Hom ha insistit que del que es tracta és de resoldre el dia a dia, però amb visió (Senge, 1990); que la visió només té sentit des del present (Garratt, 1990); que la visió és indissociable de la consideració de la realitat quotidiana del treball (Watkins & Marsick, 1993a). En definitiva, la visió només genera compromís quan parteix de la consideració del present amb tots els seus problemes; no és un discurs sobre el futur (o sobre els ideals) amb entitat per si mateix: "és molt més fàcil parlar sobre les possibilitats futures perquè els resultats són més abstractes, menys personals i, per tant, més còmodes"²⁹². I per això mateix, des d'aquesta perspectiva, és indispensable assolir un clima organitzatiu que possibiliti el compromís i la implicació personals. Perquè "una visió és veritablement compartida quan tu i jo tenim una imatge similar i ens interessa que sigui mútua, i no tan sols que la tingui cadascú de nosaltres. [...] Actualment, visió és un concepte familiar en el liderat empresarial. Però un examen atent revela que la majoria de les "visions" són d'una persona (o d'un grup) i s'imposen sobre una organització. Aquestes visions, pel cap alt, exigeixen acatament, no compromís. Una visió compartida desperta el compromís de molta gent, perquè reflecteix la visió personal d'aquesta gent"²⁹³.

En aquest sentit, la visió té una forta dimensió "atractiva", dinamitza per atracció, i no per imposició (normativa o estructural); per això desvetllen i expressen la força interior

²⁹¹ Senge, 1990, pàg. 265, 266.

²⁹² Garratt, 1990, pàg. 66.

²⁹³ Senge, 1990, pàg. 261.

i l'energia de les persones²⁹⁴. Perquè l'afirmació de la visió recolza sobre l'afirmació de les persones. "Les organitzacions que procuren desenvolupar visions compartides animen els seus membres a desenvolupar les seves visions personals. Si la gent no té una visió pròpia com a màxim subscriurà la visió d'un altre. [...] En animar la visió personal, les organitzacions han de tenir cura de no envair les llibertats individuals. Ningú pot donar a un altre la seva visió ni obligar-lo a desenvolupar una visió. Nogensmenys, es poden realitzar actes positius per crear un clima que animi la visió personal. Els líders que posseeixin una visió poden comunicar-la a d'altres de manera que els animin a compartir les seves pròpies visions. Aquest és l'art del liderat: com es construeixen visions compartides a partir de visions personals"²⁹⁵. Per això, en el context de les organitzacions que aprenen, el liderat té una importància capital²⁹⁶. Un liderat que es vincula essencialment a facilitar

²⁹⁴ "La visió personal neix per dintre. [...] La majoria dels adults tenen poc sentit d'una visió real. Tenim metes i objectius, però això no són visions. [...] La visió no és el mateix que un propòsit. Propòsit és similar a direcció, a un encapçalament general. La visió és un destí específic, la imatge d'un futur desitjat. El propòsit és abstracte. La visió és concreta. [...] Podem dir que res no s'esdevé fins que hi ha una visió. Però també podem dir que una visió sense propòsit, sense vocació, és només una bona idea. [...] En darrera instància, la visió és intrínseca i no relativa. És una cosa que desitgem pel seu valor intrínsec, no per la seva posició en relació amb altres coses" (Senge, 1990, pàg. 191).

²⁹⁵ Senge, 1990, pàg. 268. No cal dir que és un enfocament ben diferent del que hem analitzat críticament quan hem parlat de les cultures organitzatives: de fet, el que aquí es planteja és que "la gent no es resisteix al canvi; es resisteix a ser canviada" (Senge, 1990, pàg. 198).

²⁹⁶ "La visió tradicional del liderat es basa en supòsits sobre la impotència de la gent, la seva falta de visió personal i la seva ineptitud per dominar les forces del canvi, deficiències que només alguns grans líders poder remeiar. La nova visió del liderat en les organitzacions intel·ligents se centra en tasques més subtils i importants. En una organització intel·ligent, els líders són dissenyadors, majordoms i mestres. Són responsables de construir organitzacions on la gent expandeix contínuament la seva aptitud per comprendre la complexitat, per aclarir la visió i per millorar els models mentals compartits, és a dir, són responsables d'aprendre. Aquesta nova perspectiva

i a configurar processos d'aprenentatge (Garratt, 1990; Senge, 1990) i de transformació organitzativa²⁹⁷ (Watkins & Marsick,

és vital. Al cap i a la fi, les organitzacions intel·ligents seran només una bona idea, una visió interessant, però llunyana, fora que la gent prengui la decisió de construir-les. Adoptar aquesta actitud constitueix el primer acte del liderat, el principi per inspirar (literalment, "insuflar vida") a la visió de les organitzacions intel·ligents" (Senge, 1990, pàg. 419).

²⁹⁷ Atès que, en el nostre plantejament, proposem les organitzacions que aprenen com a marc de referència que permet integrar la BE en els processos de canvi contemporanis i, consegüentment, no les proposem com a proposta alternativa, creiem que no és necessari detallar ni les experiències que s'han dut a terme ni les propostes concretes que s'han fet per posar-les en pràctica. Nogensmenys, s'ha de tenir en compte que "l'aprenentatge continuat no és automàticament un èxit només perquè passi a formar part de les necessitats de la companyia, de la seva política o del seu sistema d'incentius. Durant anys, els empleats han estat acostumats a seguir procediments rutinaris i a no desviar-se de regles i regulacions. Ara les companyies volen que els empleats pensin i resolguin problemes proactivament. [...] Com poden els empleats assolir aquestes capacitats d'aprenentatge?" (Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 26). Per això val la pena recordar que els plantejaments que remetent a les organitzacions que aprenen no tan sols prenen la forma d'una proposta comprensiva d'organització, sinó que també s'identifiquen amb determinats plantejaments operatius.

Belet (1993) recull 11 característiques essencials d'una organització que aprèn: plantejar l'estratègia en termes d'aprenentatge, elaboració participativa de la política d'empresa, noves formes d'informació, sistema comptable i de control formador, lògica interna d'intercanvi client-proveïdor, sistema de recompenses flexible, estructures organitzatives que creen oportunitats de desenvolupament, col·laboradors abocats vers l'entorn de l'empresa, sistema d'aprenentatge organitzatiu basat en l'intercanvi amb altres empreses, clima favorable per a l'aprenentatge basat en l'experiència i l'experimentació, oportunitats d'autoformació per a tothom. Watkins & Marsick (1993a) assenyalen: cultura orientada vers l'aprenentatge, estructura descentralitzada i centrada en les relacions entre equips de treball, estratègia emprenedora i centrada en la innovació i l'aprenentatge, utilització integrada dels recursos tecnològics i econòmics i dels sistemes d'informació.

Ara bé, les dificultats pràctiques per endinsar-se en el desenvolupament d'una organització en tant que organització que aprèn poden ser substantives. Per exemple, l'aprenentatge en el lloc de treball no pot deixar mai de tenir una dimensió instrumental, perquè la productivitat no es pot negligir mai; no tots els individus estan preparats per a una participació més gran ni per a l'autoaprenentatge; les organitzacions de vegades no poden modificar la seva estructura jeràrquica i centralitzada encara que vulguin (Watkins & Marsick, 1993a). Per això hom ha

1993a), "líders que estiguin compromesos amb el procés de canvi, i que tinguin les seves paraules i les seves accions en

posat també l'accent en els trets de la cultura organitzativa pròpia d'una organització que aprèn. Mayo (1993) assenyala que facilitar l'aprenentatge ha de ser nuclear, i que això va més enllà d'oferir cursos de formació: ha d'abastar diversos estils d'aprenentatge i el desenvolupament de diverses capacitats; això inclou la potenciació del treball en equip i de les capacitats personals necessàries per fer-lo efectiu. Nueno (1991) considera que els trets d'una cultura corporativa en una organització que aprèn són: orientació vers el creixement i el desenvolupament, però aconseguint satisfacció en el treball; confiança en la capacitat de l'organització per afrontar el futur; el canvi percebut com a oportunitat i no com a amenaça; reptes i suport psicològic per a la presa de riscos i responsabilitats; sensibilitat pel mercat i el client a tots els nivells; èmfasi en la capacitat de l'individu per a la contribució i en el treball en equip; èmfasi en els resultats més que en els procediments; obertura, irrellevància de l'estatus, comunicació, capacitat d'escoltar; integritat, tracte just a clients i proveïdors. Watkins & Marsick (1993a) emfasitzen que l'aprenentatge ha d'abastar el treball quotidià, fins i tot en el que té de rutinari, i ha d'incitar a aprendre dels altres i amb els altres. Per això, pel que fa als individus, l'aprenentatge continuat s'ha d'orientar vers les necessitats estratègiques i ha d'anar lligat a l'autoaprenentatge i a la indagació personal; pel que fa als grups, ha de ser cooperatiu, autodirigit, transfuncional i interdisciplinar, i amb un sistema d'incentius per grups; pel que fa a les organitzacions, ha d'incloure una visió de conjunt i ha de comportar la creació d'estructures flexibles, i, pel que fa a la societat, ha d'assumir la interdependència com a clau per a entendre la seva contribució a la millora general de la societat. Tanmateix, Hedberg (1981) considera que la cultura d'una organització que aprèn demana uns equilibris mínims: la cooperació, un consens mínim; la satisfacció, demana estar suficientment content; la riquesa sorgeix d'una mínima opulència; els objectius han de merèixer una mínima confiança; la millora depèn d'una mínima consistència; la saviesa demana uns mínims de racionalitat.

Conseqüentment, això comporta l'establiment de criteris per tal de poder fer una auditoria del desenvolupament d'una organització que aprèn. Watkins & Marsick (1993a) els han agrupat detalladament al voltant dels nuclis bàsics per nivells següents: per a l'individual, l'aprenentatge continuat per a una millora continuada; per al de grup, l'aprenentatge cooperatiu, connectat comunitàriament, col·lectiu i creatiu; per a l'organitzatiu, l'aprenentatge connectat, l'obtenció i la codificació d'aquest, la capacitat de bastir l'organització al seu voltant; per al social, la connexió de l'organització amb la capacitat de les comunitats de construir-se a si mateixes. En definitiva, el que plantegen és la necessitat d'elaborar sistemes d'auditoria adequats a la societat del coneixement.

sincronia"²⁹⁸.

Aquesta comprensió del liderat, comporta que, en el context de les organitzacions que aprenen, no se l'ha d'entendre bàsicament tant en termes d'una individualitat excepcional com en termes de la personificació d'allò que és essencial per al reeiximent d'una organització que aprèn. Ara ja no ens resulta estrany associar l'organització que aprèn amb un èmfasi en els processos i en una comprensió de la mateixa organització com a procés sense fi (Gaffeny, 1989) que articula canvi i permanència (Watkins & Marsick, 1993a)²⁹⁹. Però sí que creiem que és molt important ressaltar que en aquesta mena de liderat no és tan indispensable l'orientació vers el procés com el que podríem anomenar una congruència o consistència ètica, que vindria a ser l'expressió "del flux d'energia permanent que irriga l'organització"³⁰⁰.

Aquesta referència intrínseca a criteris ètics des de la lògica de l'organització que aprèn recolza sobre les exigències bàsiques d'allò que la vertebrava: l'aprenentatge, la configuració dialogal dels grups i l'atenció a les conseqüències socials de la seva actuació. Pel que fa al desenvolupament de valors ètics inherents a aquesta comprensió de l'aprenentatge, hem de recordar que l'aprenentatge innovador només és possible des d'una orientació vers el fet de compartir el poder i des d'una ètica de la participació capaç de permetre una reelaboració dels models mentals (propis i compartits) a partir d'una aproximació cooperativa a problemes i reptes que sorgeixen de l'acció ordinària (Botkin et al., 1979). Pel que fa al desenvolupament de valors ètics inherents a la configuració dialogal de grups³⁰¹,

²⁹⁸ Garratt, 1990, pàg. 76.

²⁹⁹ Fins al punt que això demana un tipus de consultor peculiar: no tant aquells que són experts en continguts com aquells que són experts en processos (Watkins & Marsick, 1993b).

³⁰⁰ Belet, 1993, pàg. 314.

³⁰¹ Simptomàticament, Senge (1990) indica que són grups caracteritzats pel fet que els seus membres actuen orientats des d'una assumpció de la llibertat com a "llibertat per a" i no com

hem de recordar que aquesta configuració es vertebrava al voltant dels valors que potencien aquesta mena d'interaccions, les quals inclouen la capacitat d'escoltar amb una comprensió disposada a assumir els marcs de referència dels altres, dels quals hom no té ni tota la informació ni una perspectiva omnicomprensiva i, per tant, cal orientar-se vers allò que es construeix en el procés de diàleg (Watkins & Marsick, 1993a). Aquest procés demana construir unes relacions caracteritzades per l'obertura reflexiva, de manera que hom estigui disposat a suspendre les pròpies certeses en presència de l'altre i a deixar-se influir per ell (Senge, 1990), i una tolerància a l'error lligada a l'exploració dels diversos punts de vista (Morgan, 1986). Pel que fa al desenvolupament dels valors ètics inherents a l'atenció per les conseqüències socials de la seva actuació, hom ha ressaltat que l'orientació vers l'entorn típica d'aquesta assumpció de l'aprenentatge (Hedberg, 1981) es concreta amb una interacció amb els stakeholders que cerca la codeterminació davant dels problemes, de manera que es resolguin d'una forma que sigui desitjable per a cadascun d'ells i per a la comunitat d'interessos de tots els afectats (Ramírez, 1983)³⁰²; i això, des d'una comprensió de la responsabilitat en termes sistèmics i no merament causals³⁰³, que recolza sobre un compromís amb la visió,

a "llibertat de".

³⁰² Per bé que, com ja hem dit, Habermas no figura entre les referències dels qui han teoritzat sobre les organitzacions que aprenen, val a dir que "en una organització que aprèn, els empleats examinen diferents concepcions de justícia mitjançant el diàleg" (Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 233), si bé sempre a partir de problemes plantejats en la dinàmica organitzativa i referint-s'hi d'una manera o altra.

³⁰³ "Des de la perspectiva sistèmica, l'actor humà forma part del procés de realimentació, no n'està separat. Això representa un profund canvi de consciència. [...] Des de la perspectiva lineal, sempre busquem algú o alguna cosa que ha de ser responsable; fins i tot es poden buscar agents ocults dins de nosaltres mateixos. [...] La perspectiva de la realimentació suggereix que tots comparteixen la responsabilitat pels problemes generats per un sistema. Això no implica necessàriament que tots els involucrats puguin exercir un alçament igual per modificar el sistema. Però sí que implica que la recerca de boc emissors - un entreteniment molt atractiu en les cultures individualistes-

i no sobre un simple acatament (Senge, 1990).

Conclusió: la integració de la BE com a procés d'aprenentatge organitzatiu

Per això la integració és un element regulador clau d'aquesta comprensió de l'aprenentatge (Corbí, 1992), amb el benentès que és una integració que s'ha de plantejar -si més no fins aquests moments- en termes de procés obert i no en termes estructurals tancats (Garratt, 1990) i que es posa en joc tant pel que fa a objectius, com pel que fa a estructures, a relacions, a models mentals. "El concepte d'organització que aprèn es caracteritza, ja ho hem subratllat, per la conjunció i el reforçament recíprocs dels aprenentatges dels individus i d'un conjunt d'aprenentatges col·lectius. El procés d'integració d'aquests diferents nivells d'aprenentatge s'acompleix quan certes condicions s'apleguen i pot prendre formes variades. No hi ha encara en el present una teoria holística i formalitzada que satisfaci aquesta mena d'aprenentatge integrat. [Però] hom passa d'una lògica instrumental de la formació centrada essencialment sobre l'individu i sobre l'adquisició de sabers i de competències a una aproximació integrada que conjuga en el marc d'una nova filosofia del management el desenvolupament individual i col·lectiu dels recursos humans"³⁰⁴. En el centre del desenvolupament de les organitzacions que aprenen hi retrobem l'afirmació del valor de la persona³⁰⁵: en el límit, l'èmfasi en la qualitat (que es pot

és un carreró sense sortida. [...] Estem encallats en un llenguatge lineal per descriure la nostra existència. Els enunciats sobre causalitat i responsabilitat ens resulten familiars i còmodes. No cal abandonar-los, com no cal renunciar a l'espanyol per aprendre anglès. Hi ha moltes situacions en les quals les descripcions lineals simples basten, i buscar processos de realimentació és una pèrdua de temps. Però no quan afrontem problemes de complexitat dinàmica" (Senge, 1990, pàg. 105).

³⁰⁴ Belet, 1993, pàg. 315, 316.

³⁰⁵ El mateix Belet (1993) es refereix a alguns supòsits antropològics del paradigma de les organitzacions que aprenen: les persones són considerades com a fonamentalment creatives, amb motivacions intrínseques i amb el desig de desenvolupar el seu

entendre només en termes de procediments i de productes) amplia els seus horitzons en el marc d'una afirmació normativa de la qualitat humana.

I, en el context d'aquesta afirmació, la integració esdevé un referent regulador tant des del punt de vista organitzatiu com ètic, i obre d'aquesta manera una via de solució a una qüestió que, com hem vist en els primers capítols d'aquesta segona part, sovint esdevé insoluble en el context de la BE. L'organització que aprèn es veu a si mateixa com una institució social, però que necessita fomentar el desenvolupament de les persones a tots els nivells de les seves capacitats³⁰⁶. En aquest sentit, pressuposa el reconeixement que l'afirmació de la qualitat humana no és viable si hom es redueix als aspectes professionals o laborals. Des d'aquesta perspectiva s'assumeix, consegüentment, que la qualitat de vida en el treball exigeix fomentar la qualitat de vida en els altres àmbits (Garratt, 1990; Senge, 1990). I això pot arribar fins al desenvolupament d'una llibertat de la qual es pot dir que va més enllà de plantejar el compromís organitzatiu en termes de "llibertat per a" (com hem indicat anteriorment), i que "il·lumina aspectes més subtils del domini personal, especialment integració de raó i intuïció, visió contínuament intensificada de la nostra connexió amb el món,

potencial; les capacitats humanes són molt variables, i cal proposar tasques que es corresponguin amb el talent de cadascú; la diversitat de les persones no tan sols ha de ser reconeguda i respectada, sinó valorada per suscitar la creativitat que necessita l'organització; les persones necessiten d'una variada gamma d'oportunitats per a l'aprenentatge, atès que no tothom aprèn les mateixes coses de la mateixa manera; consegüentment, l'aprenentatge remet a un procés continuat de millorament i no a actes concrets.

³⁰⁶ En connexió amb el que hem estudiat en els primers capítols d'aquesta segona part, es pot constatar la correlació (formal i no explícita) entre l'obertura en la perspectiva social i l'autonomia personal exigides per a l'èxit d'una organització que aprèn amb el perfil dels estadis més avançats en el model de Kohlberg.

compassió, compromís amb la totalitat"³⁰⁷. En definitiva, des d'aquesta comprensió de l'aprenentatge, per a les persones que s'hi endinsen en un context organitzatiu (que aquí -òbviament- desborda el merament empresarial, per bé que l'inclou) "la seva pròpia identitat i el seu propi creixement són reconeguts com a integrants d'aquest aprenentatge"³⁰⁸.

En una organització que aprèn, "l'aprenentatge té lloc en nivells successivament més complexos i col·lectius en les organitzacions: individus, grups i equips, unitats empresarials més grans i networks, la mateixa organització, la seva xarxa de relacions amb clients i proveïdors, i altres grups socials. L'aprenentatge en l'organització que aprèn és altament social"³⁰⁹. Cal tenir present, doncs, que l'organització que aprèn pretén la integració de quatre àmbits (individus, grups, organització, societat), integració que es realitza per la mediació organitzativa i a partir d'allò que caracteritza i defineix concretament la seva activitat. D'aquesta manera, vertebrada per una orientació vers l'aprenentatge i el canvi continuats, l'organització que aprèn promou en els individus la indagació i el diàleg i crea contínuament oportunitats d'aprenentatge; encoratja la col·laboració i l'aprenentatge en equip; dóna autonomia i responsabilitat a la gent envers una visió col·lectiva i estableix sistemes per obtenir i compartir organitzativament l'aprenentatge, i connecta l'organització amb el seu entorn

³⁰⁷ Senge, 1990, pàg. 214. Senge també constata que les persones que desenvolupen aquesta comprensió que podríem gairebé denominar antroponòmica de l'aprenentatge solen, d'una manera o altra, conrear activament la seva capacitat de silenci interior. Val a dir que aquí Senge entra en plantejaments que sintonitzen amb temàtiques que, en sentit ampli, podríem qualificar de religioses. No tots els qui han reflexionat sobre les organitzacions que aprenen (i hi han treballat) s'expressen en aquests termes. Però sí que convergeixen en l'apreciació que, en el límit, l'organització que aprèn, ultra la seva funcionalitat en el món contemporani, implica en les persones que en formen part el desenvolupament qualitatiu de la seva humanitat.

³⁰⁸ Marsick, 1988, pàg. 194 (el subratllat és nostre).

³⁰⁹ Watkins & Marsick, 1993a, pàg. 9.

social (Watkins & Marsick, 1993a). Des d'aquesta perspectiva, doncs, entenem l'organització que aprèn no com a model normatiu i universal d'organització, sinó com a paradigma i matriu per a la comprensió de qualsevol realitat organitzativa. I és des d'aquest marc de referència que cal entendre la nostra convicció que el futur de la BE passa en bona part pel diàleg amb les aportacions i el desenvolupament de les reflexions al voltant de les organitzacions que aprenen (si bé hem de reconèixer que, avui, aquest diàleg gairebé no es produeix³¹⁰).

Des del punt de vista analític i normatiu, creiem que la perspectiva de les organitzacions com a organitzacions que aprenen afegeix un nou element bàsic a la triple distinció entre individu, organització i societat, que hem considerat fonamental per al desenvolupament de la BE. Aquest element és el grup, vertebrat pel diàleg i la indagació compartits. Creiem que això és capital perquè, des de la perspectiva de la BE, comporta prendre en consideració una dimensió que, des de l'aproximació ètica que hem adoptat, ha estat fins ara un buit dels plantejaments de la BE. Amb el valor afegit que aquesta presa en consideració, en aquest context, no es produeix com a conseqüència d'un treball reflexiu dut a terme des de l'ethics, sinó des del business. Però és una reflexió que permet una convergència amb els plantejaments de la BE que hem fet nostres, atès que, des de la matriu paradigmàtica de l'organització que aprèn, podem dir que en l'aprenentatge hi ha un moment conseqüencialista (en clau d'una responsabilitat situada en la xarxa de relacions socials), un moment convencional (que assumeix la configuració de subjectes i contextos sense reduir-la a un aspecte organitzativament funcional) i un moment reflexiu-normatiu (que s'expressa més atractivament que no pas imperativament i que preserva l'autonomia dels subjectes sense sotmetre'ls a un individualisme restrictiu). En el context de l'emergència de la societat del coneixement, la convergència

³¹⁰ En les nostres consultes a les bases de dades a les quals ens hem referit en la introducció no hem pogut detectar que hi hagi aportacions substantives en aquest sentit.

entre BE i organització que aprèn permet assumir operativament l'afirmació que la innovació és, ensems, organitzativa i axiològica i que permet explicitar que les orientacions que es proposen responen, ensems, a exigències organitzatives i ètiques, sense que es confonguin en la seva especificitat.

L'aproximació entre la BE i l'organització que aprèn, a més, recolza sobre un element que és fonamental per a totes dues, si bé encara no ha estat suficientment plantejat de manera integrada per part de la BE: l'orientació vers processos. La concepció de l'aprenentatge en el context de l'organització que aprèn només té sentit en termes de procés (i de projecte). De la mateixa manera, ja hem proposat anteriorment que només una concepció de la BE, en tant que ètica aplicada, que recolzi sobre la seva interpenetració en processos i projectes organitzatius pot aconseguir evitar el retorn de concepcions de l'ètica aplicada de caire deductiu o inductiu. Tal com ho estem plantejant, la BE només té sentit (i només pot pretendre tenir legitimitat) en tant que perspectiva sobre els processos organitzatius, integrada en aquests. Per això és tant important adonar-se que, en termes de procés, des d'aquesta perspectiva, el desenvolupament individual i organitzatiu que afavoreixen les propostes al voltant de les organitzacions que aprenen és susceptible, també, de ser comprès en termes de desenvolupament moral³¹¹.

Conseqüentment, hem d'entendre la nostra afirmació de l'hermenèutica de la responsabilitat no en termes estàtics (o de continguts normatius), sinó en termes de procés. I per això creiem que es pot parlar també de la humanització com a procés d'aprenentatge mediat organitzativament. En efecte, en termes personals, es tracta d'adonar-se que l'afirmació irrenunciable i insuperable de la dignitat de la persona i del principi d'humanitat no resol automàticament la construcció de les finalitats pròpies de la persona, que, en una societat plural,

³¹¹ Mentre que els plantejaments convencionals de la BE (i de la responsabilitat social de l'empresa) tendeixen a ser més estàtics i adaptables davant del canvi i de la innovació.

ni les rep d'una manera estable d'una vegada per sempre ni les pot donar per suposades com a interiorització normativa d'un context. Ans al contrari, les crea i les assoleix en els àmbits de vida pràctics, entre els quals esdevenen especialment rellevants les mediacions professionals i organitzatives³¹². Per això cal que aquesta afirmació sobre la persona s'articuli amb una proposta ètica sobre la mediació organitzativa, proposta que ha de tenir entitat i especificitat per si mateixa.

En aquest sentit, la nostra afirmació de l'hermenèutica de la responsabilitat -en les seves tres dimensions: un moment conseqüencialista (responsable), un moment convencional (configurador de contextos i de subjectes) i un moment reflexiu-normatiu (emmarcat postconvencionalment)- s'ha d'entendre com a perspectiva i com a criteri reguladors d'un procés d'aprenentatge: el procés d'aprendre a ser l'organització que es vol ser. Conseqüentment, els elements pràctics constitutius de cada dimensió (l'anàlisi dels stakeholders, les cultures organitzatives, els codis, etc.) deixen de ser, des de la nostra aproximació, objectius temàtics i autosuficients de la BE³¹³ per a passar a ser instruments analítics i pràctics que adquireixen sentit i utilitat no per si mateixos, sinó en tant que s'integren en el desenvolupament d'un procés organitzatiu regulat per l'hermenèutica de la responsabilitat. Creiem que, en el context d'aquesta comprensió de l'aprenentatge, la BE pot ser plausible contemporàniament, perquè l'exigència de responsabilitat inclou una afirmació creativa de valors oberta a l'art de la separació i del discerniment i un constructivisme que no identifica l'autonomia amb alguna mena de voluntarisme individualista. En

³¹² El respecte i el reconeixement de les exigències pròpies de cada àmbit, des d'aquesta perspectiva, no pot derivar -normativament- ni en el corporativisme professional ni en l'absorció fusional de l'individu per l'organització. Però tampoc no pot derivar en l'idealisme moralitzant o en l'individualisme irresponsable que ignora les exigències de les mediacions professionals i organitzatives i que pretén subordinar-les pràcticament a una absolutització de les perspectives, dels interessos o dels valors personals.

³¹³ Que, com hem analitzat, és el que solen ser habitualment.

definitiva, creiem que, des d'aquesta perspectiva, la BE esdevé l'expressió organitzativa de la "creativitat moral en equip" (Valadier, 1987). Creiem que la BE esdevé el marc de referència regulador d'un procés inacabable d'aprenentatge organitzatiu orientat per l'hermenèutica de la responsabilitat i viscut des d'aquesta.

Conclusions

**Ètica i gestió d'organitzacions:
una comprensió de la "Business Ethics"**

1. En aquesta tesi ens hem proposat fer una anàlisi de la BE i, alhora, desenvolupar un model que ens permetés fer una proposta per a una ètica de les organitzacions i en les organitzacions. En la nostra anàlisi, hem constatat que la BE no sol ser sensible a la necessitat de pensar les seves condicions de possibilitat, que sovint dóna per suposades. Per això hem hagut d'establir mínimament des de quin marc de referència hem configurat tant la nostra anàlisi com la nostra proposta. D'una banda, creiem que aquest marc de referència permet evitar suficientment els que hem qualificat de plantejaments separatistes (que són els que pretenen, en el fons, conciliar discursos que s'han elaborat prèviament de manera fortament contraposada: en el nostre cas, per exemple, és el que s'esdevé de vegades amb l'ètica i l'economia o les teories de l'organització). I, d'altra banda, creiem que aquest marc de referència permet articular la reflexió ètica directament amb el fet organitzatiu, sense limitar-la a ser, simplement, l'aplicació a l'organització de propostes ètiques que s'han elaborat pensant en les persones o en els sistemes socials (o econòmics). Creiem, doncs, que no és possible ni analitzar la BE ni fer una proposta d'ètica de les organitzacions sense mirar d'enfocar mínimament la qüestió de la mediació entre discursos (o, si hom vol, entre disciplines) i entre nivells (o objectes) d'anàlisi.

2. Pel que fa a la BE, els enfocaments separatistes mostren les seves insuficiències quan hom concep la BE simplement com la "aplicació" al món organitzatiu d'allò que s'ha elaborat prèviament des de l'ètica i des de l'economia. Des d'aquesta perspectiva, l'ètica i l'economia es proposen, en el límit, com dos discursos diferenciats i autosuficients que es constitueixen de manera independent i que,

simplement, convergeixen en un determinat tractament del fet organitzatiu. Quan això s'esdevé, creiem que els plantejaments al voltant de la BE no poden anar més enllà d'aquestes aproximacions, totes insuficients: la BE és un impossible o una contradicció en els termes (atès que es parteix del supòsit que les exigències de l'ètica i de l'economia no tenen res en comú); la BE té una funció interna a l'activitat econòmica (ja que es considera que serveix per motivar i regular els agents i legitimar determinats criteris d'actuació); la BE té una funció externa a l'activitat econòmica (ja que es pressuposa que no hi té res a dir directament, però que la limita en els seus excessos quan s'abandona exclusivament a la seva pròpia lògica); la BE opera com a crítica de l'activitat econòmica (crítica que es fa en nom de valors en la configuració dels quals no s'ha incorporat cap comprensió dels dinamismes econòmics). Val a dir que no és contradictori amb el fet que des de plantejaments separatistes es pugui donar molta importància a la BE i la seva necessitat; perquè sempre es fa des del supòsit que la BE no té cap especificitat pròpia, sinó que es limita a ser la concreció -pràctica- en les organitzacions de plantejaments elaborats prèviament sense tenir-les directament en compte.

- 2.1 Ens hem aproximat a una primera presa de consciència de les limitacions del paradigma separatista per a la BE mitjançant un recorregut que ha pres en consideració alguns trets bàsics dels plantejaments d'Smith i Weber, en la mesura que creiem que són un referent arquetípic per a la comprensió de la categories que permeten entendre tant l'economia capitalista com els processos de modernització, i que repercuteixen en les possibilitats de desenvolupament de la BE.

En el cas d'Smith, l'hem vist com un moment àlgid d'un procés en el qual el discurs i la pràctica econòmics

s'independitzen d'una visió més globalitzadora i totalitzadora de la vida social, amarada d'un fort component axiològic. I hem vist també com, a conseqüència d'aquest procés, s'esdevé una dissociació entre el discurs econòmic i l'ètic, dissociació segons la qual l'ètica es percep, en el límit, com a estranya a la pràctica econòmica i la seva realitat: cosa que, en definitiva, comporta que no és pertinent ni adequada ni per a donar-ne compte ni per a orientar-hi l'acció humana. Com a màxim és rellevant per a corregir les insuficiències o els excessos d'algunes actuacions econòmiques, però mai per a pensar o comprendre les seves exigències. Aquestes consideracions, per cert, no les hem fet des de l'enyorança dels enfocaments pre-moderns, sinó per constatar les limitacions que per a la BE ha comportat una determinada herència de la interpretació clàssica de les relacions entre ètica i economia. Perquè quan s'esdevé que el mercat i l'individu s'interpenetren fins al punt que el segon només s'entén des del primer i el primer fa irrellevants totes les dimensions del segon que no li són funcionals, només queda la possibilitat de reflexionar sobre un sistema (pretesament) autoregulat que (suposadament) genera les seves pròpies finalitats; o sobre l'acció d'un individu que actua -i ha d'actuar- en el mercat des de criteris que no es poden tractar en termes ètics, perquè no hi són pertinents. Aleshores, la moral i l'empresa poden a l'últim reduir-se a simples escenaris on es visualitzen els mecanismes del sistema i les seves exigències d'actuació, i la BE es limita a ser la reflexió que dóna compte d'aquest fet.

En el cas de Weber, ens hem fixat, entre altres, en la seva concepció de la racionalitat, i en la seva constatació de la preeminència de la racionalitat amb relació a fins en els processos de modernització. En aquesta línia, el mercat es pot entendre com la institucionalització de l'acció racional amb relació als fins, i això quedaria visualitzat en la creació de l'empresa capitalista. Això comporta el

reconeixement que l'acció en el mercat exclou qualsevol criteri d'actuació que no es correspongui amb el que exigeix la seva lògica. Però el procés de modernització i de racionalització comporta també el que es formula en termes de desencantament del món i que, al capdavall, deixa l'individu sol amb la seva consciència quan es tracta d'actuar en el món. La dissociació d'esferes de valor consolida una pluralitat de esferes de valors i, ensems, un desarrelament i una manca d'integració pel que fa a les motivacions. La conseqüència és que qualsevol compromís amb els valors (també en l'àmbit professional) no té altra ancoratge que una decisió individual que se sosté en si mateixa. L'herència d'aquesta mena d'enfocament és una aproximació segons la qual els valors que orienten l'acció professional són exigències que només poden aspirar a ser vinculants per a cada individu aïlladament considerat. Conseqüentment, la BE que sintonitza amb aquest enfocament percep el món com a quelcom exterior a la consciència del subjecte, un món que tan sols és un espai d'aplicació o de limitació per a uns valors morals que només són rellevants com a exigències interiors, però que no tenen res a dir amb relació a les formes d'actuació i a les finalitats dominants en el món econòmic i professional. Així, paradoxalment, seria possible una BE amb fortes exigències axiològiques adreçades a la vida professional i econòmica, però referides exclusivament als individus i, eventualment, assumides per ells. Però creiem que, al capdavall, aquesta concepció de la BE seria inviable com a tal, ja que no ens permetria un tractament ètic de les pràctiques institucionalitzades ni ens permetria disposar d'un marc de referència ètic per tractar la pluralitat o l'absència de valors personals.

- 2.2 Hem vist, també, com contemporàniament aquesta problemàtica ha estat replantejada, si bé potser no resolta de manera totalment satisfactòria. Hem fet un recorregut per algunes de les anàlisis de Bell, Berger i Habermas perquè hem

cregut que en ells (tot i les diferències substantives que els poden separar) hi trobem reflectits el tractament de moltes de les qüestions que són decisives per emmarcar la BE. I, concretament, el reconeixement de la importància decisiva que en la nostra societat té el fet organitzatiu: fins al punt que amb ells podem parlar també de la nostra societat com una societat d'organitzacions. Aquesta importància inclou també, entre d'altres, el reconeixement que la realitat de la vida organitzativa contribueix decisivament a la configuració dels estils d'actuació i de les formes de vida de les persones que en formen part. Fins al punt que es planteja, d'una manera o d'una altra, una nova necessitat: que les organitzacions afrontin els dèficits de sentit, de motivació, de legitimació, de valors o de moral que s'hi constaten. Per tant, podríem dir que en el pensament social contemporani la comprensió de les transformacions socials és indissociable de la comprensió del paper que tenen les organitzacions en el nostre món. I que això té com a conseqüència l'aparició de noves exigències de caire moral i axiològic. I, consegüentment, que això esdevé el reconeixement d'un espai per a la BE. Però necessitem alguna cosa més que reconèixer aquest espai. Ens cal tractar aquest problema adoptant explícitament una perspectiva que reconegui intrínsecament els dinamismes organitzatius i, per tant, que no en parli des de l'exterior de l'organització. Perquè, com hem conclòs com a conseqüència de la nostra anàlisi del tractament que fan de la qüestió els autors esmentats, la BE té sempre el perill de no fer pràcticament el que reconeix analíticament. És a dir: té el perill d'assenyalar o plantejar problemes ètics que tenen les organitzacions com a resultat de la seva pròpia dinàmica, però tractant-los des d'un enfocament que no té en compte el fet organitzatiu com a tal, sinó que es limita a aplicar-hi les anàlisis que es fan sobre les transformacions socials o les formes de vida personal.

- 2.3 Per tant, el que hem constatat en moltes de les aproximacions que tracten de qüestions rellevants per a la BE és, en definitiva, una manca d'atenció específica al fet organitzatiu (que, en aquest context, també hem anomenat la mediació organitzativa). Això no ho hem assenyalat con un retret en vista de l'absència d'una preocupació que potser només té sentit des de la nostra perspectiva contemporània, sinó, per contrast, com a punt de partença per a la nostra afirmació que la BE només es pot sostenir com una reflexió que arrenqui de les realitats organitzatives, i no les consideri només com el lloc on es posen en joc (tal vegada conflictivament) els valors personals i els dinamismes del sistema. Creiem que els perills i les limitacions eventuais del paradigma separatista no es poden resoldre simplement intentant una mena de mediació teòrica entre discursos separats, sinó mitjançant l'articulació (i, si convé, la reformulació) d'aquests en la comprensió de la realitat i de les pràctiques de les empreses i organitzacions. Dit altrament, la BE només es pot legitimar com a reflexió ètica si parteix del reconeixement que en els nostres dies l'acció humana és en molts casos una acció mediada organitzativament, i si porta aquest reconeixement fins a les darreres conseqüències. Per tant, el repte -i l'exigència- de la BE és proposar una reflexió ètica específica que prengui en consideració directament les organitzacions com a tals i els processos d'institucionalització i de gestió que els són inherents. Conseqüentment, creiem que el repte de la BE és fer una proposta que, simultàniament, estigui justificada èticament i sigui viable organitzativament; una proposta que permeti incorporar la dimensió ètica com un moment intern dels processos d'institucionalització i de gestió.
3. Allò que caracteritza la BE és l'elaboració sistemàtica d'una reflexió ètica sobre el fet organitzatiu. De la mateixa manera que ja hi ha tradició i legitimitat per a una ètica de les dimensions "macro" (que parla en clau

ètica dels sistemes o dels models de societat) i una ètica de les dimensions "micro" (que parla en clau ètica del que pertoca als individus en les seves relacions econòmiques), la BE es configura a partir d'una reflexió ètica de les dimensions "messo", és a dir, referida al fet organitzatiu. De fet, la constitució de la BE com a tal en els darrers vint anys ha anat en paral·lel a l'orientació cada cop més sistemàtica d'aquesta envers les pràctiques organitzatives i els seus processos d'institucionalització i de gestió. Així doncs, des de la BE cal distingir tres nivells en l'anàlisi i el tractament de les qüestions ètiques: el sistema, l'organització i l'individu. Però, un cop feta aquesta distinció metodològica, hem d'afirmar dues coses: en primer lloc, allò que ha de vertebrar la BE és el tractament del fet organitzatiu (entre altres coses, perquè no tan sols és un objecte de reflexió específic, sinó perquè, a més, és el que ens permet mitjançar entre el sistema i l'individu); en segon lloc, la distinció metodològica entre sistema, organització i individu no ens ha de portar a la pretensió que es poden elaborar tres discursos ètics autosuficients, atès que hi ha d'haver sempre un àmbit d'intersecció i d'interpenetració entre aquests nivells. La BE, per tant, es pot referir reflexivament als tres nivells d'anàlisi, atès que tots tres són irreductibles entre si i, alhora, inviàbles sense articular-se amb els altres. Però el focus de la BE ha de ser l'organització, i li va la legitimitat en la seva capacitat d'esdevenir una ètica de les empreses i les organitzacions.

- 3.1 Ara bé, si la BE no s'ha de confondre amb una aplicació pràctica de l'ètica econòmica -ni s'hi ha de reduir-, tampoc no hi ha de cercar simplement la seva pròpia legitimació. El desenvolupament de la BE necessita el desenvolupament específic d'una ètica econòmica, amb la qual ha de dialogar (això ho considerem vàlid per a tota ètica de les organitzacions, i, per tant, es podria fer una

afirmació anàloga envers la política i l'estat quant a l'eventual desenvolupament d'una ètica de la gestió en l'administració pública). El rebuig de la BE del diàleg amb l'ètica econòmica o del desenvolupament d'aquest diàleg no mostra altra cosa que la seva dependència d'una concepció de l'economia -i la seva submissió a aquesta concepció (o als valors dominants en un determinat context socioeconòmic)- immune a qualsevol consideració o crítica ètica. En canvi, com més s'emmarqui la BE en una ètica econòmica (i no s'hi dissolgui), serà més necessari que desenvolupi una reflexió ètica sobre el fet organitzatiu.

En el context de la BE, això es va palesar en el debat al voltant de la responsabilitat social de l'empresa, que cal entendre com l'intent de debatre quina és la raó de ser de l'empresa més enllà de les seves funcions econòmiques i, alhora, com la presa de consciència que la qüestió no es pot resoldre amb un debat sobre les funcions de l'empresa vista des de l'economia o la societat, sinó que demana també una anàlisi del mateix fet organitzatiu. I per això mateix la BE ha assumit moltes de les aportacions d'aquest debat, però situant-les en un context teòric i analític diferent.

L'acceptació d'una responsabilitat social de l'empresa comporta una perspectiva sobre l'empresa que inclou, simultàniament, la pregunta per quin és el seu lloc social i la pregunta per qui són les persones o els grups que la constitueixen. En aquest sentit, comporta anar més enllà de la identificació de l'empresa amb els interessos dels accionistes, més enllà de l'atribució de responsabilitats per l'actuació de les empreses als individus que hi treballen o que la dirigeixen, més enllà del criteri de maximització de beneficis com a únic criteri d'actuació i més enllà de la creença que tot el que es pot exigir socialment a l'empresa és el compliment de la legalitat. La responsabilitat social de l'empresa implica una concepció

de les relacions entre empresa i societat que inclou tant l'explicació de quina mena d'organització es vol ser com l'explicació i l'enriquiment dels seus objectius.

Malgrat la diversitat dels seus significats, allò que caracteritza la responsabilitat social de l'empresa és la capacitat de veure l'empresa i les seves actuacions des del lloc social que ocupa, tenint en compte el seu poder i la seva capacitat d'influència. Podem agrupar aquests significats segons la perspectiva que adopten, negativa o positiva. La perspectiva negativa inclouria tots aquells plantejaments que el que fan és afirmar que l'empresa no es pot reduir als criteris econòmics. La perspectiva positiva ha pres la forma de responsabilitat social de l'empresa (que atén sobretot als resultats i als productes de l'actuació empresarial per als que en resulten afectats, i que procura donar resposta a les seves expectatives dominants) i la forma de "responsivitat" social de l'empresa (que posa l'accent en els processos organitzatius de presa de decisions per tal que siguin capaços d'anticipar les demandes, necessitats i expectatives socials en les quals està o pot estar implicada l'empresa). En aquest sentit, podem dir que en l'assumpció de la responsabilitat social de l'empresa es configura el tipus d'empresa que es vol ser mitjançant les opcions que es van prenent amb relació als diversos àmbits i grups socials amb els quals està implicada. I, per tant, inclou tant els criteris i principis d'actuació, com els processos de presa de decisions, com els resultats observables en el que fa referència, sobretot, a les relacions de l'empresa amb el seu entorn.

Tanmateix, malgrat tot el que ha representat en la constitució de la BE, quan hom es limita a adoptar només la perspectiva de la responsabilitat social de l'empresa es pot trobar, d'una banda, amb una dissolució de les exigències morals en les expectatives socials i, d'altra

banda, amb l'exclusió de tractar en aquest context les qüestions específicament econòmiques, atès que a l'últim fàcilment es considera que el que és social no és econòmic i que el que és econòmic no es pot considerar en termes socials. Per tant, el que el desenvolupament de la BE ha comportat és la presa de consciència que no es pot parlar plenament de responsabilitat social de l'empresa sense reelaborar èticament una comprensió de l'empresa, una de les dimensions cabdals de la qual serà la seva responsabilitat social. El que s'ha anat fent patent és que la responsabilitat social de l'empresa no és un punt d'arribada, sinó un punt de partida, atès que la lògica interna del seu desenvolupament desemboca en la necessitat d'un canvi de mentalitat, d'un canvi de concepció i d'un canvi de marc de referència per a la comprensió teòrica i pràctica de les organitzacions. En el marc del desenvolupament de la BE, la reconstrucció de la responsabilitat social de l'empresa ha de fer plantejar també quins són els processos d'aprenentatge i desenvolupament organitzatius que l'afavoreixen dins de l'organització. Conseqüentment, des de la BE ja no es tracta tan sols de respondre a l'entorn, sinó de contribuir des de les mateixes organitzacions a la construcció activa de la seva responsabilitat i de la legitimació del seu lloc social. Per això creiem que és més adequat passar a parlar en termes de coresponsabilitat.

- 3.2 La distinció metodològica entre sistema, organització i individu comporta també que no s'ha de confondre la BE amb una mena de posada en pràctica de la moral personal o de l'ètica professional en el context organitzatiu. Això, evidentment, no significa que la BE no reconegui que, en darrer terme, el que hi ha en joc és el desenvolupament i la qualitat morals de les persones. Ans al contrari, creiem que la BE se sosté des de la consciència que esdevenir subjecte moral comporta el reconeixement que ni som simples peces d'un sistema (o d'una organització), ni el sistema (o

l'organització) són unes simples variables de la nostra actuació moral. Però la BE no es pot reduir - individualment - a l'ètica personal o a l'ètica professional, com a mínim, per dues raons ben específiques. No es pot reduir a l'ètica personal perquè l'evidència empírica mostra que quan els individus aborden la seva actuació en el si de les organitzacions incorporen també una determinada comprensió normativa de l'organització i les seves exigències: per tant, fins i tot des d'una reducció de la BE a la perspectiva dels agents individuals caldria una reflexió ètica, almenys, sobre la comprensió que tenen els dits agents de l'organització, comprensió que orienta i justifica les seves actuacions individuals. I no es pot reduir a l'ètica professional perquè, si s'accepta que la gestió i la direcció d'organitzacions és una professió amb unes exigències ètiques (o deontològiques) pròpies, aquestes són inconcebibles si prèviament no s'ha pensat èticament en l'organització, atès que, a diferència d'altres professions, no hi ha una pràctica professional de la gestió preexistent a la mateixa organització.

En el context de la BE, el debat sobre si cal entendre l'empresa com a persona moral va posar les bases per a la superació d'una reducció de la BE a la perspectiva que s'obté prenent el nivell de l'individu com a referència de tota elaboració ètica. Perquè, en darrer terme, el que posa de manifest la qüestió de si l'empresa és una persona moral són les dificultats de sostenir una reflexió ètica sobre l'empresa només a partir de la projecció (ni que sigui per analogia) de les exigències pròpies d'una reflexió ètica sobre la persona. Estrictament parlant, el debat sobre l'empresa com a persona moral no és un debat sobre l'empresa en termes ontològics, sinó un debat pròpiament ètic: fins a quin punt són sostenibles un discurs i unes exigències ètiques sobre les actuacions empresarials. Els qui rebutgen que sigui pertinent parlar de l'empresa com a persona moral sostenen, en darrer terme, que només és

plausible parlar èticament de les persones. Mentre que els que recolzen sobre l'analogia amb la persona moral, el que sostenen és que es pot parlar i s'ha de parlar des d'una perspectiva ètica de les preses de decisions i de les actuacions corporatives. El fet de partir del supòsit que només es pot proposar un discurs ètic des del paradigma de la persona moral (supòsit que la BE ha abandonat des de fa temps) creiem que no ha de portar a concloure que no és possible una consideració ètica de les actuacions i decisions empresarials; més aviat ha de portar a concloure que la BE no és possible sense disposar d'una comprensió adequada del fet organitzatiu. Dit altrament, el que el debat sobre l'empresa com a persona moral posa de manifest és que la BE depèn de la descripció que hom faci del fet organitzatiu i, per tant, que la seva plausibilitat depèn també del fet que contribueixi a la construcció d'un paradigma sobre l'organització que inclogui la dimensió ètica.

Conseqüentment, per poder desenvolupar la BE de manera que sigui possible tant el tractament específic del fet organitzatiu, com la distinció metodològica de tres nivells (sistema, organització i individu), com l'articulació de les interrelacions entre els tres nivells, cal un marc de referència ètic que permeti enfocar aquestes tres qüestions.

4. És aquest marc de referència el que permetrà avançar en la resolució d'una qüestió que ha marcat la constitució intel·lectual i acadèmica de la BE: el seu estatut interdisciplinari. La necessitat de donar resposta a demandes pràctiques (i, de vegades, la tendència a donar respostes funcionals a les necessitats de les empreses) ha fet que la BE no hagi desenvolupat suficientment la integració articulada de les disciplines que hi convergeixen. Això ha donat com a resultat que, sovint, més que un diàleg interdisciplinari s'hagi esdevingut un

agregat de disciplines, o el predomini d'una com a dominant. Cosa que es confirma, per exemple, quan hom constata l'ús que predomina de les diverses ètiques: sovint no es va més enllà d'un ús instrumental, com si les diverses ètiques fossin unes eines conceptuais preexistents i disponibles per a ser utilitzades en el tractament de pràctiques o de teories empresarials que, en darrer terme, delimiten les condicions d'ús de les diverses ètiques. (Ètiques de les quals, d'altra banda, sovintaja la utilització d'una versió relativament simplificada en moltes de les elaboracions de la BE.) Creiem que, per al desenvolupament de la BE, cal no tan sols un diàleg interdisciplinari, sinó també una presa en consideració integrada de diverses aproximacions ètiques. Hem fet una primera proposta d'integració afirmant que, des de la nostra perspectiva, la BE ha de ser una ètica de responsabilitat, una ètica generadora de moral convencional i una ètica que es remeti al principi d'humanitat.

- 4.1 De la tradició utilitarista, creiem que la BE ha d'assumir la seva estructura conseqüencialista. I, per tant, també l'exigència de considerar èticament rellevant tant el coneixement de la realitat, com la no dissociació entre el discurs moral i el que s'esdevé en la realitat, com l'assumpció de l'eficàcia i de l'eficiència com a valors no merament instrumentals. Tanmateix, preferim formular el conseqüencialisme en termes de responsabilitat, atès que aquesta darrera comporta i inclou la consideració del poder de qui actua: l'assumpció de les exigències d'atendre al poder de les organitzacions i d'atendre a les conseqüències de les seves actuacions i decisions és el que identifica la BE com una ètica de responsabilitat en un món com el nostre, on el creixement del poder científic-tècnic és indissociable de la seva estructuració organitzativa. Ara bé: per poder operar èticament amb la responsabilitat no ens podem limitar només a afirmar-la. Les conseqüències no són èticament rellevants prèviament o al marge del criteri

que les fa rellevants; ni tampoc podem oblidar que els actes també configuren la identitat moral dels actors que actuen. Per tant, l'afirmació de la importància de les conseqüències no significa que tot depèn exclusivament de les conseqüències. També són èticament rellevants les preferències que s'hi expressen i la qualitat dels subjectes que les provoquen. La BE, doncs, en tant que ètica de responsabilitat, ha d'estar atenta a les conseqüències de les actuacions per als afectats, però aquesta atenció implica també la capacitat de comprendre i d'interpretar els criteris i les finalitats que les regeixen i la constitució dels agents que les duen a terme. La BE, en tant que ètica de responsabilitat, no pot desvincular l'atenció a les conseqüències de les actuacions organitzatives d'un tracte crític amb les preferències i les prioritats organitzatives i els seus criteris de presa de decisions.

- 4.2 De la tradició aretològica la BE assumeix el reconeixement que la vida moral té les persones com a subjecte i, per tant, que qualsevol proposta ètica ha de fer referència al desenvolupament de la pluralitat de dimensions que configuren el subjecte moral. En aquest sentit, la BE no se centra només en l'assoliment de resultats, com si l'assoliment de determinats valors personals, professionals i organitzatius s'esdevingués al final d'un llarg camí. La BE es refereix directament al mateix procés de constitució de les organitzacions (i de les persones en el si de les organitzacions), i reconeix que en el mateix procés es posa en joc plenament el contingut de la BE. Des d'aquesta perspectiva, la BE, en tant que es posa en joc mitjançant unes pràctiques contextualitzades organitzativament, afirma que, ultra les conseqüències, les maneres de fer organitzatives no li són indiferents. Més encara, la BE afirma que les organitzacions configuren la seva identitat ètica en la mesura que desenvolupen una manera de fer que també reconeix els béns interns que pretenen assolir en

relació amb les seves finalitats organitzatives. En aquest sentit, una de les aportacions de la BE és donar suport a un procés de construcció compartida de significats en relació amb els béns que es posen en joc en la vida organitzativa. Per això la BE no es redueix al càlcul de conseqüències en la presa de decisions, sinó que també inclou una dimensió del discerniment que abasta la creació compartida de les finalitats organitzatives. Atès que, de fet, cada organització, en la seva manera de fer i en les seves pràctiques, dóna suport a determinades virtuts i a determinats vicis, legitima una visió de l'excel·lència humana que es pot assolir mitjançant la seva realitat professional i organitzativa. Aquesta visió no s'ha d'entendre ni com la mera suma de les visions individuals ni com la preeminència hegemònica d'una única visió, sinó com el resultat d'un procés organitzatiu que és també un procés d'autoregulació. És des d'aquesta perspectiva que des de la BE es pot considerar també l'organització com un àmbit que és -o pot ser- catalitzador de qualitat humana.

- 4.3 L'assumpció de la tradició deontològica és el que permet a la BE evitar, precisament, la seva reducció a simple deontologia. La BE no es pot reduir a l'enunciació de deures abstractes, sinó que ha d'articular qualsevol referència ètica a la universalitat amb l'afirmació de la humanitat i la realització de l'autonomia. En aquest sentit, la BE ha de ser necessàriament una ètica capaç de superar pràcticament una perspectiva merament preconvencional, però també ha de defugir el perill de limitar-se a ser l'afirmació (o la legitimació) d'una moral convencional. La BE ha de possibilitar l'assumpció en els contextos organitzatius d'una perspectiva postconvencional. Però no ho ha de fer des del supòsit que això, en una organització, és pot assolir directament, com si es pogués institucionalitzar o realitzar de manera diferenciada. En el marc de la BE, la perspectiva postconvencional no s'ha de concebre com una forma organitzativa diferenciada (i,

per tant, contraposada tant a la perspectiva convencional com a la racionalitat estratègica), sinó com un moment intern dels processos organitzatius, als quals pot emmarcar i regular, però no substituir en la seva especificitat. Hem preferit la denominació de la BE com a ètica d'humanitat perquè creiem que així delimitem el seu espai no tan sols negativament (establint els límits del que és humanament intolerable), sinó també afirmativament (assenyalant l'horitzó del que és humanament irrenunciable). Però aquesta afirmació de la BE com a ètica d'humanitat no ens ha de fer oblidar que s'hi accedeix en tant que sigui una ètica de responsabilitat (i, cada cop més, de coresponsabilitat), atès que la BE no pot ser un discurs directe sobre el principi d'humanitat; que s'hi accedeix com una dimensió que es posa -o es pot posar- en joc en tractar críticament allò que fa referència a la viabilitat de les organitzacions (com, per exemple, la qualitat de subjecte que promouen, l'atmosfera moral que afavoreixen, els criteris que defineixen les seves finalitats o els seus processos de presa de decisions). Per això no hem proposat el principi d'humanitat -organitzativament parlant- com un punt final d'arribada, sinó com un moment intern continu de la vida organitzativa que remet tant a l'autonomia moral com al reconeixement de l'altre com a interlocutor. I, per tant, no l'hem entès com un principi correctiu o descendent, sinó com un fons ètic continu que demana algun grau d'institucionalització.

- 4.4 Aquest marc de referència que permeti sostenir una concepció integrada de la BE (en tant que ètica de responsabilitat, ètica generadora de moral convencional i ètica que es remeti al principi d'humanitat) és el que hem proposat anomenar -provisionalment- hermenèutica de la responsabilitat, en contraposició al que hem anomenat (amb referència a les organitzacions) heteronomia dels resultats. Creiem que l'afirmació conseqüencialista en clau de responsabilitat no es pot dissociar de la constitució

del subjecte moral; i aquesta s'esdevé com a comprensió de les conseqüències de la seva actuació en relació amb uns principis, una idea del bé i una imatge de la vida bona. Conseqüentment, la BE ha de mostrar en quin sentit són viables i significatives, en termes organitzatius, la presa en consideració de les conseqüències de les actuacions per als afectats, la presa en consideració del principi d'humanitat -que inclou el reconeixement dels altres com a interlocutors vàlids- i la presa en consideració de la necessitat de configurar una certa moral convencional que generi identitat amb relació a les pràctiques i als béns que hi ha en joc en cada projecte organitzatiu.

Això fa que, des de la nostra perspectiva, la BE s'hagi de situar -públicament- en el marc de l'ètica cívica, i -reflexivament- en el marc de les ètiques aplicades. Però la manera de relacionar-se la BE amb aquests marcs no és ni deductiva ni inductiva (cosa que significaria una visió merament instrumental), sinó que la BE s'ha d'entendre com l'elaboració reflexiva i teòrica que acompanya el desenvolupament de processos organitzatius i s'hi fa present. Per això hem emfasitzat que el repte de la BE no és tant l'aclariment dels elements que la componen (cosa que ja és prou important), sinó la integració d'aquests, i que és en aquesta integració (i no tan sols en l'enumeració dels diversos elements) que es manifesta allò de més peculiar de cada proposta de comprensió de la BE. Aquesta integració demana tant un marc de referència (del qual creiem que ja disposem) com l'articulació organitzativa dels seus trets. Perquè creiem que, quant a la BE, no es pot fer cap proposta d'integració en termes merament conceptuals, sinó en la mesura que pugui esdevenir real en els processos organitzatius.

5. Des del marc de referència que hem proposat, el criteri d'integració va més enllà de la superposició dels diversos tractaments que la BE ha fet dels àmbits on es pot

realitzar i de les metodologies que permeten assolir-ho (per bé que els inclou). Creiem que el que permet és, d'una banda, aprofundir de manera èticament justificada les exigències de cada àmbit i, en segon lloc, orientar-ne l'articulació. Es tracta de configurar pràcticament la BE com a ètica de responsabilitat, atenta a les conseqüències de les accions; com a ètica afirmativa del principi d'humanitat, atenta a la dignitat de l'ésser humà reconegut com a interlocutor vàlid; com a ètica generadora de moral convencional, atenta al desenvolupament dels subjectes en l'assoliment de determinats béns mitjançant pràctiques compartides. Però no es tracta només d'això. A més, afirmem que aquestes tres dimensions que cal integrar en la BE devaluen la seva qualitat ètica quan s'absolutitzen per separat, o quan hom vol reduir la BE a qualsevol d'aquestes dimensions. Quan s'esdevenen aquesta absolutització o aquest reduccionisme, la responsabilitat es redueix a un conseqüencialisme que ignora tant els criteris i les finalitats que el fan intel·ligible i els principis que l'emmarquen com l'atenció als subjectes que actuen; la humanitat es redueix a l'afirmació de principis abstractes, insensibles al context, indiferents a les conseqüències i ignorants dels subjectes humans concrets; i els valors convencionals es redueixen a una identitat cultural tancada en si mateixa, impermeable a la crítica, incapaç tant d'autocriticar-se com de dialogar, i s'afirmen a si mateixos sense cap consideració de les seves responsabilitats.

- 5.1 La comprensió de l'organització en el context de la seva xarxa de relacions socials i el reconeixement dels diversos àmbits de poder que exerceix proposem tractar-los mitjançant l'anàlisi dels seus stakeholders. En aquest sentit, la realització de la BE com a ètica de responsabilitat l'hem explorada mitjançant la consideració dels stakeholders com a afectats, implicats o interessats per les activitats de l'organització, de manera que podem

considerar l'anàlisi dels stakeholders com la mediació entre poder i responsabilitat. Aquesta perspectiva ens permet percebre i analitzar les organitzacions (com a tals, i en els seus diversos nivells) tenint en compte les seves interrelacions amb tots els afectats, tant primaris com secundaris. Ara bé, des del nostre marc de referència hem constatat també el perill de veure les interrelacions organitzatives només en termes d'interessos, sense reconèixer, en aquestes interrelacions, els altres també com a afectats o interlocutors. La constatació dels interessos en joc no comporta per si mateixa la qualificació ètica d'aquests interessos i, per tant, hem de palesar que la presa en consideració dels stakeholders ja és en si mateixa una opció. Per tant, l'explicació ètica de les actuacions organitzatives no es pot produir només des de les aportacions de l'anàlisi dels stakeholders. Però, en canvi, l'elaboració del mapa d'stakeholders permet objectivar les responsabilitats de les organitzacions i, més encara, permet repensar la concepció de l'organització incorporant-hi aquesta dimensió ètica. Creiem, doncs, que per a la BE la consideració dels stakeholders és una exigència. Però no és suficient atès que aquesta consideració, estrictament parlant, s'exhaureix en si mateixa i no permet explicar els criteris i els valors que orienten aquestes interrelacions ni posar atenció a la qualitat de subjecte que personalment i corporativament es desenvolupa en aquestes interrelacions. L'anàlisi dels stakeholders, per tant, ens dóna un mapa útil per al desenvolupament d'una perspectiva conseqüencialista, però per si mateixa no ens forneix de criteris per ponderar la qualitat i la jerarquia dels interessos que hi ha en joc ni la qualitat de subjecte que es promou en la satisfacció d'aquests interessos. Per tant, hem de concebre l'anàlisi dels stakeholders com un element necessari però no suficient de la BE. Necessari, perquè permet construir i comprendre reflexivament les responsabilitats de l'organització. No suficient, perquè necessita un marc de

referència crític per a la consideració dels interessos que permeti desenvolupar internament, i contextualitzar -i legitimar- socialment, les finalitats que els canalitzen i orienten com a tals.

- 5.2 La realització de la BE com a ètica generadora de moral convencional l'hem explorada mitjançant una relectura de les perspectives que ens obre veure les empreses com a cultures. Això ens ha permès adonar-nos que una organització és també un espai on s'assoleixen determinats béns en la realització (compartida fàcticament o organitzativament) de determinades pràctiques i, per tant, que no podem reduir la comprensió o la valoració de les organitzacions a la constatació dels resultats que assolixen. Conseqüentment, la BE ha de prendre en consideració que, en cada organització, els seus membres desenvolupen uns hàbits, unes motivacions i unes sensibilitats; que les organitzacions configuren un sentit d'identitat i de pertinença, i que s'orienten per una determinada comprensió -implícita o explícita- de l'excel·lència. Totes aquestes dimensions ètiques, no recollides per les aproximacions més racionalistes i formals, prenen cos en les cultures organitzatives i són susceptibles de ser desenvolupades o potenciades, amb independència de si hom considera la cultura una variable organitzativa o no. En aquest sentit, parlar de valors ja no s'ha d'entendre només com la formulació de les preferències organitzatives, sinó també com l'expressió de la configuració d'un ethos corporatiu, d'un espai ètic que abraça des de les presumpcions i les creences fins a les formes i els estils d'actuació. Des d'aquesta perspectiva, ens podem preguntar pel desenvolupament de la persona en l'organització i des de l'organització, sense dissociar aquesta qüestió de la que es refereix a la seva aportació a la mateixa organització. Ara bé, també hem constatat que l'afirmació d'una cultura d'empresa, quan s'afirma exclusivament com a tal i no es tempera cívicament i

postconvencionalment, no ens forneix de recursos que n'impedeixin la reducció a ser una simple interiorització de valors col·lectius. En aquest sentit, tota cultura d'empresa implica una antropologia que opera normativament (encara que ho faci de manera pre-reflexiva). Si això no s'analitza críticament, la cultura d'empresa pot catalitzar una fusió entre el sentit de la vida i el sentit del treball en el marc d'un determinat projecte organitzatiu; o, dit altrament, una reducció de la vida personal a la professional o organitzativa que difumini l'autonomia com a valor ètic i organitzatiu. Creiem, per tant, que no s'ha d'identificar mai l'ètica empresarial amb la cultura d'empresa, per molt que aquesta identificació sigui plausible i funcional des del punt de vista de la cohesió i de la coordinació organitzatives. Per això creiem que totes les dimensions que es desenvolupen mitjançant la consideració de les cultures organitzatives són un element necessari però no suficient de la BE. Necessari, perquè permet comprendre les pràctiques organitzatives i l'assoliment de tot allò que els és intrínsec, i perquè permet donar tota la importància que té a la força moral del subjecte i a la seva constitució contextualitzada. No suficient, perquè sovint les cultures empresarials afirmen valors sense afirmar responsabilitats ni considerar els stakeholders, i perquè no sempre les cultures empresarials reconeixen els subjectes en la seva autonomia ni són permeables a les exigències mínimes de l'ètica cívica.

- 5.3 La referència a la BE com a ètica d'humanitat remet als processos d'autoregulació amb què les organitzacions elaboren i construeixen reflexivament els seus valors, les seves finalitats i els seus criteris d'actuació. Hem constatat que això es pot fer emfasitzant els aspectes negatius (regulant els límits que es proposen com a no transgredibles en una organització) o els aspectes positius (expressant atractivament l'horitzó que ha d'orientar el desenvolupament organitzatiu). Però hem constatat dues

coses més: en primer lloc, que sovint a la pràctica prevalen els aspectes negatius sobre els positius; i, en segon lloc, que les organitzacions no operen directament amb el principi d'humanitat, sinó mediatament, quan passen pel sedàs de l'autonomia i el reconeixement de l'altre com a interlocutor els seus propis processos de construcció de criteris, valors i finalitats corporatius. El que podríem anomenar moment reflexiu-normatiu d'una organització es visualitza i s'objectiva mitjançant la formulació de codis, missions, credos, principis, etc. qualificats de corporatius, però s'actualitza pràcticament sempre que en el si de l'organització es formulen el servei que ofereix a la societat, els béns que pretén assolir i les seves responsabilitats. Això és el que fa tan ambigu (i, en el límit, tan insuficient) reduir aquesta dimensió de la BE a la redacció de codis o d'altres textos corporatius. L'assumpció crítica del principi d'humanitat com un moment intern del procés organitzatiu (que hem associat amb la interiorització de l'ètica cívica) és el que permet parlar d'una autoregulació responsable, que no s'ha de confondre amb el simple establiment d'unes regles del joc per a l'organització que li siguin funcionals. En definitiva, des d'aquesta perspectiva la BE ha d'articular la regulació de comportaments pre-convencionals, l'afirmació dels valors convencionals i el desenvolupament d'una capacitat postconvencional sense confondre'ls entre si i sense defugir la funció crítica -però també dinamitzadora- del moment postconvencional. Perquè, quan el discurs sobre valors i finalitats en el si d'una corporació perd la perspectiva postconvencional, esdevé un discurs que tanca l'organització en si mateixa i que l'alta direcció utilitza com a simple eina de gestió. Hem de concloure, doncs, que el moment reflexiu-normatiu en les organitzacions és tan necessari com insuficient. Necessari, perquè és el que contribueix a l'assumpció del principi d'humanitat; insuficient, perquè, com hem vist, habitualment no considera ni la incorporació dels stakeholders ni els

subjectes que l'han de fer seu, i, per tant, pot fomentar una mena d'atomisme deontològic corporatiu poc sensible als contextos socials i personals. Certament, a una organització li cal construir el marc intersubjectiu de les responsabilitats i de les finalitats compartides. Però també li cal no reduir l'ètica a aquest moment reflexiu-normatiu ja que, al capdavant, la BE ha d'atendre als processos i no tan sols als textos, de manera que mai, en les empreses i organitzacions, una articulació reflexiva de valors encobreixi una manca d'articulació viscuda de valors.

- 5.4 Els stakeholders, els codis (en tant que expressió de l'autoconsciència corporativa) i les cultures ens han permès, analíticament, posar en relleu les dimensions d'una BE articulable, des dels mateixos processos organitzatius, amb el que hem anomenat una hermenèutica de la responsabilitat. Entre altres raons, perquè hem vist que també cada una d'aquestes dimensions posava en relleu un aspecte fonamental de la vida organitzativa que, tanmateix, no era viable ni se sostenia consistentment -des d'una perspectiva ètica- sense integrar les altres dimensions (cosa que, com també hem vist, no se sol subratllar ni plantejar en la BE).

Creiem que la importància pràctica d'aquesta aproximació rau en tres aspectes essencials: en primer lloc, proposa normativament l'articulació de tres dimensions que habitualment hom considera, en la pràctica, de manera aïllada; en segon lloc, permet una reflexió ètica en termes estrictament organitzatius i des d'un discurs que es refereix a l'organització com a tal, i, en tercer lloc, comporta un enfocament no restringit a les empreses, sinó viable per a tota mena d'organitzacions. Ara bé, això que hem aconseguit analíticament creiem que també és viable dinàmicament.

6. Una de les consideracions constants del nostre treball ha estat l'èmfasi en la necessitat que té la BE d'integrar articuladament les seves diverses propostes (i per això hem considerat indispensable la construcció d'un marc de referència que pugui sostenir èticament aquesta integració). Aquesta integració es pot considerar des de dues perspectives: en termes més operatius i en termes més conceptuals. Creiem que, per tal d'assolir-la, és possible anar més enllà d'una mera combinació dels elements que hem justificat, i que cal fer-ho. Però també creiem que, per tal d'assolir-ho, és possible articular aquesta integració amb una comprensió específica del fet organitzatiu que sigui coherent amb la proposta de BE que hem desenvolupat.
- 6.1 Des del punt de vista operatiu, hem vist que la integració de les diverses dimensions de la BE s'ha de tenir en compte, en primer lloc, en les preses de decisions, però hem vist també que aquestes preses de decisions no s'han de concebre com una mena de successió de moments ètics aïllats, sinó que s'han de situar com l'expressió d'un procés que s'esdevé en el context organitzatiu, atès que tota decisió és susceptible de ser entesa també com una articulació pràctica de valors, mediada organitzativament. Per això, i en segon lloc, la integració de les diverses dimensions de la BE s'ha d'incorporar a tot el que fa referència a l'establiment i la posada en pràctica de les polítiques corporatives. El reconeixement de l'estratègia corporativa com a qüestió ètica és el que permet vincular el reconeixement de les organitzacions com a institucions socials amb el reconeixement que una organització articula projectes de persones autònomes en un projecte organitzatiu (incloent-hi les tensions i les diferències que això, òbviament, comporta i, per tant, el reconeixement que la institucionalització de l'ètica remet també als processos personals mitjançant el quals els individus refan contínuament l'assumpció dels seus vincles amb l'organització). Per tant, i en darrer terme, la BE recolza

sobre el reconeixement que en el nostre món les organitzacions han esdevingut un lloc social en el qual es produeixen i es comparteixen valors i no es poden reduir a una funció instrumental d'assolir objectius. Per això considerem que el que hem anomenat el moment conseqüencialista, el moment convencional i el moment reflexiu-normatiu de la BE es pot integrar en els processos de desenvolupament organitzatiu, atès que signifiquen posar més l'accent en l'organització com a procés que no pas en l'organització com a estructura.

- 6.2 Aquesta visió de la integració de la BE en els processos organitzatius l'hem formulada en termes d'aprenentatge. Ho hem fet així com a resultat d'una anàlisi que reesitua el fet organitzatiu en el marc de l'emergència d'una societat -i d'una economia- la viabilitat de la qual recolza sobre la producció d'informació i coneixements. En aquest context hem fet notar que el paradigma dominant des del qual s'ha pensat el fet organitzatiu és fortament dependent de models i de concepcions estretament lligats a plantejaments vinculats als processos d'industrialització. Això ens ha permès entendre millor per què, en el context contemporani, moltes de les propostes de la BE no van massa més enllà de la pretensió (implícita o explícita) de ser formes de control organitzatiu més adequades a les noves realitats socials i culturals. En aquest sentit, hem interpretat la demanda de BE com l'expressió -en el context organitzatiu- de les crisis culturals contemporànies i, ensems, com l'expressió de les noves demandes organitzatives, que són el resultat de les noves realitats tecnològiques i econòmiques. Però, per això mateix, hem insistit que el futur de la BE passa pel fet que la proposta d'integració de les seves dimensions que hem anat elaborant es correspongui amb un paradigma organitzatiu adequat als canvis tecnològics i socials, i que vagi més enllà de ser una adaptació dels models organitzatius convencionals.

Per això hem proposat integrar la nostra comprensió de la BE en la concepció de l'"organització que aprèn" com a matriu de l'anàlisi del fet organitzatiu. I ho hem proposat perquè hem conclòs que la interacció organitzativa entre les noves tecnologies i l'ésser humà només pot ser viable si es concep com un procés integrat, caracteritzat pel desenvolupament de totes les capacitats humanes que es necessiten per poder conduir i comprendre aquest procés. Creiem que en una societat que cada cop més recolza sobre el desenvolupament del coneixement, aprendre hauria d'esdevenir l'orientació vertebradora de la vida personal i organitzativa, amb el benentès que ens referim a un aprenentatge que no es conforma a crear especialistes, sinó que s'orienta vers el desenvolupament de persones que reconeguin alhora la creixent individuació de les seves capacitats i la creixent interacció comunicativa en la qual és possible la seva aportació. L'aprenentatge, doncs, tant el personal com l'organitzatiu, no es redueix a coneixements, tècniques i habilitats, sinó que ha d'incloure també valors i actituds si vol ser adequat a un món en canvi i innovació constants. En aquest context, doncs, hem de veure també les organitzacions com un àmbit educatiu per a totes les persones que en formen part; i totes les relacions organitzatives han de ser vistes també com a relacions d'aprenentatge, des del supòsit que, des d'aquesta perspectiva, cal veure en darrer terme la mateixa organització com un dels productes o resultats de la seva activitat.

És en aquest sentit que proposem la connexió entre l'aprenentatge com a procés organitzatiu i la BE (en tant que ètica aplicada) com un moment intern vertebrador de processos organitzatius. Creiem que des d'aquesta proposta és més plausible la nostra interpretació de la BE no com a resultat final reeixit i acomplert o com exigència normativa preexistent al fet organitzatiu, sinó com a criteri regulador del mateix procés organitzatiu que la BE

contribueix a definir i a comprendre, i al qual s'incorpora en tant que procés d'aprenentatge també ètic. Aquesta referència intrínseca a criteris ètics des de la lògica de l'organització que aprèn recolza sobre les exigències bàsiques d'allò que la vertebrava: l'aprenentatge, la configuració dialogal dels grups i l'atenció a les conseqüències socials de la seva actuació. Perquè l'organització que aprèn es veu a si mateixa com una institució social, però que necessita fomentar el desenvolupament de les persones a tots els nivells de les seves capacitats. En aquest sentit partim del supòsit de considerar l'organització que aprèn no com a model normatiu i universal d'organització, sinó com a paradigma i matriu per a la comprensió de qualsevol realitat organitzativa. Des de la matriu paradigmàtica de l'organització que aprèn, podem dir que en l'aprenentatge hi ha un moment conseqüencialista (en clau d'una responsabilitat situada i compresa en la xarxa de relacions socials), un moment convencional (que assumeix la configuració de subjectes i de contextos compartits sense reduir-la a un aspecte que li sigui organitzativament funcional) i un moment reflexiu-normatiu (que s'expressa més atractivament que no pas imperativament i que preserva l'autonomia dels subjectes sense sotmetre'ls a un individualisme restrictiu). L'articulació entre la BE i l'organització que aprèn, a més, recolza sobre un element que és fonamental per a totes dues: l'orientació vers processos. Per això creiem que la BE només té sentit (i només pot pretendre tenir legitimitat) en tant que perspectiva sobre els processos organitzatius, integrada en aquests. I, consegüentment, hem d'entendre la nostra afirmació de la BE com a expressió de l'hermenèutica de la responsabilitat no en termes estàtics (o de continguts normatius), sinó en termes de procés. Per això creiem que, des d'aquesta visió de la BE que proposem, es pot parlar també de la humanització com a procés d'aprenentatge mediat organitzativament.

