

Senyal	Explicació	Elements del sistema d'integritat que convé treballar <sup>1</sup>
1. La direcció <b>prioritza els assoliments i beneficis a curt termini</b> sobre les consideracions a llarg termini.	Abordar bé els dilemes o problemàtiques ètiques requereix visió i compromís a llarg termini.	<b>Lideratge ètic</b> , en concret <i>la manca de voluntat i compromís amb el foment de la integritat i la lluita contra la corrupció en els més alts nivells polític i de gestió de la institució.</i>
2. <b>Quan la decisió té un cost econòmic o polític, la direcció «renuncia» als estàndards ètics elevats</b> i encoratja la cerca de «dreceres».	No hi ha dreceres cap a la conducta ètica: als guanys econòmics o polítics a curt termini els persegueix l'ombra de pèrdues o perjudicis a llarg termini i l'eventual desvetllament de conductes impròpies o transgressions.	<b>Lideratge ètic</b> , sobretot <i>la manca de voluntat i compromís amb el foment de la integritat i la lluita contra la corrupció en els més alts nivells polític i de gestió de la institució.</i>
3. La direcció <b>tracta l'ètica com una eina de màrqueting per millorar la imatge institucional.</b>	La preocupació per l'estètica més que per l'ètica tanca el potencial perquè els dilemes ètics emergeixin.	<b>Lideratge ètic</b> , sobretot <i>la manca de voluntat i compromís amb el foment de la integritat i la lluita contra la corrupció en els més alts nivells polític i de gestió de la institució.</i>
4. Es <b>ridiculitza la conducta ètica o s'encoratgen conductes impròpies</b> d'una persona servidora pública.	No convé ignorar ni treure importància a les conseqüències i els missatges implícits en les decisions que desencoratgen la conducta ètica. Quan es fa, no s'està calibrant l'impacte que té en la cultura ètica organitzativa.	<b>Clima ètic i lideratge ètic</b> , especialment <i>la manca d'assignació explícita de responsabilitats sobre la integritat institucional al llarg de la cadena directiva i de comandament.</i>
5. De forma rutinària <b>s'ignoren o incompleixen els codis ètics</b> interns o, en el seu defecte, professionals.	L'avaluació global del sistema d'integritat serà clau per detectar els estàndards incomplets així com les disfuncions que condueixen a desviacions en la cultura organitzativa.	<b>Sistema d'integritat complet</b> , si més no <i>els dèficits en la determinació i definició d'integritat aplicada a les funcions i responsabilitats específiques de la institució (codis ètics, de conducta...).</i>
6. <b>Se cerquen solucions fàcils</b> als problemes ètics i s'afavoreixen els «arranjaments ràpids».	Alguns dilemes ètics poden tenir solucions clares i senzilles; però la majoria són situacions ambigües en les quals persones raonables poden tenir punts de vista diferents. La reflexió ètica sol requerir més temps de l'anticipat.	<b>Cultura ètica organitzativa</b> , en concret (1) <i>la manca d'obertura i foment del debat ètic dins la institució, i (2) la manca de mecanismes d'orientació ètica formals i informals o dèficits en la seva gestió</i>

<p>7. Se solen <b>adreçar els dilemes ètics</b> a la unitat encarregada de l'<b>assessorament jurídic</b>.</p>	<p>L'anàlisi ètica va molt més enllà del compliment normatiu. En aquestes unitats, prima l'expertesa jurídica, però pot no haver-hi la l'expertesa per acompanyar els servidors públics en la resolució d'aquest tipus de dilemes.</p>	<p><b>Infraestructura d'integritat</b>, i més concretament <i>la manca de mecanismes d'orientació ètica formals i informals o dèficits en la seva gestió</i>.</p>
<p>8. La direcció <b>només és sensible a les necessitats i demandes externes</b><sup>2</sup>.</p>	<p>Per descomptat, han de ser escoltades i adreçades, però no es pot ignorar l'existència d'altres necessitats o demandes, o dels principis i normes per respondre-hi sense malmetre l'interès general.</p>	<p><b>Cultura organitzativa</b>, en concret, (1) <i>potencials dèficits en els mecanismes d'orientació ètica formals i informals o dèficits en la seva gestió i també (2) la manca de voluntat i compromís amb el foment de la integritat i la lluita contra la corrupció en els més alts nivells polític i de gestió de la institució</i>.</p>
<p>9. Es <b>marginen els referents ètics formals de la presa de decisions</b> organitzativa o <b>es coarta el desenvolupament de la carrera professional dels referents ètics informals</b>.</p>	<p>En cultures organitzatives èticament febles, sol haver-hi por al lideratge ètic que es pugui exercir formalment o informalment (lideratge carismàtic), sovint perquè hi ha la percepció que pot posar en perill l'estatu quo, qüestionar o deslegitimar praxis existents o desarticlar racionalitzacions de conductes impròpies o transgressores fortament institucionalitzades.</p>	<p><b>Cultura organitzativa</b>, en concret, (1) <i>els dèficits en els mecanismes d'orientació ètica formals i informals o dèficits en la seva gestió, (2) la manca de promoció de la cultura d'aixecar la veu per defensar l'interès públic i de canals adients d'alerta, i per últim (3) la manca de voluntat i compromís amb el foment de la integritat i la lluita contra la corrupció en els més alts nivells polític i de gestió de la institució</i>.</p>
<p>10. <b>Es demana</b> explícitament o implícitament <b>que els valors ètics personals es deixin «a la porta d'entrada»</b> de l'organització.</p>	<p>No es tracta de contraposar ètica personal i ètica professional pública, sinó de facilitar la reflexió sobre on poden sorgir dilemes ètics per contraposició de les dues i donar pautes sobre la conducta esperada quan sorgeixin aquest tipus de dilemes.</p>	<p><b>Cultura organitzativa</b>, en el seu conjunt.</p>

Font: inspirada en els senyals de perill de conducta no ètica de Cooke (1991: pàg.251-252).

<sup>1</sup> Pot ampliar-se la informació sobre els factors de risc reflectits en la taula al [Documents de treball núm. 8](#).

<sup>2</sup> De la ciutadania, el teixit empresarial, la societat civil organitzada, els mitjans de comunicació...