

## **Estructura ética y cultura organizacional: ¿formalización o compromiso?:**

Reflexiones sobre un estudio de caso

Dr. Alberto Hernández Baqueiro

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Campus Ciudad de México  
Departamento de Humanidades  
Cátedra de Ética, Justicia y Sociedad Civil  
albherna@itesm.mx.

Este documento es parte de un proyecto de investigación sobre la sociedad civil en México amparado por la Cátedra de Ética, Justicia y Sociedad Civil del Tecnológico de Monterrey. El equipo de investigación de este proyecto está formado por Lidia Trejo Flores, Michel Martell Sotomayor, Juan Mario Ramos, del posgrado en ciencias administrativas, Froylán Flores Herrera, del posgrado en estudios humanísticos y Daniel González García, asistente de investigación, del campus Ciudad de México.

## Resumen

Este es un extracto de un estudio de caso que se lleva a cabo desde comienzos del 2004 en una organización no lucrativa radicada el sur de la Ciudad de México. El estudio pretende detectar y establecer relaciones entre los elementos constitutivos de la estructura ética de la organización, los elementos de la cultura organizacional, y el desempeño ético de la misma. La estructura ética es una parte de la estructura organizacional, caracterizada por cierto grado de formalización y centralización. La cultura organizacional comprende creencias y valores, entre los cuales se encuentran valores de contenido ético.

El primer párrafo ofrece una introducción sobre la perspectiva de estudio de la ética adoptada en el escrito, enfatizando la importancia que tiene para las organizaciones y expone una definición provisional de las organizaciones de la sociedad civil. El segundo apartado contextualiza los estudios sobre transparencia y corrupción y su relación con las organizaciones de la sociedad civil. En el tercer párrafo se exponen los resultados del estudio de caso realizado en una organización pequeña dedicada al trabajo sobre VIH y SIDA. Los hallazgos del estudio muestran una organización con una fuerte identidad, relacionada con una cultura organizacional fuerte, en la que los contenidos éticos tienen un papel importante. En contraste, la estructura ética es débil, y muestra un bajo nivel de formalización. Las deficiencias encontradas en el desempeño ético están relacionadas fuertemente con este último factor.

Finalmente, se discuten los hallazgos provisionales y ofrecen algunas consideraciones sobre la interacción de las organizaciones con su entorno.

### **I. Introducción: La necesidad de la ética, en particular en las organizaciones no lucrativas**

La preocupación por el daño que ocasionan las conductas antiéticas en todo el mundo es creciente. Se ha vuelto un lugar común referirse al elevado costo que tiene la corrupción para la economía mundial<sup>1</sup>, y especialmente para los países de América Latina. El Banco Interamericano de Desarrollo ha reconocido la importancia de este aspecto con la creación de su “Iniciativa de Etica y Capital Social”, al tiempo que se desarrollan esfuerzos paralelos que han tenido mucho eco en la opinión pública, como en el caso de Transparencia Internacional, cuyo capítulo en México es muy activo y bien relacionado con los medios de comunicación.

---

<sup>1</sup> John Ashcroft, secretario de justicia de los Estados Unidos aseguró durante la reunión del Foro Económico Mundial de 2004 que los recursos dedicados a la corrupción ascienden a dos billones 300 mil millones de dólares, esto es cercano al siete por ciento del PIB mundial.

Tal como indica J. Rawls, la ética es la primera condición que debe cumplir cualquier organización decente. La ética no es un accesorio de lujo que pueden o no adoptar las organizaciones, públicas o privadas. La observancia de ciertas normas básicas y ciertos valores fundamentales no es opcional, sino requisito para la existencia de cualquier organismo social. La justicia, la observancia de la ley, el respeto de los derechos humanos, por ejemplo, deben ser realidad operante de cualquiera organización, so pena de quedar sujeta al juicio de las autoridades y de la sociedad. En palabras de los editores de la OCDE, “La ética puede ser puramente instrumental, puede ser sólo un medio para un fin, pero un medio necesario. La ética de gobierno es una condición sine qua non para una buena política pública. En este sentido, es más importante que cualquier política concreta, porque todas dependen de ella” (OCDE, 1997).

Sin embargo, más allá de esos límites definidos incluso en términos legales, existe un amplio campo de maniobra para las instituciones en su administración, la definición de políticas y normas de trabajo, y sobre todo en la fijación de objetivos y estrategias, que son el terreno más a propósito para la realización de valores. En esos campos no predeterminados por las leyes es donde la intervención de la mentalidad ética, con su característica capacidad de razonamiento y análisis prudencial, puede contribuir poderosamente al cumplimiento de los fines de cualquier organización.

Cuando hablamos de organizaciones desde luego que incluimos el servicio público, la empresa comercial y el sector no lucrativo. Muchas de las ideas que se proponen a continuación son traducibles a los tres ámbitos, pero en primer lugar nos estaremos refiriendo a las organizaciones de la sociedad civil. El desempeño ético es especialmente importante para las organizaciones civiles<sup>2</sup> porque ellas dependen más que las otras de una base de confiabilidad y prestigio moral por parte del público. En ese sentido, las organizaciones civiles solidarias tienen una naturaleza híbrida: son privadas en cuanto a su régimen de propiedad, porque no son instituciones del Estado, pero son al mismo tiempo públicas en cuanto están orientadas hacia el beneficio de la sociedad, y no buscan en principio el lucro ni el beneficio privado. Por esa razón muchas de ellas están constituidas y definidas legalmente y públicamente en estos términos.

¿Qué son las organizaciones de la sociedad civil? No hay un lenguaje uniforme en la literatura al respecto. En los medios de comunicación pública se emplea todavía con mayor frecuencia la designación “organizaciones no gubernamentales”, también “organizaciones no lucrativas”, “organizaciones del tercer sector”, y más recientemente “organizaciones de la sociedad civil”. Los matices semánticos que cada acepción comportan no son muy relevantes en este momento. Baste decir que unas enfatizan la separación de tales organizaciones respecto del Estado (diferencia que no siempre es muy efectiva), otras insisten en el diferente enfoque entre la búsqueda o no búsqueda del lucro (lo que tampoco se cumple siempre a cabalidad), y finalmente se destaca que estas organizaciones, o al menos una parte de ellas, son manifestaciones de la vida ciudadana. Benjamin Barber (1996) propuso que las organizaciones civiles se encuentran en la franja intermedia entre el mercado, caracterizado por la libertad de acción, y el Estado, que lo está por la preocupación colectiva. Otras caracterizaciones, como la de Habermas, relacionan la sociedad civil con el mundo de la vida, gobernado por la cultura, diferenciándolo así del Estado, que es el mundo gobernado por el poder político, y del Mercado, que es el mundo de las relaciones económicas. En estas caracterizaciones lo que encontramos de común es la idea de que las organizaciones que se inscriben en tal esfera o ámbito no persiguen el enriquecimiento al modo

---

<sup>2</sup> Cabe aclarar: no la totalidad de ellas, pues la mayoría no están constituidas legalmente. Las estimaciones para México calculan que sólo la mitad de las organizaciones del tercer sector están constituidas formalmente.

como lo hacen las empresas lucrativas, ni tampoco pretenden ejercer la acción de gobierno o la administración pública. Más bien se deben a la libre iniciativa de los ciudadanos que se interesan en determinados aspectos de la vida social. Las organizaciones de la sociedad civil no son toda la sociedad civil, sino sólo su parte más obvia o más institucionalizada. Pero si es cierto que la sociedad civil existe en el mundo de las relaciones humanas no regidas por el dinero ni por el poder político, entonces es claro que su extensión es enorme y ni remotamente se puede identificar con la actividades que llevan a cabo las organizaciones que forman parte de ella.

Regresemos ahora al asunto de la ética en la sociedad. Líneas más arriba aludimos al efecto económico y social de la corrupción. Pero no es este el único modo como el desempeño ético de una colectividad afecta otros resultados de su actuación general. Un concepto que en los últimos veinte años ha adquirido una gran difusión, por su capacidad para sugerir vías de investigación que vinculan aspectos éticos y culturales con resultados sociales y económicos es la noción de capital social. Brevemente, el capital social es la capacidad de los grupos humanos para autoorganizarse a fin de alcanzar sus objetivos, también podría describirse como la proclividad a la cooperación, o incluso como nivel de confianza y sociabilidad dentro de una colectividad<sup>3</sup>.

La observación inicial es sencilla: las condiciones de desarrollo son diferentes en regiones donde la población tiene características de civilidad diferentes. Los trabajos sobre capital social vinieron a poner el acento en un factor de carácter humano y social cuyo interés se ha extendido entre los estudiosos del desarrollo, debido a que, al menos en parte, los planteamientos puramente económicos o técnicos no han dado los resultados que se esperaban para alcanzar mejores condiciones de vida. De esta manera tenemos una conexión directa y sugerente entre una categoría cultural y un terreno que ha sido dominado por los enfoques cuantitativos y economicistas.

La idea de capital social como capacidad de cooperación remite, aunque no se diga con frecuencia, a visiones éticas de la sociedad con un añejo historial. Para los clásicos griegos y romanos, la sociedad humana se funda en la confianza de unos en otros, los ciudadanos comparten una suerte de amistad pues, dice Aristóteles, con el enemigo no queremos ni siquiera andar por el mismo camino<sup>4</sup>. La visión de la sociedad civil como mundo de la confianza y las relaciones humanas es mucho más cercana a la idea de la sociedad que tenían los humanistas clásicos que al individualismo moderno, pues para aquellos la amistad social –quizás en el lenguaje moderno podríamos llamarla solidaridad-, es el origen de vida en común, mientras para los utilitaristas lo es la debilidad y el egoísmo<sup>5</sup>.

Pero la cuestión del capital social, siendo eminentemente cultural, tiene la peculiaridad de tener un enorme dinamismo. A diferencia de otros aspectos culturales, que son de largas latencias y de difícil manejo (se desarrollan a lo largo de decenios o centurias), el capital social puede modificarse en periodos relativamente

---

<sup>3</sup> El gran difusor de la idea de capital social es el sociólogo norteamericano Robert Putnam (Bowling Alone, 2000). Una apretada y clara historia de los estudios de capital social, con una crítica del concepto se puede ver en F. Portocarrero, "Capital social: genealogía de un concepto" (2003).

<sup>4</sup> Política IV, 9; 1295a 24-25.

<sup>5</sup> Y en Aristóteles, las diferentes formas de comunidad que existen en la ciudad, y aún los tipos de constitución de las diferentes ciudades (politeia) corresponden a otras tantas formas de la amistad o sociabilidad humanas (filias), Etica Nicomaquea VIII, 9; Política III-IV. La propuesta es de origen platónico (República IX y X).

cortos, para bien y para mal. La capacidad de producir confianza o desconfianza en la población está en relación directa con la observancia de conductas éticas y el logro de resultados por parte de cualquier organización, sea el gobierno, sean organizaciones privadas (Uslaner, 2002).

La incongruencia entre la conducta y el discurso es uno de los principales motivos de pérdida de la confianza por parte de los miembros de un grupo. De una manera patente, las prácticas de corrupción minan la credibilidad del Estado y de las instituciones públicas (Escalante, 1992) pero también de toda organización que se ve envuelta en esa clase de vicios. De allí la importancia de fortalecer y mejorar el desempeño de toda organización que pretende incrementar su capital social. Este factor es de especial importancia para las organizaciones civiles porque en ellas, en muchos casos, se da por supuesta la honradez de sus integrantes y la respetabilidad de sus fines. Hay una especie de voto de confianza o de “crédito social” que la sociedad más amplia concede a favor de las organizaciones, por su carácter privado, voluntario, no lucrativo y de solidaridad o altruismo. En virtud de este “crédito social” se presume la buena voluntad y la honradez de la organización, en tanto sus fines son loables, y hasta en tanto haya indicios en contrario.

En el medio mexicano no hay un estudio suficiente sobre ética, transparencia y gestión de las organizaciones, aunque existe una creciente bibliografía sobre transparencia en la gestión gubernamental. Son muy escasos los estudios empíricos al respecto, y se dirigen preferentemente a la percepción de la gestión del gobierno. Por otra parte, la adaptación de los estudios de transparencia y gestión ética a las necesidades de organizaciones civiles es una tarea que está apenas en ciernes.

Un aspecto a considerar que difiere nuestro estudio respecto de la mayoría de los estudios que conocemos acerca de la ética en las organizaciones públicas es que el énfasis anti-corrupción que presuponen los estudios sobre transparencia es más cercano a una ética de mínimos o una ética negativa, distinto del énfasis que nos gustaría encontrar en el sentido de una ética propositiva, hacia la adopción de criterios de actuación éticos como parte del proceso de toma de decisiones y gestión de las organizaciones. De hecho, la idea de estructura ética que presentamos puede ayudar a destacar la idea de una ética positiva, frente a la idea más usual de una ética restrictiva o negativa. Mientras que ésta última está orientada a la prohibición de determinadas conductas, la ética positiva es una manera de reforzar el proceso de toma de decisiones en un sentido ético explícito. Lo que nos parece más útil es fomentar la visión de la ética como instrumento que fortalece a las instituciones y mejora sus resultados, y no tanto insistir en el carácter restrictivo o formalista<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Por esta razón es muy provechoso para la práctica y para la teoría de la gestión de las OSC incrementar el uso de aproximaciones empíricas para la generación de capital social fundadas en la ética. Existen varias propuestas de crear capital social con herramientas éticas. Una de esas nociones es la de “estructura ética”, a la cual nos referimos a continuación, pero ya desde ahora hay que reconocer que este enfoque puede ser demasiado frío, o demasiado “organizativo” o “administrativo”, pero existen también otros enfoques más humanistas e incluso más interesante epistemológicamente, como los que se fundan en la idea de desarrollo moral y de comunidades éticas (Kohlberg, 1997). Estos han generado enfoques como el de ambientes o climas éticos (Agarwal y Malloy, 1999), en tanto que los estudios basados en la idea de cultura de las organizaciones siempre destacan aspectos de valores y de valores morales (Hofstede, Schein) todas las cuales tienen la ventaja de incluir metodologías empíricas.

La idea de estructura ética que se emplea en este trabajo es resultado de una mentalidad administrativa, pues surgió en el ámbito de la administración pública, y ha sido propuesta desde el ámbito de los organismos de cooperación económica. En ese sentido, acusa una visión administrativa de las organizaciones que no recoge la totalidad de los elementos de orden moral que intervienen en la actuación concreta de los agentes morales. En principio, la situación en que se encuentre la estructura ética de una organización influye, pero no determina las decisiones y acciones que en último término se resuelven como decisiones de personas<sup>7</sup>. Debido a su orientación “administrativa”, la idea de estructura ética se presenta como si fuese moralmente neutra. Sin embargo, en este trabajo partimos del principio de que es indispensable para cualquier organización cubrir unos mínimos morales para legitimar su participación en la sociedad más amplia. Esos mínimos están marcados por la legislación general vigente, por una parte, y por el respeto de una serie de principios éticos mínimos generales que permiten llamar “justa” a una organización social. En este sentido, la libertad de autoorganización de las entidades privadas es mayor, generalmente, que la libertad de que disponen las entidades gubernamentales las cuales están regidas por legislaciones muy detalladas y están sujetas a un escrutinio constante, que para el caso de las organizaciones privadas, apenas comienza a ser motivo de práctica aunque ya lo es de intenso debate. Sin embargo, la libertad de autoorganización no es absoluta, pues está limitada por las leyes laborales, fiscales, comerciales, de fomento de la actividad filantrópica, etcétera, así como por los principios de convivencia humana expresados en los derechos humanos. Así, para nosotros, una organización justa debe cumplir satisfactoriamente los mínimos marcados por la legislación vigente, una ética de los derechos humanos y una estructura institucional que se oriente en el sentido de cumplir los principios de justicia de una cultura democrática.

## **II. Estructura ética y control de la corrupción**

La idea de estructura ética, surge de una preocupación por la gestión pública, pero su propósito inicial puede ser compartido en el ámbito privado porque muchas de las organizaciones de la sociedad civil son privadas en su gestión pero públicas en su vocación, y es esto precisamente lo que más importa, que la gestión de las organizaciones no pierda su eficacia pública al autofagocitarse como resultado de procesos de corrupción. En ese sentido, no olvidamos tampoco que la corrupción no obedece a un solo factor. La corrupción no es sólo cuestión moral, sino también resultado de una circunstancia política y económica: tiene consecuencias políticamente conservadoras; tiene que ver con el mantenimiento del control político a través de una repartición de los privilegios a las élites (Escalante, 1992). De esta suerte, el problema de la corrupción va más allá de un planteamiento puramente ético. Algunos de los factores externos a la organización que pueden mencionarse como favorecedores de procesos de corrupción son los siguientes:

---

<sup>7</sup> Por eso será necesario incluir, en otro momento, un factor psicológico de orden moral que ha sido estudiado fructíferamente por la escuela de Kohlberg (1997), si bien en el ámbito escolar y educativo y no en el de las organizaciones civiles. Los procedimientos y conceptos desarrollados por Kohlberg y sus seguidores, tales como comunidad ética, responsabilidad, madurez, podrían ser empleados con provecho en otros ámbitos donde hay acción colectiva y aún comunitaria, si bien para ello tendrán que conocerse nuevas reglas, motivaciones y fuentes de autoridad y convicción.

- Debilidad de la moral pública: cuando tenemos una situación de hecho en que la población acepta o admite más o menos con naturalidad las prácticas corruptas, como si se tratara de conductas normales y esperadas. La conciencia cívica es débil.
- Inadecuación de leyes y reglamentos: sea por su anacronismo, su inadaptación a las realidades que deberían regular, o incluso la inexistencia de norma jurídica.
- Ineficacia de la administración pública, cuando el burocratismo impide la terminación eficiente de procesos, abriendo oportunidades para la intervención de “gestores” y abriendo la posibilidad para corruptelas de parte de funcionarios de alto o bajo rango.
- Inequitativa distribución del poder político (contrario a una “sociedad bien ordenada”), la falta de acceso al poder público y su concentración en unos pocos.
- Inequitativa distribución de la riqueza (contrario a una sociedad equitativa), la desigualdad de riqueza irá aparejada con la desigualdad de poder, estableciéndose intercambios de hecho entre los grupos con poder efectivo.

Como puede verse, estos factores no pueden ser superados por la acción aislada de una organización. Son problemáticas sociales y culturales más amplias y aun sistémicas. Empero, la noción de estructura ética es una respuesta muy concreta a la pregunta sobre lo que se puede hacer, al nivel de cada organización y al nivel de la gestión local. Pero al mismo tiempo, cada uno de esos factores puede darse dentro de la organización, y así la organización reproduce o no el esquema favorecedor de la corrupción.

De acuerdo con la noción que Schminke (2001) da de “estructura”, la “estructura ética” (EE) se refiere a los elementos de la organización que intervienen de manera constante, para bien o para mal, en la actuación moral de la organización. Pero puede ocurrir que dicha estructura esté subdesarrollada, o que algunos de sus elementos estén corrompidos, y en ese caso la estructura no va a favorecer la conducta ética de sus integrantes, tanto sus dependencias organizacionales como sus individuos. Por el contrario, mediante el diseño adecuado de la estructura, se puede ayudar a que las dependencias e individuos tengan más alicientes y encuentren un ambiente más favorable para actuar de maneras éticamente correctas. La EE inhibe o alienta determinado tipo de conductas éticas en la organización.

Vamos a entender EE como un conjunto de elementos formales e informales del diseño organizacional. En principio, esta es una enumeración posible de tales elementos:

- Marco legal: leyes, reglamentos y códigos de derecho positivo.
- Mecanismos de responsabilidad: procedimientos legalmente establecidos, definición de responsabilidades.
- Participación y escrutinio públicos.
- Liderazgo: recae sobre los políticos de alto nivel, representantes populares y gobernantes.
- Códigos de conducta: establecidos por gremios o colegios profesionales, a manera de manuales para la solución de situaciones difíciles.

- Socialización: formal e informal, del primer tipo son cursos de inducción, manuales de funciones, documentos que explican la misión y políticas, etc.; del segundo tipo son tradiciones, convivencia extralaboral, etc.
- Coordinación: alguien se hace cargo de que las actividades realizadas son congruentes con el compromiso ético
- Condiciones de trabajo: en especial para el servidor público, de tal suerte que pueda cumplir eficazmente con sus tareas.

Estos elementos cumplen tres funciones básicas: control, orientación y gestión de las acciones de la organización. Algunas de estas funciones son cumplidas principalmente por ciertos elementos, sin embargo, en mayor o menor medida todos los elementos contribuyen a que la organización tenga control sobre sus acciones que tienen implicaciones éticas, que dichas acciones se orienten en el sentido del cumplimiento de los valores institucionales y a que haya una gestión consciente de tal clase de acciones, con responsables definidos.

### *Estructura y cultura de la organización*

Al lado de estos elementos de estructura las organizaciones poseen una serie de elementos valorativos y operativos que entenderemos como “cultura de la organización” (Dávila, 1999). Muchos de estos elementos no están formalizados (no tienen una expresión escrita), pero tienen un papel importante en la orientación, gestión y control de las acciones dentro de la organización. Asimismo, algunos de los elementos de la estructura ética tienen una fuerte relación con la cultura organizacional, como ocurre con las formas de liderazgo y socialización. Schein presenta los elementos de la cultura comprendidos en tres grupos a saber:

- a) Supuestos y creencias básicas compartidos por los integrantes de la organización, acerca de la realidad sobre la cual actúan.
- b) Valores, que se perciben como contenidos específicos deseables.
- c) Artefactos, creaciones humanas destinadas a la consecución de objetivos. En esta categoría pueden encontrarse un grupo de especial que significa contenidos de cualquiera de los tres grupos, a los que llamamos símbolos.

Entenderemos entonces que la EE comprende un conjunto de artefactos éticamente relevantes usados por la organización. A título de hipótesis, suponemos que la EE inhibe o alienta los patrones de conductas éticas contenidos en la cultura de la organización. Entre la EE y la cultura se establecerán relaciones de alineamiento o desalineamiento, entre los elementos culturales y las disposiciones de la estructura, los cuales se reflejarían en los desempeños de las organizaciones.

### **III. Caso exploratorio: Cultura y estructura ética en una organización de la sociedad civil de lucha contra el sida**

#### *Presentación de la organización*

La organización que ha sido sujeto de estudio fue fundada en el año 1987 como una asociación civil bajo las leyes mexicanas, con el objeto de difundir información y educación para la prevención del VIH y SIDA, en la ciudad de México. El grupo inicial de cuatro personas se caracterizaba por tener muy buenas relaciones sociales, sea como personajes de la vida cultural, médica o como altos funcionarios de la administración pública de salud. Esta condición permitió una buena capacidad de convocatoria inicial para que se sumaran otras personas de buena voluntad para colaborar en una iniciativa que se presentó en un ambiente de gran desconocimiento de la enfermedad y que ya estaba afectando de manera grave a la población mexicana, en particular a la población de varones homosexuales. En 1989 la organización recibió en donación por parte del gobierno de la ciudad un inmueble que hasta la fecha sigue siendo su sede única y su principal patrimonio. En la organización, a la que denominaremos en adelante la Organización, trabajan siete personas asalariadas y alrededor de sesenta voluntarios distribuidos en hasta doce servicios diferentes que incluyen: pruebas de laboratorio para detección de VIH, consejería psicológica, psicoterapia, consulta médica externa, enfermería, consulta de medicina y terapias alternativas, charlas y cursos de divulgación de información sobre VIH y SIDA. Una parte del trabajo muy valorada por los integrantes de la organización la constituyen los proyectos de atención a la población afectada realizados en colaboración o con patrocinio de entidades públicas, principalmente.

En el año 2003 la Organización atendió a 3022 personas en el área de servicios de salud (consulta médica y atención psicológica), de los cuales 567 fueron mujeres y 2455 fueron hombres. En el 2002 el total de personas directamente beneficiadas por todas las actividades de la Organización fue de 20,344. Los activos de la Organización para el año 2002 sumaban \$ 380,582 pesos mexicanos (menos de 35 mil dólares americanos).

#### *1. Cultura de la organización: Creencias y supuestos*

1.1. Identidad: orientación de servicios a la población afectada por el VIH/SIDA, en su mayor parte gay, en un ambiente de calidez e informalidad.

Los rasgos definitorios principales de la identidad de la organización se encuentran alrededor de su historia, en la que destaca el hecho de que surge en primer lugar como una respuesta de una parte de la sociedad ante lo que se percibe como un problema grave de salud que afecta en particular a la población gay. Esta parte de la sociedad que da una respuesta está constituida de modo importante por individuos de esa orientación sexual pero también por personas solidarias con ellos. Así, una de las características de identidad de la organización es su vocación de servicio no exclusivo pero especialmente orientado a la población gay de escasos recursos económicos. Las primeras contribuciones vinieron de la población gay así como las primeras actividades se realizaron con esta población.

El perfil propio de la Organización se dio como resultado del liderazgo fundacional, entre otros factores, como la adaptación a las demandas del entorno. Concretamente, se pasa de una intención general inicial de ayudar

por medio de donativos, a definir un programa operativo centrado en la prestación del servicio de detección, difusión de información, colaboración con otras instituciones, incorporando voluntarios para ello.

Hay cierta percepción de que en el “espíritu” fundacional tuvo importancia la participación gay inicial, que se ha conservado en cierto modo: como en el hecho de ser muy heterogéneos, pero con un ambiente de mucha comunión. La prioridad la tiene la atención a la problemática VIH/SIDA, pero hay siempre un segundo plano de conciencia de las problemáticas de diversidad sexual, discriminación y derechos humanos.

Estos últimos aspectos son tan importantes que definieron en su momento la figura legal asumida por la Organización, que vivió algunos años bajo el régimen de Institución de Asistencia Privada, el cual prometía mayor acceso a recursos económicos pero era visto como perteneciente a una tendencia más conservadora en moral y costumbres. Dicho régimen no era el inicial y fue abandonado después de algunos años para volver al régimen más libre de asociación civil.

La definición de las actividades y prácticas de la organización también ha obedecido a un proceso histórico de acumulación. Se definió un plan operativo inicial en función de las necesidades más urgentes de la población, la consejería psicológica alrededor de la prueba de detección, la difusión de información básica y la atención médica, tanto en medicina convencional como en tratamientos alternativos más recientemente. Algunas de estas prácticas se han convertido en elementos importantes de socialización, así como la historia oral de la organización ha devenido un elemento de identidad.

Una circunstancia preocupante y cotidiana es escasez de recursos. Da la impresión de que casi todo lo que hay en la organización, como mobiliario y equipo, son donaciones de materiales ya usados. Al parecer la principal limitación que hay para ofrecer un servicio mejor se encuentra en la escasez de medios. Designamos esta característica como “austeridad”, dado que la organización ha aprendido a sobrevivir en condiciones mínimas, reutilizando continuamente los recursos.

La historia de la organización está marcada por la informalidad de los procesos desde su inicio. El trato es informal y hay un ambiente generalizado de camaradería y sencillez, acompañado de gran escasez de procedimientos formalizados en la administración y los reglamentos, que se nota claramente en la estructura organizacional.

La calidez y trato humano están simbolizados en la figura de la casa, la sede de la Organización ha procurado mantener el aspecto de una casa de amigos, para diferenciarla del ambiente y trato de un hospital, en especial de un hospital público o estatal. Asimismo, la casa alude al refugio, al lugar donde se puede ser sin miedo a la discriminación.

1.2. Calidad en el servicio. Se encontró en muchas de las entrevistas realizadas la creencia de que el servicio ofrecido por la Organización es de buena calidad, aun dentro de sus limitaciones de medios, y que incluso esta calidad ha mejorado con el paso del tiempo. Como factor decisivo de esa buena calidad se mencionan los agregados no técnicos: como el trato humano, la calidez, el trato personalizado, la tolerancia y el respeto. También hay cierta conciencia, no forzosamente eficaz, de la prioridad que debe tener la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios.

En apoyo de esa creencia está la participación de la Organización como capacitadora de otras organizaciones en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos.

1.3. Semillero. Se encuentra generalizada la creencia de que la Organización ha sido origen de otras organizaciones y prácticas en su campo de trabajo, algunas de manera intencional y otras por imitación, en incluso alguna que se ha originado por defección de algunos antiguos colaboradores. Al ser la Organización una de las primeras organizaciones civiles dedicadas a la atención de la problemática de VIH-SIDA en la ciudad de México se puede encontrar ejemplos en este sentido que avalen esa creencia por parte de sus integrantes actuales.

## *2. Cultura de la organización: valores*

Entre los valores aducidos por los entrevistados que encontramos más consistentemente se encuentra:

2.1. Tolerancia, es el valor que apareció en más ocasiones dentro de las entrevistas, está muy vinculado con la idea de diversidad y de respeto.

2.2. Diversidad sexual, claramente referida al valor positivo que se otorga a la contribución de la población gay dentro de la Organización, pero también a otras opciones sexuales, como heterosexuales, bisexuales, transgénero, sexo-servidores, travestis, con sus implicaciones en la vestimenta, apariencia, conductas, y otras manifestaciones.

2.3. Desarrollo profesional, lo encontramos repetidamente entre los integrantes de la organización, especialmente aquellos con estudios universitarios. Se menciona consistentemente como uno de los principales motivos de satisfacción por el trabajo realizado en la organización.

2.4. Altruismo, encontramos muchas manifestaciones de ayuda a los demás, especialmente en algunos de los voluntarios entrevistados y como “vocación” de servicio entre los integrantes permanentes de la organización.

2.5. Personalización, se entiende como la prioridad concedida a la atención de cada persona, las personas concretas están por encima de las reglas e incluso de algunas consideraciones prácticas que puedan afectar la imagen más superficial de la organización (podemos citar los casos de dos recepcionistas voluntarios, uno enfermo y otro travesti).

2.6. Sencillez, está ligado con cierto grado de informalidad pero por sí mismo comprende la valoración que se da a la relación entre las personas de la organización. No hay tratamientos ceremoniales, los procesos son muy poco formales y se busca con ello, al parecer, cierta clase de relación de confianza y compañerismo.

2.7. Compromiso con lo que se dice, alude a la congruencia en la actuación.

2.8. Amistad, se alude varias veces como un valor que se encuentra fácilmente en la organización y que ha tenido un papel importante en su historia y funcionamiento, desde la constitución inicial de la organización por

razones de amistad como en las relaciones personales que actualmente permiten la colaboración en un ambiente de confianza.

2.9. Solidaridad, se menciona este valor al referirse a la respuesta por parte de miembros de la organización en situaciones de crisis y de gran necesidad.

2.10. Derechos humanos, ha venido cobrando más importancia, en relación con temas como discriminación y diversidad.

### *3. Estructura ética*

Las tres funciones de la estructura ética son cumplidas casi exclusivamente por elementos no formalizados. No podría ser de otra forma por cuanto encontramos que la estructura organizacional es muy poco formalizada, tiende a ser sumamente flexible lo cual es posible, al menos en parte, debido al tamaño pequeño de la organización pero sobre todo a la fuerte carga cultural que encontramos.

Se advierte mucha flexibilidad en la organización. Por ejemplo, el intercambio por trueque, singular: recibir en donación ataúdes de una agencia funeraria y trocarlos por servicio médico en el Hospital General. Al parecer en ello hay un claro beneficio para los usuarios y se basa en las relaciones personales con directivos.

Un aspecto a mencionar es la adaptación para enfrentar situaciones nuevas en mejores condiciones, por ejemplo, la terapia para las familias, a partir de un caso crítico (travesti de closet seropositivo y su familia), que dio lugar a una especialización profesional de parte del coordinador de investigación y que permitió enfrentar después otros casos semejantes en mejores condiciones. Otro caso es la aparición de las supervisiones como respuesta ante otro caso crítico, el de una consejera que se vio afectada por el resultado de una prueba que tenía que entregar, entonces se pasa de las juntas mensuales, que eran de carácter informativo muy general a las supervisiones semanales que son mucho más detalladas y permiten más control, orientación y apoyo a los psicólogos.

Estas dos situaciones refieren a la capacidad de la organización para aprender y para adaptarse a las necesidades nuevas, si bien esto genera un mínimo de elementos formales.

Es importante relacionar la escasa formalidad con la flexibilidad, la capacidad de adaptación y también la debilidad ante las fallas de “capital social”. De tal suerte que tenemos una operación “financiada” en buena medida con capital social, a nivel de convicción, confianza y altruismo, pero con una estructura endeble, con las ventajas y desventajas que ello comporta.

3.1. Orientación. Son dos los elementos de la estructura que encontramos de manera más clara en esta función de la estructura, el liderazgo y los procesos de socialización.

Un elemento de estructura que apareció de una manera muy fuerte fue el liderazgo basado en el ejemplo, en particular el liderazgo de dos de los integrantes más antiguos de la organización: todos los miembros del consejo directivo tienen más de diez años de trabajo en la Organización. Además, los dos asociados con

mayor antigüedad son el presidente y el director de proyectos, quienes concentran una buena parte del poder en la organización. Aquí hay una superposición de liderazgo moral y autoridad jerárquica.

Se aprecia que para la decisión de los asuntos hay un proceso no formalizado de consulta entre los directivos, en particular se hace la consulta con el Presidente quien suele someter la propuesta a la consideración al menos de dos personajes más, el director de proyectos y el coordinador de psicología.

3.1.1. Liderazgo. El liderazgo histórico en la organización sentó las bases de su funcionamiento en la primera etapa, estableciendo el primer programa operativo, las bases para tener una organización que generase confianza y los contactos con otras instituciones. Esto ocurrió durante el primer año de actividades. A partir de ese momento, si bien hay un liderazgo jerárquico que puede recaer en tres o cuatro personas diferentes a lo largo de quince años, hay sobre todo un liderazgo operativo en el que una sola persona asumió las responsabilidades y las decisiones dentro de la organización. Esta persona formaba parte del grupo fundador de la organización llevando la parte de la operación y no como patrono, y continuó encabezando la operación hasta su separación de la organización en el año 2002. Esta continuidad permitió que la Organización mantuviera una operación regular, prácticamente sin cambio causado por las sucesiones en la presidencia del órgano directivo.

En este caso hubo conciencia de las dificultades que se dan en las organizaciones de este tipo para permitir el relevo en el liderazgo y por ello es importante que a nivel de consigna informal, prevaleció el principio de que la Organización no era patrimonio personal de nadie, y que había de tenerse cuidado en la selección de un sucesor. En esta sucesión del liderazgo operativo, ocurrida después de quince años de trabajo, hubo cercanía de las figuras fundadoras al líder saliente para facilitarle el proceso.

El liderazgo operativo de la organización hasta el 2002 destacó algunas características que permanecen hoy, a saber: a) cierto tono de militancia gay; b) sentido de urgencia para la solución de problemas; c) flexibilidad en cuanto al cumplimiento de normas formales priorizando el logro de metas; d) alto grado de socialización de las vivencias y problemas que se vivían en la organización.

	1987	1988	1989	1994	2002
Líder patrono (presidente)	Carlos B.	(Luis G.)	Guadalupe R.	Mauricio R.	Javier M.
Líder operativo	Mauricio R.	Mauricio R.	Mauricio R.	Mauricio R.	Javier M.

La tabla 1 muestra la sucesión del cargo de presidente de la Organización (líder patrono) y la del líder operativo. Hay una gradual desincorporación de los patronos en el trabajo de la organización hasta dejar completamente el destino de ésta en manos del equipo operativo.

3.1.2. Medios de socialización. Se aprende cuál es la práctica correcta observando el ejemplo del predecesor, y eso incluye políticas no escritas. Las supervisiones parecen uno de los medios más importantes de la estructura ética en la Organización, consisten en una supervisión semanal detallada de los pacientes que cada uno de los voluntarios atiende, tanto en consejería como en terapia, por parte de los coordinadores de psicología y de investigación.

El proceso de inducción está parcialmente formalizado. Es tarea del área de psicología y comprende la capacitación para el trabajo de consejería, así como el curso de aspectos básicos biopsicosociales. Este último curso fue definido en una etapa temprana del trabajo y es obligatorio para todos los voluntarios de la organización.

Son frecuentes las celebraciones, tanto por motivos lúdicos tales como aniversarios, como por logros de la Organización. Las historias y narraciones sobre situaciones o hechos relacionados con la organización y con su historia también son socializadas de manera informal. Asimismo, un momento de socialización muy fuerte se compartía con la muerte de integrantes, tanto usuarios como sobre todo voluntarios, que provocaron respuestas muy “solidarias”.

3.2. Gestión. No hay una entidad que asuma explícitamente la función de coordinar los aspectos éticos entre las distintas secciones de la organización. Aparecen los rudimentos de un sistema de coordinación entre las áreas: cuando un usuario pasa a otro servicio, al menos el coordinador del área sabe del caso y hay un expediente único.

Se ve una debilidad en las condiciones del servicio. Dicho brevemente: que muchos de los voluntarios también son personas de escasos recursos económicos y que podrían verse beneficiados por algunos de los donativos. Al parecer, ha ocurrido en ocasiones que una parte de los donativos en especie se distribuye entre los voluntarios, aunque la intención original era dedicarlos enteramente a usuarios que viven con VIH.

La ejecución de las actividades deja un amplio margen a la iniciativa y responsabilidad de quien hace la propuesta o tiene la función. No existe algún mecanismo formal de supervisión (excepto para la prestación de los servicios), ni siquiera un mecanismo claro de consulta con los superiores jerárquicos.

3.2.1. Prácticas y usos. No hay muchos procesos formalizados ni existe un código de conducta publicado. En su lugar encontramos una serie de usos que han surgido de las experiencias vividas por la organización.

La participación por parte del equipo operativo, constituido en un comité directivo o mesa directiva incluye la elección de cargos, incluso del presidente de la Organización. La práctica de tomar decisiones colectivamente fue adoptada desde el comienzo del trabajo por el líder operativo, aunque no para todas las situaciones. Aquellas más confidenciales o urgentes se decidían a juicio del líder operativo.

La participación va unida a la práctica de la delegación de responsabilidades hacia arriba y la ayuda subsidiaria: consiste en recurrir al coordinador o al superior del área para resolver una situación que parezca

salirse de control durante la prestación de servicios. Asimismo, en los casos que se narran se ve que el superior no absorbe el caso solo, sino que lo comparte con otros integrantes experimentados y entonces se ponen en juego todos los recursos disponibles ante la situación de crisis. Este esquema se narra en algunos casos críticos (de la familia del travesti, en el caso de la prueba positiva, en el caso de Susana quien falleció en el servicio de enfermería, e incluso en el error de etiquetado repetido en una prueba de detección).

3.2.2. Organización. La estructura de la Organización ha sufrido cambios a lo largo del tiempo para adaptarse a las necesidades del entorno y ocasionalmente para realizar propósitos nuevos. La estructura administrativa, o la debilidad de ella, afectan el funcionamiento ético. Se observa un proceso de adaptación muy importante. La coordinación de proyectos, a diferencia de las otras coordinaciones, surge como resultado de un propósito conciente, con objetivos definidos para una actividad relativamente nueva en la Organización: la captación de recursos provenientes de patrocinadores externos, a partir de 2001. Esto coincide con la pérdida del líder operativo histórico, lo que fuerza al equipo operativo a encontrar una nueva fuente de fondeo. En contraste, las otras áreas comenzaron a realizar sus actividades empujadas por la necesidad inminente y obvia de la prestación de los servicios originarios de la Organización, por eso no tenían un plan formal previo sino que se imponía la urgencia.

Algunas de las adaptaciones de la organización se debieron a colaboraciones con otras entidades, especialmente las de salud pública, que aportaban recursos valiosos en el momento, a partir del 92 o 93 en que se llegó a un arreglo que se conservó mucho tiempo en el que personal médico pagado por entidades públicas también atendía a usuarios de la Organización en las instalaciones de ésta. La adopción de otros procesos formalizados se debió a la colaboración con universidades para recibir prestadores de servicio social. La elaboración de reportes de actividades data del tiempo en que la Organización se incorporó a la beneficencia pública; la organización dejó esa figura legal pero conservó los reportes parcialmente.

La relación con el patronato para fines operativos parece que no fue buena desde el principio. Hay varias alusiones a que se quejaban de aspectos superficiales, como la decoración. Sin embargo, hubo al menos un periodo inicial en que se reunían quincenalmente y en el que cumplieron una importante labor de procuración de fondos.

Hay una jerarquía mínima, una estructura muy horizontal, sin marcar la diferencia jefe-subordinado. Esto parecería que es un propósito intencionado, de mantener esa horizontalidad. Al menos en parte es razonable por el pequeño tamaño de la organización, pero sí se distingue un núcleo directivo que tiene mayor influencia en la toma de decisiones, encabezado por el presidente de la Organización y los directores de proyectos y psicología.

Las decisiones concernientes a cada departamento son tomadas al interior sin consultar a nadie más. En cambio, cuando la naturaleza de la actividad implica la vinculación de la Organización con el exterior, es necesario dar aviso a los compañeros explicando las ventajas y desventajas del planteamiento.

3.2.3. Capacidad de análisis. En el trabajo cotidiano son frecuentes las situaciones que implican un juicio ético de parte del prestador de servicios, tanto en psicología como en servicios médicos. También se han

enfrentado, sobre todo en el pasado, situaciones críticas de confidencialidad, manejo de consecuencias (por ejemplo de un determinado resultado clínico en una familia), situaciones de enfermedad terminal y otras. Para estas situaciones no existe un código explícito ni unívoco en la Organización. Existen algunos criterios generales de responsabilidad personal y se deja en buena medida la solución de cada caso al juicio individual. Ello supone una importante capacidad individual de análisis ético por parte de las personas. Dicho juicio se va consolidando, de manera informal e indirecta, a través de los medios de socialización (inducción, capacitación, supervisión). Empero, no existe un medio de asegurarse de la capacidad de análisis ético de cada prestador de servicio.

No existe un código de conducta formal, aunque sí algunos principios informales, como los relativos a situaciones de acoso y defraudación.

3.3. Control. Esta es la función más débil de la estructura que encontramos. Los controles están típicamente asociados con la existencia de elementos formales, como líneas de responsabilidad y rendición de cuentas, marcos normativos, reglamentos y políticas. Ninguno de estos existe como un proceso formalizado y homogeneizado dentro de la organización.

Se especifica un procedimiento formalizado para informar sobre las actividades, consistente en la redacción y publicación en una carpeta de un oficio o memorando donde se detallan las actividades realizadas, el cual es firmado por todos los integrantes del cuerpo directivo. No se especifica de qué manera se solucionan las dudas, diferencias o desacuerdo que se puedan generar a partir de estos documentos. De hecho, encontramos durante la investigación que este “minutario” recoge todo tipo de materiales de manera indiferenciada, desde avisos de ausencias o vacaciones hasta propuestas y quejas por parte del equipo operativo.

3.3.1. Marco legal. Hay una conciencia clara de la norma oficial vigente que afecta las actividades esenciales de la Organización. La Norma Oficial Mexicana para Prevención y Tratamiento del VIH-SIDA, en cuya elaboración tomó parte la Organización como organización consejera.

Para el trabajo interno hay unas cuantas reglas operativas establecidas por cada departamento para tareas específicas (para coordinar el uso del equipo de cómputo, por ejemplo).

3.3.2. Reglamentos y políticas. Prácticamente todas son no escritas. Entre los principios que se respetan los hay de diferente clase o importancia. La confidencialidad en el manejo de la información de los usuarios es claramente el principio operativo más importante.

También hay una actitud severa en cuanto a situaciones de aproximación física o acoso, pero aunque se han presentado al menos dos casos no hay una política escrita al respecto.

No hay procedimientos claros sobre el manejo de los donativos, en particular aquellos en especie diferentes de los medicamentos. La oficina encargada de este aspecto tiene menos de un año de creada y carece de lineamientos. Tampoco hay claridad sobre las actividades realizadas.

3.3.3. Rendición de cuentas. Hay una intención muy clara, al menos en el nivel del discurso, de constituir una institución transparente y que rinde cuentas. Hay una declaración explícita en la página web de la Organización y se publica un resumen de sus estados financieros. También en el nivel de los testimonios hay declaraciones explícitas en el sentido de que a los pequeños donadores se les informa sobre el uso de sus contribuciones, así como hay alusión al deber general de informar a la sociedad.

Sin embargo, en el presente hay muy pocos patrocinios de grandes fundaciones o de organizaciones internacionales, por lo que no se ponen en práctica los informes detallados que exigen esta clase de patrocinadores. Tampoco es clara la manera como se informa a los pequeños donadores.

Asimismo, al no existir un patronato ni organismo interno supervisor de las actividades, el equipo operativo no se ve obligado a rendir cuentas de su trabajo ante ninguna entidad, fuera del cumplimiento de las obligaciones fiscales generales.

#### *4. Desempeño ético*

La historia de la Organización abunda en narraciones de ayuda a la población necesitada, con un alto grado de entrega personal, de espíritu de servicio y otros valores referidos. Esto además es una práctica cotidiana, pues es fácil advertir cómo se viven la tolerancia, la solidaridad y otros. Sin embargo, hay también situaciones sensibles que en el presente ponen a prueba la actuación ética de la organización, a nivel de deficiencias de la estructura:

a) Una situación aparentemente recurrente de falta de claridad en la destinación de los recursos producto de las actividades de la oficina de patronato, que potencialmente podrían dedicarse a fines no directamente relacionados con el objetivo básico de la Organización. Al no haber una planeación de actividades e ingresos previsibles con un “etiquetado previo” claramente establecido se abre la posibilidad de manejo incorrecto de los recursos.

La actitud del encargado de la oficina parece de gran compromiso, pero esta es una actitud personal que no tiene reflejo en disposiciones generales.

b) La falta de controles estrictos sobre el manejo de los recursos deja mucho espacio para la acción de de agentes malintencionados, también desde dentro de la organización.

c) La urgencia de los medicamentos para los enfermos que no tienen acceso a los servicios de la seguridad social u otros, crea las condiciones para un mercado negro de medicamentos en el que la Organización se puede ver involucrada fácilmente. Hay una conciencia de que esa práctica no es correcta, e incluso hubo al menos un intento de denunciarla públicamente. Pero ante la necesidad de la gente, en su mayoría de escasos recursos y sometida a múltiples discriminaciones, hay una ambiente propicio al contrabando de medicamentos, que de alguna manera ha sido solapado por organizaciones del medio.

[No es fácil el juicio sobre este punto. Hay un rompimiento de la legalidad por cuanto la reventa de algunos de los medicamentos no es legal, pero desde el razonamiento de una ética de la responsabilidad, por cuanto se

entienden las circunstancias y consecuencias que tienen estas acciones para los enfermos, o algunos de ellos, se puede estar dando un alivio muy importante a personas que sufren. Cada situación es diferente pues hay donativos de medicinas de organizaciones foráneas, medicamento propiedad del Estado, medicamento no usado por enfermos que lo poseían legítimamente, e incluso medicamentos adquiridos ilegalmente]

## V. Sobre los hallazgos y conclusiones

Al momento de realizar este reporte hemos encontrado mucho más útil para comprender la realidad de la organización el utilizar un modelo cultural en lugar de un modelo administrativo. La razón principal de ello se debe a la muy escasa formalización que hemos encontrado. Las reglamentaciones y procedimientos internos formalizados son mínimos, y en parte no operan efectivamente.

En este sentido, quizás el caso se asimila a la idea del tipo de institución “orgánica”, o con bajos niveles de formalización, mucha flexibilidad y pequeño tamaño (Schminke, 2001). Pero en sentido diferente a esa tipología, y también en congruencia con la literatura, encontramos un alto nivel de centralización, en este caso alrededor de un pequeño grupo directivo formado por tres o cuatro personas.

Otra de las razones por las que el modelo cultural parece más explicativo es porque detectamos muchos elementos de carácter valoral que explicarían por qué los integrantes de la organización se conducen de determinada manera, esto es, dedicando porciones significativas de tiempo al trabajo voluntario, o realizando un trabajo profesional a cambio de remuneraciones salariales inferiores a las del mercado. En la tabla 2 figuran algunos de esos valores.

La comparación del modelo de estructura ética de la OCDE y el modelo que encontramos en la Organización acusa grandes diferencias. En el primero los ocho elementos tienen un aspecto formal, y algunos también se manifiestan de modo informal, mientras que en el segundo solamente hay tres elementos formales. Los elementos informales en el modelo de la Organización son cuatro, y uno de ellos no coincide con los enunciados por la OCDE. En lugar de códigos de conducta formales encontramos prácticas y usos tradicionales e informales.

Durante esta fase de la investigación ocurrió un hurto en la Organización. Esta experiencia se vivió de una manera traumática al interior, y en nuestra interpretación refleja uno de los riesgos principales que corre una entidad que carece de algunos mínimos formalizados para el control y gestión de los recursos, pues es muy vulnerable al abuso de confianza, porque no existen medios para detectarlo oportunamente<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Uno de los lugares donde se ha podido identificar la existencia de ese problema ha sido estudiado como “conflicto de interés”, que puede entenderse como una “situación en la cual una persona tiene un interés privado o personal suficiente como para que se pueda sospechar influencia de éste en el ejercicio objetivo de su deber oficial” (MacDonald, C., MacDonald, M., Norman, W., 2002). Los problemas ocasionados por conflicto de intereses pueden inhibirse por medio de una estructura ética adecuada, pero también es evidente la necesidad de la formación ética individual.

Al depositar la organización una buena parte de su confiabilidad en el buen juicio y la responsabilidad de cada participante, se hace necesario proveer a todos ellos alguna forma de capacitación o de herramientas para mejorar su capacidad de análisis ético personal, así como fortalecer su voluntad de actuar éticamente.

Los resultados encontrados en otros estudios apuntan una explicación complementaria. Un estudio sobre organizaciones basadas en valores, preparado en 1995 por la New Economics Foundation comprendió organizaciones de Sudáfrica, Sri Lanka y Bolivia sugiere, a partir de sus resultados, que “la efectividad [de la organización] no está asociada con ningún grupo particular de valores o estructura, sino con el nivel de “coherencia con las reglas” de la organización” (Zadek, 1995:4). La perspectiva de ese estudio es orientar la investigación en este campo en el sentido de ayudar a las organizaciones civiles a desarrollar métodos de trabajo que sean más ajustados a sus creencias sociales y éticas, y en esa medida contribuyen a aumentar la eficacia de su contribución al desarrollo general.

Una de las consecuencias propuestas por Zadek es que no importa cuál es la regla en específico usada por una organización, sino el modo como esas reglas se construyen. De hecho la misma norma que es útil a una organización en particular puede ser nociva para otra. Dadas las limitaciones del estudio de caso, no es posible generalizar los hallazgos para otras organizaciones, pero sí podemos apuntar una coincidencia entre estas observaciones y las declaraciones que recogimos durante la fase empírica por parte de algunos voluntarios y usuarios, que apuntaron el peligro que representa la incongruencia entre los valores sostenidos por la organización, que son altamente estimados, y los desempeños concretos. En ese sentido, como señala el estudio referido, adoptamos la tesis de que la desviación respecto de los valores originales que animaron a una organización puede iniciar la decadencia de su efectividad.

#### *La organización interactúa con su entorno*

Es importante destacar que desde el comienzo el trabajo de la Organización fue posible gracias a la contribución de muchas personas, algunas de ellas provenían de la población gay de la ciudad de México, pero había una necesidad general muy acusada en el entorno social de contar con información y servicios que el Estado no estaba en condiciones de ofrecer por sí mismo. Pero desde el mismo Estado se dio respaldo muy importante a esta iniciativa, especialmente en los primeros años de trabajo de la organización que fueron también los primeros y más difíciles años de la enfermedad en México. En los años iniciales hubo incluso más ofrecimientos de ayuda voluntaria que capacidad para usarla en la organización.

Se contó con el respaldo de la Secretaría de Salud, en los primeros años, así como de las Secretarías de Hacienda y de Relaciones Exteriores, que dieron sin dificultades su aprobación para la constitución legal de la Organización y para concederle los privilegios fiscales usuales en México para las asociaciones civiles. Asimismo, la Organización tuvo un papel de interlocución privilegiado con la entidad pública de atención al VIH/SIDA a nivel nacional (Conasida). Estas condiciones permitieron que participara en proyectos de salud auspiciados por el Estado, así como en la definición de política pública (en concreto en la elaboración de la Norma Oficial Mexicana para prevención y tratamiento del VIH-SIDA). Asimismo, la donación más importante recibida por la organización vino del gobierno de la ciudad en el segundo año de actividades (donación de la sede).

También aparecen los programas de desarrollo social del Estado durante el gobierno del presidente Carlos Salinas (1988-1994) y la Organización comienza a competir para obtener recursos.

Las condiciones cambiantes del entorno han obligado en repetidas ocasiones a la organización a realizar adaptaciones en su estructura interna, en sus objetivos de trabajo y en sus actividades. Estas adaptaciones han surgido en varias ocasiones siguiendo el esquema de respuesta espontánea ante una situación de crisis, formación de una adaptación ex profeso y eventualmente adopción y generalización de la adaptación dentro de la estructura de la organización. Un ejemplo de estas adaptaciones son los elementos informales de orientación, gestión y control, como las prácticas y políticas no escritas. Otro ejemplo es la diversificación de los servicios ofrecidos por la Organización. Incluso hubo una corrección en su acta constitutiva acerca de su objeto propio, para que se ajustara a la realidad de la práctica, más de diez años después de su redacción original. Por consiguiente, parece importante destacar que se da entonces un proceso interno de producción de normas, como consecuencia del trabajo real de la organización. Empero, la falta de formalización o institucionalización de las normas deja un campo muy abierto a la actuación prudencial de los líderes, con los inconvenientes que derivan de tales situaciones discrecionales.

Un cambio importante del entorno que afecta el trabajo de la Organización es la aparición de los primeros tratamientos farmacológicos eficaces para combatir al VIH. De un panorama inicial sin esperanzas para los enfermos se pasa a luchar por el acceso a medicinas, y los temas de “empoderamiento” de los enfermos se vuelven prioridad en la agenda de las organizaciones. La Organización respondió a este cambio generando en su interior una nueva entidad dedicada a este fin del empoderamiento y el acceso a medicamentos. La aparición de los medicamentos también supuso el cuestionamiento público acerca de la capacidad de las organizaciones no gubernamentales para manejarlos.

La aparición del mercado negro de medicamentos a principios de los noventa provoca una adaptación en la Organización, se asume internamente de modo consensuado una determinada práctica, con pocos controles formales, que tiene malos resultados, pues se abre la posibilidad de conductas no honradas. La incapacidad para resolver satisfactoriamente este problema es una amenaza importante para el desarrollo de la organización.

El escritor Carlos Monsiváis ha dicho que las organizaciones de lucha contra el SIDA forman la vanguardia moral de la sociedad mexicana. Esto es cierto desde el punto de vista de la contribución que han hecho y hacen a la sociedad en su conjunto para enfrentar un problema de graves dimensiones y que, es bien sabido, implica más que una cuestión médica. El trabajo que hemos constatado en este estudio ha puesto en juego con fuerza valores de tolerancia, pluralismo, diversidad, respeto, amistad, frente a realidades brutales de enfermedad, pobreza, soledad, ignorancia, discriminación y miedo. Estas realidades despiertan nuestra simpatía hacia el trabajo de organizaciones como Organización.

Sin embargo, la entrega y la solidaridad no han sido siempre suficientes para impedir la defraudación, ni para evitar que la organización sea vulnerable éticamente. No todo el desempeño ético en este caso es intachable. Hay faltas de orden ético que en ocasiones juegan peligrosamente cerca del límite de lo tolerable, que se pueden achacar a decisiones individuales pero que también han contado con la complicidad de una estructura ética endeble, carente de controles para detectar oportunamente y evitar acciones moralmente indebidas. Dado que el perfil de las pequeñas organizaciones civiles mexicanas sea semejante al caso que hemos descrito, es de temerse que algunas de ellas sean asimismo éticamente vulnerables.

La creciente preocupación acerca de temas como transparencia, rendición de cuentas y “accountability” podría evolucionar hacia una comprensión más amplia de las organizaciones, que pueda aprovechar los aspectos culturales y las reservas de capital social que ellas poseen, en nuestra opinión enormes, de manera

que las fortalezcan, para mejorar su desempeño general y su gestión ética en particular. Falta trabajo de investigación para encontrar maneras de proveer estructuras éticas fuertes, basadas en los mejores elementos de la cultura organizacional de cada entidad. De esa forma, el compromiso valoral sería secundado por la estructura ética que convenga mejor a cada organización.

## **Categorías de cultura y estructura ética en una organización no lucrativa**

### **1. Cultura: creencias y supuestos**

#### **1.1. Identidad**

- 1.1.1. Comunidad gay
- 1.1.2. Historia propia
- 1.1.3. Informalidad
- 1.1.4. Apertura
- 1.1.5. Austeridad

#### **1.2. Calidad del servicio**

#### **1.3. Semillero/fecundidad**

### **2. Cultura: valores**

#### **2.1. Tolerancia**

#### **2.2. Diversidad sexual**

#### **2.3. Desarrollo profesional**

#### **2.4. Personalización**

#### **2.5. Sencillez**

#### **2.6. Altruismo**

#### **2.7. Compromiso con lo que se dice, congruencia**

#### **2.8. Amistad**

#### **2.9. Solidaridad**

#### **2.10. Derechos humanos**

### **3. Estructura organizacional: informal, pequeña, horizontal, participativa**

#### **3.1. Orientación:**

##### **3.1.1. Liderazgo operativo basado en el ejemplo y la antigüedad**

##### **3.1.2. Socialización informal**

#### **3.2. Gestión**

##### **3.2.1. Prácticas y usos surgidos de la adaptación y las necesidades, tradicionales e informales**

##### **3.2.2. Organización flexible, adaptable**

##### **3.2.3. Capacidad de análisis individual, no verificable**

#### **3.3. Control**

##### **3.3.1. Marco legal mínimo y específico**

##### **3.3.2. Reglamentos y políticas internos informales, ausencia de controles**

##### **3.3.3. Rendición de cuentas informal, inespecífica**

**Tabla comparativa entre las estructuras éticas**

**Estructura ética modelo OCDE**

<b>Elementos formales</b>	<b>Elementos informales</b>
Marco legal	
Mecanismos de responsabilidad	
Escrutinio público	
Liderazgo	Liderazgo
Códigos de conducta	
Socialización	Socialización
Coordinación	
Condiciones de trabajo	

**Estructura ética de la ORGANIZACIÓN**

<b>Elementos formales</b>	<b>Elementos informales</b>
Marco legal	
Liderazgo	Liderazgo
	Prácticas y usos
Socialización	Socialización
	Análisis ético personal

## Bibliografía

- Agarwal, J., D. C. Malloy (1999); "Ethical Work Climate Dimensions in a Not-for-profit Organization: an Empirical Study", *Journal of Business Ethics* 20: 1-14.
- Barber, Benjamin (1996); *Jihad versus McWorld. How Globalism and Tribalism Are Reshaping the World*, Ballentine Books, Nueva York.
- Brown, Marvin T. (1992); *La ética en la empresa*, Paidós Mexicana, México.
- Dávila, Annabella; Nora H. Martínez (coord., 1999); *Cultura en organizaciones latinas*, ITESM-Siglo XXI, México.
- Drucker, Peter (1979); *La gerencia de empresas*, Hermes, México.
- Escalante Gonzalbo, Fernando (1992); *Ciudadanos imaginarios*, El Colegio de México, México.
- Fukuyama, Francis (1996); *Confianza*, Atlántida, Buenos Aires.
- Kliksberg, Bernardo (comp., 2000); *Capital social y cultura. Claves estratégicas para el desarrollo*, BID-FCE, Buenos Aires.
- Kohlberg, Lawrence (1997); *La educación moral según Lawrence Kohlberg*, Gedisa, Barcelona.
- Luhman, Niklas (1996); *Confianza*, UIA-Anthropos, Barcelona.
- MacDonald, C., MacDonald, M., Norman, W. (2002); "Charitable conflicts of interest", *Journal of Business Ethics* 39 (1-2): 67-74.
- McKinney, Rebecca; Howard Kahn (2004); "Lottery Funding and Changing Organizational Identity in the UK Voluntary Sector", *Voluntas*, 15, 1, Marzo 2004.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1997), *La ética en el servicio público*, OCDE-MAP-Boletín Oficial del Estado, Madrid.
- Portocarrero, Felipe (2003); "Capital social, genealogía de un concepto", en *Memorias del Tercer Seminario Nacional de Investigación sobre el Tercer Sector en México*, edición en disco compacto, Centro Mexicano para la Filantropía-Tecnológico de Monterrey.
- Putnam, Robert (1992); *Making Democracy Work*, Princeton Univ. Press.
- Putnam, Robert (2000); *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, U.S.A.
- Rawls, John (1996); *Liberalismo político*, F.C.E., México.
- Rawls, John (1997); *Teoría de la justicia*, F.C.E., México.

Schminke, M. (2001): "Considering the Business in Business Ethics: An Exploratory Study of the Influence of Organizational Size and Structure on Individual Ethical Predispositions", *Journal of Business Ethics*, Abril 2001, 30, 4, pag. 375.

Schwartz, Mark S. (2002), "A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 41, 1/2, Nov/Dic. 2002, págs. 27-43.

Uslaner, Eric (2002); *The Moral Foundations of Trust*, Cambridge University Press.

Verduzco Igarúa, Gustavo (2003); *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, El Colegio de México-Centro Mexicano para la Filantropía, México.

Zadek, Simon (1995); *Value Based Effectiveness. Organising NGO's for Value-Based Effectiveness*, The New Economics Foundation, London, UK, promanuscrito.