

# Ética organizacional aplicada. Estudio de caso de una organización de servicios sociales en España\*

Carla Cubillos Vega

Maestría en Trabajo Social Comunitario, Gestión y Evaluación de Servicios Sociales  
Investigadora de la Universidad Complutense de Madrid  
Madrid, España  
carlacub@ucm.es  
Enlace ORCID: [orcid.org/0000-0002-3306-8787](https://orcid.org/0000-0002-3306-8787)

APPLIED ORGANIZATIONAL ETHICS. CASE STUDY OF A SOCIAL SERVICES ORGANIZATION IN SPAIN

**ABSTRACT:** Studying the organizational ethics of a social services organization is of the utmost importance, given the public role of this type of organizations in society. Such study can be performed by analyzing the structure and behavior of an organization on the basis of its organizational ethical principles, where different values coincide: individual, professional and organizational. The goal of this paper is to introduce a case study in which the ethics of a private social services organization in Spain is analyzed, identifying its ethical management model. For this purpose, this work follows a qualitative approach based on participant observation and in-depth interviews techniques. It also explores some elements that articulate the study of organizational ethical culture and the ethics applied to social intervention. This research allowed identifying implicit and explicit shared values that operate across the studied organization and how they affect its operation.

**KEYWORDS:** Social Services, organizational ethical culture, Spain, case study, qualitative research.

ÉTICA ORGANIZACIONAL APLICADA. ESTUDO DE CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS SOCIAIS NA ESPANHA

**RESUMO:** Estudar a ética organizacional de uma organização de serviços sociais é de suma importância, dado o papel público desse tipo de entidades com a sociedade. O estudo pode ser realizado analisando a estrutura e o comportamento da organização com base na cultura ética organizacional, em que convergem diferentes valores: individuais, profissionais e institucionais. Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso no qual se analisa a ética de uma organização privada de serviços sociais espanhola, identificando seu modelo de gestão ética. Para isso, utilizou-se o método qualitativo de observação participante e entrevistas em profundidade. Exploram-se alguns elementos que articulam o estudo da cultura ética organizacional bem como da ética aplicada à intervenção social; além disso, identificaram-se os valores implícitos e explícitos partilhados, que operam transversalmente nessa organização e o modo como estes afetam sua atividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** cultura ética organizacional, Espanha, estudo de caso, pesquisa qualitativa, serviços sociais.

L'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE APPLIQUÉE. UNE ÉTUDE DE CAS D'UNE ORGANISATION DE SERVICES SOCIAUX EN ESPAGNE

**RÉSUMÉ :** L'étude de l'éthique organisationnelle d'une organisation de services sociaux est de la plus haute importance, étant donné le rôle public de ce type d'entité dans la société. Cette étude peut se mener en analysant la structure et le comportement de l'organisation sur la base de la culture de l'éthique organisationnelle, où différentes valeurs convergent: individuelles, professionnelles et de l'entité. Le but de cet article est de présenter une étude de cas dans laquelle on analyse l'éthique d'une organisation privée espagnole de services sociaux, en identifiant son modèle de gestion éthique. Pour cela, on a utilisé la méthode qualitative d'observation participante et des enquêtes approfondies. On explore certains éléments qui articulent l'étude de la culture éthique organisationnelle, ainsi que l'éthique appliquée à l'intervention sociale; en outre, on a identifié les valeurs partagées implicites et explicites qui opèrent transversalement dans cette organisation et la façon dont elles affectent son activité.

**MOTS-CLÉ :** services sociaux, culture de l'éthique organisationnelle, Espagne, étude de cas, recherche qualitative.

**CITACIÓN:** Cubillos Vega, C. (2018). Ética organizacional aplicada. Estudio de caso de una organización de servicios sociales en España. *Innovar*, 28(67), 111-121. doi: 10.15446/innovar.v28n67.68616.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n67.68616>

**CLASIFICACIÓN JEL:** L31, M14, P36.

**RECIBIDO:** mayo 2015. **ACEPTADO:** marzo 2017.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Carla Cubillos. Facultad de Trabajo Social, Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales, Despacho/oficina 2114, Universidad Complutense de Madrid, Campus de Somosaguas, 28223 - Pozuelo de Alarcón. Madrid, España.

**RESUMEN:** Estudiar la ética organizacional de una organización de servicios sociales es de suma importancia, dado el cometido público de este tipo de entidades con la sociedad. Dicho estudio se puede realizar analizando la estructura y el comportamiento de la organización con base en la cultura ética organizacional, donde convergen distintos valores: individuales, profesionales y de la entidad. Este artículo tiene por objetivo presentar un estudio de caso en el que se analiza la ética de una organización privada de servicios sociales española, identificando su modelo de gestión ética. Para ello, se utilizó el método cualitativo de observación participante y entrevistas en profundidad. Se explora algunos elementos que articulan el estudio de la cultura ética organizacional, así como de la ética aplicada a la intervención social; además, se identificaron los valores implícitos y explícitos compartidos, que operan transversalmente en dicha organización y el modo en que estos inciden en su actividad.

**PALABRAS CLAVE:** Servicios sociales, cultura ética organizacional, España, estudio de caso, investigación cualitativa.

## Introducción

La ética organizacional es un tipo de ética que se aplica a las organizaciones en función de su especificidad. Como disciplina, tiene un doble objeto de estudio: la conducta humana (objeto material) y las implicaciones morales de esa conducta en el resto de personas, el grupo y la sociedad (objeto formal). En el ámbito de los servicios sociales, el término *organización* abarca tanto a entidades públicas como privadas. En dicho ámbito, el análisis de la ética organizacional obedecerá a varios de los principios por los que se rige la intervención social, que se refieren principalmente a la justicia social, la solidaridad, la calidad y la confianza que reciben de la sociedad, además de los principios de transparencia y rendición de cuentas (Aguiló, Longás y Saavedra, 2014). La necesidad de analizar la ética organizacional es consecuencia de la creciente profesionalización y burocratización en la gestión de este tipo de entidades, cuya responsabilidad pública genera una

\* Este artículo se deriva del trabajo de fin de máster en Trabajo Social Comunitario, Gestión y Evaluación de Servicios Sociales, de la Universidad Complutense de Madrid, titulado *La dimensión ética de las organizaciones de servicios sociales: estudio de un caso*.

serie de exigencias de calidad por parte de la sociedad. Para responder a dichas exigencias, este tipo de organizaciones han ido adoptando criterios decisionales, técnicas, métodos, herramientas e, incluso, un lenguaje, todos provenientes del ámbito empresarial. Este trabajo tiene por objetivo explorar cómo se manifiesta este fenómeno: analizar la dimensión ética de una organización de servicios sociales, atendiendo a su estructura y su comportamiento, en el marco de su cultura ética organizacional, donde convergen los valores individuales, los valores profesionales y los valores que se han definido como propios de la entidad.

Cada cultura se caracteriza por disponer de un conjunto de creencias morales, códigos de normas o valores y costumbres que se van modificando con el transcurso del tiempo. Este *ethos* o fenómeno de la moralidad (Maliandi, 2004) puede ser individual, grupal o de una sociedad, manifestándose en sus costumbres y conductas (actitudes, convicciones y creencias). El *ethos* va a configurar la cultura que, como señalan Zazueta y Arciniega (2010), está sustentada —en parte— por una serie de valores (convergentes: individuales, profesionales y de la entidad); por ello, el *ethos* también va a fundamentar la ética de dicha cultura. Si las organizaciones son consideradas agrupaciones humanas, entonces estas tendrían su propio *ethos*. Ahora bien, aceptar dicha idea implica suponer que las organizaciones también se pueden considerar como agentes morales. Esta idea sugerida por French (1979) conllevaría a que estas —en calidad de personas jurídicas— tengan privilegios, derechos y deberes asimilables a los de cualquier persona moral. Si bien esta consideración requiere que se evalúen las consecuencias que de ella se desprenden, lamentablemente no disponemos del espacio para abordar aquí el debate sobre la agencia moral de las organizaciones, que además no es el objeto de este estudio. Sin embargo, se comparte la premisa de que las organizaciones, en calidad de partícipes de la sociedad, tienen como mínimo una serie de responsabilidades ante esta, que independientemente de ser o no una obligación legal es siempre una obligación moral (Argandoña, 2008).

Las organizaciones comparten una cultura cuando el grupo de personas que las integra comparte un patrón de creencias básicas que desarrolla, inventa o descubre para afrontar las dificultades de adaptación (externas e internas) (Schein, 2010). Esta definición de cultura organizacional, que surge de la psicología social, subraya, además, que la cultura se comparte cuando se comparte una "historia" (Schein, 1990). La cultura organizacional integra valores, creencias y presunciones explícitas e implícitas que comparte el grupo (Schein, 1990; Ruiz-Palomino y Martínez-Cañas, 2014) y se compone de una parte observable, así como de otra que no se manifiesta, sino que

debe estimarse de manera indirecta o interpretarse (Guillén, 2006; Zazueta y Arciniega, 2010; Pelegrí, 2013).

De acuerdo con Schein (2010), la cultura organizacional se puede apreciar en tres estratos:

- 1) *Artefactos observables*, que son estructuras y procesos visibles encontrados, en un primer nivel, en la superficie, es decir, todos los fenómenos que podemos captar a través de nuestros sentidos (por ejemplo: el entorno, la decoración, el vestuario, el lenguaje, las narraciones, los listados de valores, las ceremonias, los artefactos y los dispositivos tecnológicos, etc.); aunque paradójicamente este nivel sea fácil de describir, será muy difícil percibir el significado que las personas atribuyen a dichos elementos.
- 2) *Valores adoptados* (reglas y normas de comportamiento), en cuyo nivel se sitúan los objetivos, las estrategias y la filosofía de la entidad, que se transmiten al grupo, y que este, al percibirlos como valiosos, comparte. Los "valores" hacen referencia a aquellas actitudes, creencias y principios que tienen las personas (Cubillos, 2014) y que, para ellas, vale la pena que se protejan o promuevan; por su parte, los "principios" designan la manera en que se considera correcto que las personas reconozcan dichos bienes (los valores) y se comprometan con su protección o promoción (Salcedo, 2010). En el marco de la ética organizacional, la noción de valores se suele solapar con el concepto *principios*; en este contexto, los valores serán entendidos como creencias generalizadas y perdurables sobre la conveniencia personal y social de ciertos modos de conducta (Craft, 2016).
- 3) *Los supuestos básicos subyacentes*, que se ubican en el nivel más profundo o inconsciente, sustentando los valores y las acciones interiorizadas, que han sido incorporadas cuando determinadas soluciones a determinados problemas han funcionado reiteradamente. Estas son realidades generalizadas que ya no se cuestionan y que son muy difíciles de modificar; para comprender los artefactos, los valores y las normas, habrá que llegar a este nivel de profundidad.

Así, para analizar la cultura de la organización será preciso observar de manera interrelacionada estos tres niveles (Guillén, 2006; Schein, 2010).

Al estudiar la ética organizacional, se suele distinguir entre ética *en* las organizaciones y ética *de* las organizaciones (Fernández, 1996; Pelegrí, 2013): la primera se refiere a una ética que se manifiesta de manera individual, que pertenece a las personas que integran una determinada organización y se manifiesta en un nivel individual; en cambio, la segunda se refiere al marco ético compartido por el grupo



de personas que conforman una organización. Así, los valores individuales de cada persona que integra la entidad interactuarán con los valores y principios de esta, que configurarán la ética organizacional.

Coincidimos con Guillén (2006) en que la ética de una organización no se puede equiparar a la mera ejecución de actividades aisladas de interés social; al contrario, se debe presentar de manera continua, manifestándose, entre otros aspectos, en la responsabilidad de la misma con su entorno. En todo caso, no se debe confundir a la ética con la responsabilidad social ni tampoco reducirla a la existencia de un código de ética o a la obtención de certificaciones de ética o de calidad, pues, aunque muchas organizaciones implementen o exhiban dichos elementos, no por ello garantizan el compromiso con el ejercicio de su contenido (Guillén, 2006; Bañón-Gómis, Guillén-Parra y Ramos-López, 2011). Aguiló *et al.* (2014) ejemplifican esto último, señalando que, aunque una organización ostente un sistema de calidad excelente, puede tener una gestión deficiente en otros aspectos éticos.

¿Cuándo es ética la cultura de una organización? Cuando los elementos que la componen se pueden juzgar como “buenos” en sentido moral, es decir, que contribuyan al desarrollo y bienestar de las personas (las que integran la entidad como cualquier otro sujeto o grupo afectado por su actividad) y al bien común (Guillén, 2006; Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno y Kinnunen, 2011). En suma, el aspecto ético de la cultura organizacional se refiere a los principios del bien y el mal en el contexto de una organización y nos provee un marco desde el que poder explicar y predecir el comportamiento ético (o no) de quienes conforman tal organización (Huhtala *et al.*, 2011).

Entre los elementos que componen la cultura ética encontramos aspectos relacionados con el clima y la gestión de la organización, tales como el estilo de dirección y de toma de decisiones, la gestión de personas, la interlocución y la comunicación, así como el diseño de su estructura, en tanto esta condicionará las dinámicas relacionales. El clima que se va configurando dentro de una entidad será ético, en la medida en que se vaya incorporando la ética a las actividades cotidianas y a medida que las personas

incorporen y pongan en práctica los valores que la organización ha establecido para orientar las decisiones que se adopten. Así, un mayor o menor grado de ética se verá reflejado en el comportamiento de las personas en concreto, observando si los medios empleados o los fines perseguidos son malos o gradualmente buenos, es decir, si no tienen ética (organizaciones éticamente reprobables) o si tienen menor o mayor calidad ética, en una graduación que iría desde las entidades éticamente cumplidoras, pasando por las éticamente sensibilizadas, hasta las éticamente excelentes (Bañón-Gómis *et al.*, 2011).

Para que los fines, medios y prácticas dentro de las organizaciones sean éticamente excelentes, se han de dirigir, como se señaló arriba, a la contribución al bien común y al desarrollo de las personas que forman parte de la organización (Guillén, 2006; Bañón-Gómis *et al.*, 2011). Aunque la ética y la responsabilidad social sean conceptos diferentes que no se deben confundir pese a que estén relacionados, cabe señalar que esta última también puede ser graduada en una escala que la situaría desde una responsabilidad social menos ética a una más ética (Bañón-Gómis *et al.*, 2011; O'Mara-Shimek, Guillén y Bañón, 2015).

### Método

La presente investigación tuvo el objeto de analizar la ética de una organización de servicios sociales, partiendo del paradigma interpretativo y analizando la cultura ética de una organización a través de la construcción que las personas que la integran han elaborado, compartido y asumido (Callejo y Viedma, 2005; Guillén, 2006). Para ello, se utilizó una perspectiva metodológica descriptiva, mediante la estrategia del estudio de casos. Este método no busca la representatividad de una población para —en este caso— obtener conclusiones generalizables a todas las entidades de servicios sociales, sino el análisis de una muestra que permita demostrar la utilidad de un marco de análisis determinado, que deberá ser aplicado a cada caso en su particularidad, y conocer mejor la realidad estudiada mediante su descripción (Coller, 2005; Stake, 2010). De acuerdo con la tipología de Coller (2005), el caso que presentamos se clasificaría como: a) un caso típico, porque la entidad objeto de estudio puede considerarse un caso frecuente entre las organizaciones de servicios sociales españolas (en lo que respecta al tipo de estructura, gestión y modelo de financiación); b) un caso genérico, porque permite ilustrar el marco teórico presentado, y c) un caso analítico, porque se basa en el estudio del funcionamiento de una organización en relación con determinados fenómenos (en este caso los valores).

El trabajo de campo fue desarrollado entre octubre del 2013 y marzo del 2014, en una organización de servicios sociales que, con el fin de garantizar su anonimato, en adelante se le denominará "CST". Esta organización, desde su constitución a principios de la década de los 90, posee una trayectoria relevante en el campo de la acción social española. Desde entonces, su actuación se ha venido dirigiendo a sectores en estado de vulnerabilidad social, para lo cual ha utilizado un modelo de financiación mixto, en el que un 87% de los ingresos que percibe provendría de la financiación pública. Esta entidad fue seleccionada por un criterio de rentabilidad en la obtención de la información (Stake, 2010), respondiendo a los siguientes motivos: a) su tipicidad, que la convierte en un caso susceptible de analizar de manera generalizada, con respecto a cualquier otro caso de su categoría (Coller, 2005); b) su abarcabilidad, por ser una entidad mediana (su plantilla no llega a superar las 100 personas); c) su accesibilidad temporal y espacial, porque todas sus dependencias se ubican en Madrid capital, y d) por pertenecer a un grupo de organizaciones que están implementando protocolos para la gestión de calidad y expresando su compromiso con la transparencia y la satisfacción tanto de su personal como de las personas que se benefician por sus servicios.

### Instrumentos

Se utilizaron como técnicas de recogida de datos la observación participante en la entidad, el análisis de fuentes documentales y las entrevistas en profundidad (ocho). Aunque las personas informantes disponían de perfiles profesionales diversos, estas se pueden situar en dos grupos: a) personal con responsabilidad en la toma de decisiones en el diagnóstico, la planificación o la intervención social, y b) personal de nivel técnico de intervención directa con las personas usuarias. Estos informantes se seleccionaron atendiendo a la conveniencia con el objeto de estudio, no por su representatividad estadística, sino por el objetivo de indagación exploratoria (Cea, 2009) de acuerdo con los siguientes criterios: perfil profesional, cargo, área de desempeño y experiencia (años) dentro de la entidad.

El guion de las entrevistas se elaboró siguiendo la propuesta de Schein (2010): recorrer la evolución de la organización partiendo desde un punto crítico; en este caso, dicho punto se situaría en el momento en que se acordó obtener la certificación de calidad e implementar una serie de actuaciones dirigidas a la consecución de dicho fin. En ese marco, las preguntas se dirigieron a explorar los valores que subyacían a la descripción de sucesos



relevantes, a cómo estos fueron percibidos y gestionados, y cómo, en relación a dichos sucesos, el equipo percibía su situación actual, la de la entidad y la relación de esta con el entorno.

### Análisis

Siguiendo a Schein (2010), se adoptó la estrategia analítica de triangulación de datos, por constituir la única segura para poder identificar presunciones culturales (que pueden ser en ocasiones muy obvias, o en otras muy difíciles de distinguir). Así, los diversos instrumentos utilizados (observación, documentación y entrevistas) permiten configurar un esquema que se va haciendo visible por sí mismo, en cuya construcción se debe atender a tres dimensiones: 1) la dirección hacia dónde mirar, 2) el fenómeno que observar y 3) la manera de observarlo.

Respecto a *dónde mirar*, Zazueta y Arciniega (2010) proponen dirigir la mirada a siete elementos que interactúan dentro de la cultura organizacional: el personal (qué clase de personas integran la organización); el estilo directivo (las relaciones entre las directivas y el resto del personal); las tácticas (cómo se hacen las cosas); los sistemas o modelos de comunicación (internos y externos); la estructura o diseño organizativo; los valores que se comparten, y las estrategias, esto es, los planes y directrices. En cuanto a *qué mirar*, el foco se centró en los tres niveles en que la cultura organizacional se manifiesta, de acuerdo con el modelo de cultura organizacional propuesto por Schein (2010): artefactos observables, valores explícitos e implícitos, y supuestos básicos subyacentes (detallados arriba). Por último, el *cómo mirar* se resolvió siguiendo a Guillén (2006), analizando la cultura ética con base en la calidad que proyectan los componentes de la organización y el grado de contribución que esta aporta al desarrollo de las personas y de la sociedad. De acuerdo con esta propuesta, la calidad ética de una organización se podrá analizar observando: a) sus fines (misión y visión), b) sus medios, que pueden ser de acción directa (políticas, códigos de ética o de conducta y listados de principios) o indirecta (elementos que garantizan la eficacia y que corresponden a la cultura organizacional), y c) las relaciones entre los sujetos que la integran.

Para el análisis, se relacionaron los valores de la cultura compartida y los valores que guían a sus profesionales, considerando que los valores manifestados individualmente van construyendo en gran medida los valores de la organización, porque la intervención de cada profesional se desarrolla en el marco de unos equipos de trabajo y porque, en este caso concreto, los informantes correspondieron a perfiles con alto poder decisional; así se fue conformando la dimensión ética de la entidad estudiada y, en

consecuencia, de su intervención social. No se pretende que el material obtenido, en concreto los datos de las entrevistas, represente los puntos de vista del personal en su conjunto, sino solo que caracterice las percepciones prevalentes en las personas entrevistadas (Taylor y Bogdan, 2013).

### Resultados

En el plano observable de la cultura ética, se pudo apreciar que GST no dispone de políticas expresas, códigos de ética o certificaciones en ética, aunque sí cuenta con una declaración de valores. Además, se apreció que la dimensión ética se manifestaba en varias de sus actuaciones como, por ejemplo, la reciente adquisición del logotipo de "ONG acreditada por la Fundación Lealtad" de España, una certificación que tiene por objeto señalar el compromiso de las entidades con la transparencia. La transparencia incide en la confianza que una organización transmite a sus *stakeholders*, y se relaciona con el compromiso hacia sus integrantes y hacia la sociedad al rendir cuenta de sus actuaciones.

Por su parte, la misión de GST —o su razón de ser— es de carácter práctico, pues se orienta al desarrollo de servicios, proyectos y programas que tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de las personas que reciben sus servicios (que son personas en situación de vulnerabilidad social), incrementando su inclusión y fomentando la igualdad. Estos productos —o *outputs*— se generan mediante una serie de actuaciones concretas que involucran estrategias individuales, grupales y comunitarias. Ahora bien, una deficiencia encontrada es que la misión de GST solo está definida como misión externa. Para que se pueda conseguir un nivel de calidad ética de excelencia, deben definirse explícitamente tanto la misión externa como interna; en este último caso, esta se definirá cuando desde la organización se explicita la meta de brindar bienes relacionados con el desarrollo profesional y ético de las personas que la componen (Guillén, 2006).

En lo que concierne a la visión, se pudo apreciar que dentro de ella confluyen una concepción de la ética que tiene GST y otra de cómo dicha ética va a incidir en el logro de su misión: la intención declarada de la entidad de constituirse en un referente —dentro del Tercer Sector— en la satisfacción adecuada de las necesidades de las personas usuarias de sus servicios; así, la intervención se realizará vigilando atentamente una serie de actuaciones consideradas imprescindibles, como ser coherentes con los valores que se declaran, realizar una gestión de calidad, disponer de estabilidad financiera y actuar con transparencia. Si se atiende a la clasificación de la calidad ética como visión de deontología, de integridad y de excelencia éticas

(Guillén, 2006), se puede apreciar que GST se sitúa en el segundo plano: el de la integridad ética, porque actúa con un marco de normas éticas que son aceptadas dentro de su campo de actuación (lo que se correspondería con una visión deontológica); pero además avanza a este segundo plano (integridad), en cuanto expresa una serie de principios y valores éticos que se logran gracias al esfuerzo de las personas que integran la organización, por actuar con integridad, con coherencia y con honestidad (situados en su escala de valores éticos). En cambio, una entidad que alcance una visión de excelencia deberá, además de incorporar deontología e integridad, otorgar un rol decisivo a la dimensión ética de la misión interna (de la que, como vimos arriba, GST no dispone).

En todo caso, es preciso subrayar que no se puede reducir la ética de una entidad a la mera declaración o exposición de sus buenas intenciones. Aunque indudablemente supone un gran mérito la presencia de dicha intención y es plausible el esfuerzo que se hace por sistematizarla y declararla, será igual de importante comprobar hasta qué grado los valores declarados son realmente compartidos por el grupo, están interiorizados y se manifiestan en las actuaciones de quienes integran la organización. Así, la coherencia entre lo declarado y los hechos será el fundamento de la integridad, siendo además esencial para garantizar unas relaciones personales eficientes y transparentes (Cortina, 2013), lo que comprobaremos a continuación.

### Dinámicas relacionales

Las regularidades o irregularidades en la acción de una organización y en su interacción (figura 1) en sus procesos estarán determinadas por su estructura, donde la ética habrá de manifestarse hacia el exterior en todos los niveles (Guillén, 2005). El diseño organizativo de GST obedece a una estructura funcional, a una configuración de la gestión según áreas temáticas, respondiendo a la similitud de

competencias. Igualmente, se puede apreciar una estructura basada en equipos, de modo similar a una muñeca rusa (*matrioska*), en la que cada persona se va insertando en un equipo de nivel jerárquico superior (Fantova, 2014). Respecto a la coordinación de los equipos, la estructura es vertical, pues parte en la dirección desde donde baja hacia el personal técnico y administrativo; asimismo, también es posible percibir una coordinación horizontal entre los equipos de trabajo en el marco de cada área de intervención. La coordinación vertical que opera en la organización dificulta que la información descienda hacia los equipos de trabajo que se ubican en otras sucursales distintas a la central, que es donde se encuentra la dirección. Así, esta dificultad en la transferencia de información repercute en la comunicación que va perdiendo efectividad a medida que la entidad se dispersa físicamente. De este modo, el resto de equipos se perciben a sí mismos como islas, donde la comunicación y la coordinación "entre" los centros y "con" la dirección central son más remotas y complejas, aun cuando han incorporado a sus canales de comunicación las redes sociales, la intranet y, por supuesto, el teléfono.

Una característica de las organizaciones del tercer sector español es la variedad de perfiles profesionales, que también se aprecia en GST; en líneas generales, cada sucursal coordina su trabajo con efectividad, se da una gran importancia al trabajo en equipo y se reconocen ampliamente las aportaciones que pueda añadir cada perfil profesional para la mejora del proceso de toma de decisiones. En las entrevistas se coincide en manifestar la importancia de las reuniones de equipo, que son vistas como una oportunidad de enriquecer al equipo, pues suponen un espacio para el aprendizaje mutuo y la reflexión. Es posible apreciar, asimismo, un clima de respeto a la diversidad y de reconocimiento de las personas, especialmente a la experiencia y profesionalidad. En las entrevistas a perfiles técnicos, se manifiesta una percepción de participación equitativa

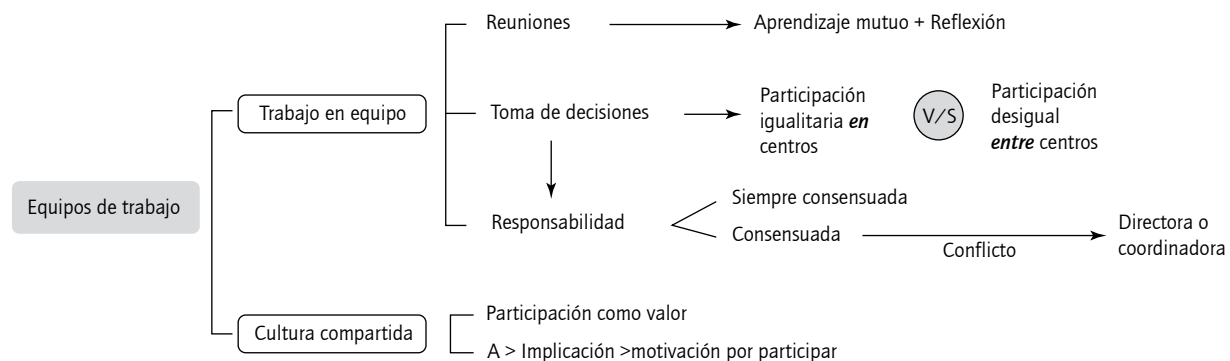


Figura 1. Dinámica de interacción. Fuente: elaboración propia.

en la toma de decisiones entre los grupos de trabajo, que además se tiende a asociar al grado de implicación que tienen los empleados en las instancias de toma de decisión, como se puede ver en el siguiente fragmento de una entrevista, en referencia a una auxiliar de ayuda a domicilio:

Es que son ellas las que están en ese domicilio y con ese usuario. Yo puedo tener la información general, pero quien tiene la información del día a día son ellas. Entonces, son ellas las que tienen que ir marcándonos un poco. ¿Sabes? O diciéndonos.

"esto lo cambiaría, esto no lo cambiaría". ¿Sabes? O "esto mira... por lo que me habéis dicho pues, como que no. No, porque no conseguimos absolutamente nada" (Beatriz, responsable de área).

En este ejemplo se desprende que la participación del personal se reconoce como un valor que integra la cultura de GST. No obstante, esta participación solo se percibe en el nivel meso, en cada centro de trabajo, y no a nivel macro, en la organización en general, es decir, como parte de la cultura corporativa de la entidad. El personal se percibe como parte de un equipo concreto adscrito a una determinada sucursal (o área de intervención), donde la participación en la toma de decisiones se hace de manera implicada.

Nosotras, hablo de aquí, estamos constantemente generando. Estamos todo el tiempo, me imagino que en GST igual, porque creo que sí, en general, pero aquí, desde luego yo creo que estamos siempre como con la pila puesta, y valorando cosas y viendo esto, y quitando de aquí, y dando opinión. Pues y "esto va de esta manera", y "esto funcionaría mejor así". Yo creo que somos un equipo muy implicado en lo que se está haciendo (Elena, técnica).

Al hablar de participación, es preciso aclarar que su definición implica necesariamente aludir a la capacidad de decisión y no solo a la posibilidad de dar una opinión: debe incluir la posibilidad de elegir o poder incidir en una decisión. Así, es posible afirmar, en lo que compete a la participación del personal dentro de los equipos, que en GST se manifiesta bastante coherencia entre lo declarado formalmente (como un valor) y la práctica. Por su parte, cuando hablamos de capacidad de decisión, esta se confirma al percibir una retroalimentación cuando se manifiestan los resultados. En este sentido, la evaluación de la participación en el ámbito global, ya no de los equipos, demuestra nuevamente tener falencias. Tal como argumenta una de las informantes responsable de área, uno de los problemas detectados es la falta de retroalimentación: si bien en las encuestas de clima laboral que realiza cada año la entidad

a su personal se ha incluido una sección para realizar propuestas de mejora, estas no suelen llegar siempre a las bases operativas.

El ejercicio de la autonomía implica la participación, ya que una persona tiene la facultad de participar porque previamente se le ha reconocido su libertad para actuar y para decidir. De ello se desprende que la autonomía profesional se va a relacionar con el reconocimiento del "saber hacer" profesional o técnico: dado que son las personas trabajadoras quienes, en su desempeño cotidiano, van obteniendo y generando información de primera mano sobre las necesidades y las demandas de las personas que asisten o atienden; dicho "saber" ha de ser considerado e integrado de cara a mejorar los procedimientos de la organización.

### La dimensión directiva

La dirección de una organización es un rol que conlleva el ejercicio de poder. Entendido en un sentido amplio y en este contexto, el poder directivo se puede definir como la capacidad para influir en el comportamiento de aquellas personas que integran la entidad y que se encuentran en un nivel jerárquico inferior (Guillén, 2006). La dimensión directiva de una organización abarca, asimismo, los mandos intermedios o cargos de supervisión y coordinación de equipos. En el análisis de la dimensión directiva de GST, se perciben dos tipos de discursos respecto al rol directivo: el discurso de la igualdad (figura 2) y el discurso de la cercanía, que se aprecia en las relaciones y que se asocia a las dimensiones de comunicación y cuidado de los equipos (figura 3).

Respecto a la igualdad, algunos de los informantes cuestionaron esta dimensión al insinuar cierta inequidad en GST en el trato por parte de la dirección hacia las personas con cargos directivos intermedios, manifestando que hay ocasiones en las que se estima que operan criterios subjetivos de afinidad personal. No obstante, a nivel de mandos medios respecto a sus equipos, los discursos evidencian igualdad de trato, que además se refleja en las relaciones que se aprecian desjerarquizadas: ninguna persona está sobre otra en términos de poder en su sentido restrictivo. Estos discursos se confirman con los del resto del personal, pudiéndose apreciar, como se refleja en la figura 3, una amplia atribución de importancia a valores como la comunicación y el cuidado.

[Refiriéndose al cuidado] Es fundamental. Yo creo que sí, que es fundamental, porque es que entra dentro de lo que es nuestro trabajo. Es que este es un trabajo; no estás en una, no sé qué ejemplo ponerte (...) Tienes que ser muy profesional, pero al mismo tiempo con empatía, o sea, la empatía está ahí, es fundamental, profesionalidad y empatía serían las cosas. Y el cuidado, claro, entre nosotras

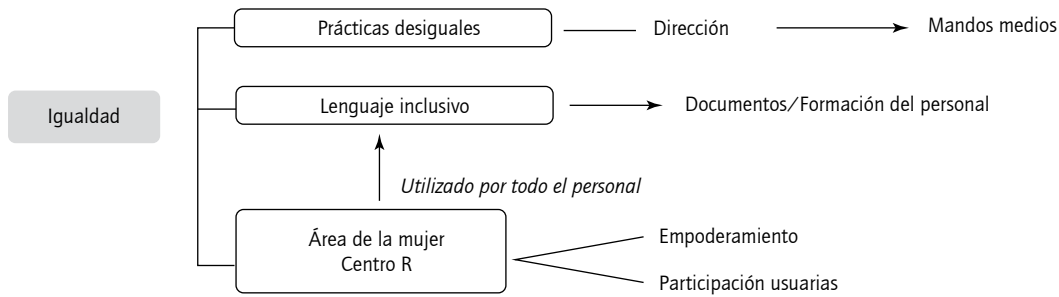


Figura 2. Concepción de la igualdad. Fuente: elaboración propia.

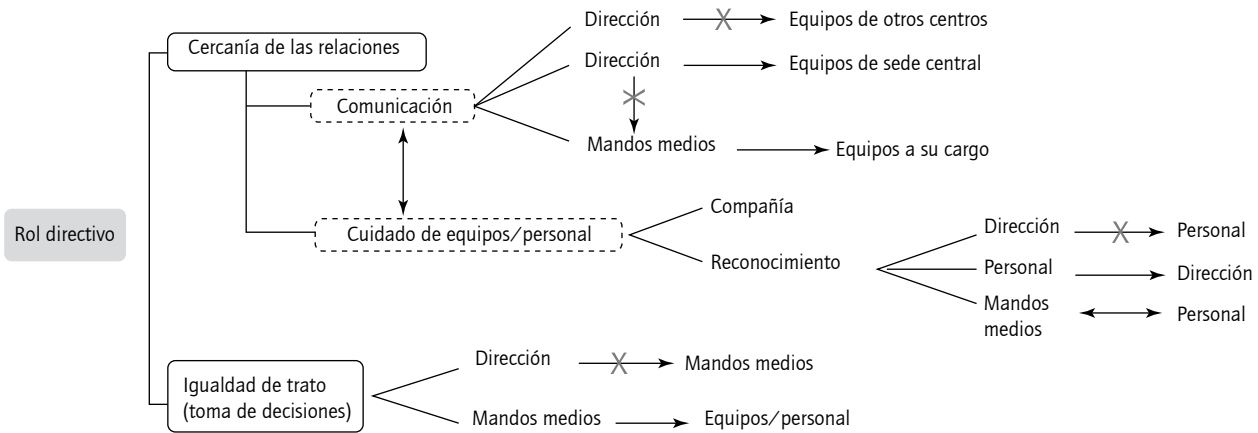


Figura 3. Dinámica directiva. Fuente: elaboración propia.

somos un equipo y nos queremos mucho, y tenemos también nuestras cosas. Cada una somos de una manera, entonces sí, sí que es fundamental, que es la directora del centro, es muy cuidadora también ella. Cuida y es bastante, pero yo creo que las demás también, nos cuidamos entre nosotras. Yo creo que sí (Ana, técnica).

En este ejemplo, se pueden apreciar algunas características que definen una moral basada en el cuidado (Gilligan, 1982), que se presentan como el reconocimiento de las relaciones, de la confianza y de la comunicación, entendidas como elementos para resolver o evitar conflictos. De este modo, se enfatizan ciertos valores como el cuidado, la empatía, la solidaridad y la cooperación, que son subrayados por la ética del cuidado (Gilligan, 1982; Arráez, 2013; Cubillos, 2014); dicha ética constituye, tal vez, la perspectiva ética más presente en los discursos en los que se aprecia la ética organizacional de GST, aunque solo a nivel meso, entre equipos, sucursales o áreas de intervención.

Retomando la última idea, a nivel de dirección central, el ejercicio del liderazgo es de tipo gerencial, pues se orienta a la eficiencia y eficacia, desatendiendo en algunas

ocasiones los aspectos relacionales. Si bien existe una alta motivación de la dirección por brindar un servicio, este solo se proyecta hacia la sociedad, hacia el exterior y hacia unos resultados concretos, con lo que se descuidan las relaciones con quienes integran la organización. De ahí que no se pueda afirmar que la ética del cuidado sea un modelo que defina la actuación global de GST. Se aprecia un quiebre con la ética del cuidado, observada en el resto de la organización, en relación a dos aspectos señalados por Arráez (2013): 1) al no lograr superar la visión tradicional objetiva/racional de organización, que funciona con base en criterios positivistas centrados en la maximización de la eficiencia, en oposición a criterios subjetivos que enfatizan las relaciones y la experiencia, y 2) al establecerse una relación de poder jerárquica vertical (de arriba abajo) donde se tiende a pasar por alto las "voces" de quienes están en los segmentos más operativos, como es el caso del personal técnico (incidiendo al mismo tiempo en la efectividad de la participación dentro de la entidad) frente a una estructura horizontal o más descentralizada.

El problema de este tipo de quiebres en las relaciones personales es que afecta no solo al desempeño laboral, sino



que va generando una cadena que acaba perturbando la calidad del servicio que la entidad presta a las personas usuarias y a la comunidad. La fractura en las relaciones va a repercutir, en un último momento, en el logro de la misión y de la visión de la entidad, por lo que es de gran relevancia considerar la concepción que se tiene dentro de la entidad del "servicio interno", que se debe ejercer en primer lugar por aquellas personas que tienen una responsabilidad mayor en el logro de la misión: quienes lideran u ostentan los cargos de directivos dentro de la organización (Guillén, 2006).

### La gestión de calidad

Otro factor que también va a repercutir en la calidad ética de una entidad es el modo de operar y de tomar decisiones, es decir, cómo se hacen las cosas: la manera en que se planifican y se ejecutan. Ello se puede observar en las dinámicas de los equipos, así como en los instrumentos que marcan las directrices de actuación (documentos formales). En el caso de GST, la organización recientemente ha adoptado el modelo EFQM (sigla en inglés para *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad*), respondiendo a la necesidad de competitividad dentro del tercer sector, que ha surgido en un escenario de crisis del estado de bienestar español tras la crisis económica de 2008. Este escenario está llevando a un progresivo proceso de deterioro y privatización de los servicios sociales públicos a través de la adopción de (eufemísticas) fórmulas de gestión mixta. Así, el fenómeno de la certificación se está haciendo progresivo en las entidades grandes y medianas, de cara a disponer de mayores posibilidades de financiación, puesto que las administraciones públicas centrales y locales están requiriendo que las entidades que se presentan a conciertos para gestionar sus servicios estén certificadas bajo algún modelo de gestión de calidad.

Al respecto, se preguntó a los informantes su opinión sobre el proceso de implementación de la certificación señalada y su percepción sobre la incidencia de dicho proceso en la intervención social y en el desarrollo del clima laboral. De estas cuestiones surgieron tres tipos de discursos: a) el discurso de la gestión de personas, hallándose opiniones a favor y en contra de la certificación, centradas todas en la salida/entrada del personal en la entidad; b) discursos sobre la organización del trabajo, y c) discursos en torno a la competitividad.

Hombre, sirve mucho, porque tienes que tener las cosas protocolarizadas y las cosas organizadas son muy buenas, porque lo hablábamos muchas veces ¿no? Y, m: tú tienes que... si tú te vas de la entidad, tienes que... la persona que venga tiene que entender perfectamente cuál es tu

trabajo, aunque tú no estés. Entonces qué sepa cuál es el protocolo de esto, cuál es este documento para esto (Beatriz, responsable de área)

A mí el tema de la calidad... claro es que tampoco lo tengo muy claro (...) Es importante, es muy importante la calidad y tenerlo claro, pero que no sea una mera herramienta para conseguir algo, como decirte... puede que pase a segundo plano a veces en algunas empresas, ¿no? Como que la calidad es algo muy, como ahí... que no se le da demasiada importancia, ¿no? Pero luego es importante tener certificaciones, que te... porque te lo piden. No sé si a veces es meramente un protocolo para conseguir algo más, no sé si me explico, o si realmente se le da la importancia que se le debiera dar (Elena, técnica).

Se pone en duda la pertinencia del esfuerzo requerido para implementar este sistema de gestión, que generaría cierta burocratización en desmedro de lo que realmente importa: la atención de las personas usuarias. Aquí se aprecia una doble paradoja, en la medida en que se supone que el fin último de la gestión de calidad, al menos en el ámbito de los servicios sociales, es la mejora del servicio a las personas usuarias, y porque la propia implantación del proceso estaría generando la burocratización de los servicios privados, una burocratización que antaño constituía la principal crítica erigida a la gestión de los servicios públicos (para justificar su privatización).

Se pudo apreciar, en términos generales, que en GST no existe una cultura corporativa compartida en torno a la calidad, tal vez porque aún está en proceso de implementación y porque hay muchas personas que integran la entidad, incluso ocupando puestos de responsabilidad, que no la comprenden, e incluso algunas que sienten bastante desconfianza hacia ella. Evidentemente, no se descarta que en estos casos esté operando cierta resistencia al cambio. Dado que dicha situación se manifiesta igualmente en otras dimensiones de la organización, también se podría relacionar con deficiencias en la comunicación y en la transmisión de la cultura, ya que no existe claridad en torno a la concepción de la noción de calidad. Por este motivo, será importante que dentro de la organización se vaya construyendo una cultura que sea compartida, porque se garantiza en gran medida la motivación del personal, quien creará en lo que hace (pues dotará de sentido a la práctica), implicándose en su labor.

Respecto a la relación con las personas usuarias, a pesar de la sobrecarga de trabajo que la implementación del sistema EFQM está generando y de la sobrecarga de personas derivadas desde los servicios sociales que tampoco dan abasto (recordemos que nos encontramos en un contexto

de poscrisis económica, donde la cantidad de las personas usuarias de servicios sociales ha aumentado casi exponencialmente), se pudo apreciar que el personal se esfuerza por brindar una atención de calidad, manifestándose no solo en el discurso, sino también en la práctica, la incorporación de valores como la calidad, la calidez y la profesionalidad.

Cuando acogemos a la mujer, intentamos hacerlo con calidad y con calidez, y sintiendo que la mujer que llega al centro no es, no llega, es como si fuera, o sea hay que atenderla con calidez, atenderla bien, con profesionalidad y bien. No desde aquí ¿no? —Señala el escritorio—, no desde el lado, sino desde, desde otro lado, ¿no? (...). Es como cuando derivas a una mujer al área laboral, que muchas veces llama gente y te dicen “mira y necesito una persona para que, porque la necesito para que me haga esta jornada, por favor o envíamela con este perfil, o envíamela porque yo tal” ¡No, nada! Esto no es una ETT —empresa de empleo temporal—. No, no ¡eh! Las mujeres no son, al contrario, o sea a la mujer lo que hay que hacer es buscarle a alguien que le va a dar un trabajo digno y un sueldo digno (Marta, técnica).

Se puede ver que se alude a la igualdad con las personas usuarias, en tanto se evita situar a la persona profesional como “la experta” que se emplazaría en una posición de superioridad; en este tipo de relación de trato horizontal, surge el valor de la dignidad de las personas usuarias en relación con el debido respeto que estas se merecen. Lejos de que las personas se conviertan en mercancía, se procura promover su bienestar y, en lo que respecta a los procesos de inserción laboral, se procura garantizarles unas condiciones laborales adecuadas, diferenciándose de la gestión de las personas que haría una empresa de trabajo temporal (ETT). La entrevistada marca una diferencia con el tipo de prácticas que se desarrollarían en las empresas, enfatizando en el valor de la calidez y de la igualdad; así, destaca que lo que caracteriza a GST respecto a la inserción laboral de las personas que reciben sus servicios, frente a una ETT, es precisamente la calidad profesional.

La calidad profesional, o profesionalidad, es concebida asimismo como una herramienta que, sumada a la experiencia, va a servir para evitar conflictos. Sin embargo, el primer criterio o filtro en la toma de decisiones va a ser el respeto a la norma, concebido como el valor más importante, aunque criterios como la experiencia, la profesionalidad y el compromiso social hacia los derechos de las personas usuarias, también entrarían en juego.

Es que a veces hay que ser un poco transgresoras para conseguir cosas que pa' eso trabajamos en esto. Justicia social; es que es eso, es justicia social. No es... no estamos

dando caridad, ni es aquí filantropía (...), es justicia. Entonces sí, no estás dando aquí nada ¿sabes? (Raquel, responsable de área).

### Implicaciones prácticas

El estudio de la ética en el marco de la intervención social y de las organizaciones de servicios sociales es un tema con escaso desarrollo empírico, especialmente en España; de ahí que este trabajo tenga como principal implicación práctica el aporte de datos empíricos sobre dicha temática. Pese a lo limitado de este estudio, dado el reducido número de entrevistas, se considera que aporta un ejemplo de las posibilidades que ofrece el análisis cualitativo aplicado al ámbito de la ética organizacional del sector de servicios sociales, que generalmente es abordada desde una perspectiva cuantitativa y centrada en los dilemas éticos que mayor incidencia tienen en la práctica profesional. Asimismo, se contribuye a establecer pautas para realizar análisis de casos sobre ética organizacional en el área de los servicios sociales, describiéndose un modelo de análisis proveniente de diversos aportes realizados por otras disciplinas, que se ha sistematizado y aplicado al área de la intervención social.

### Conclusión

En las organizaciones de servicios sociales, sean públicos o privados, el trabajo es interdisciplinario, esto es, es coordinado y ejecutado por profesionales con perfiles diferentes y, por ende, con valores diferentes. De este modo, en la toma de algunas decisiones respecto a las intervenciones, se enfrentarán los valores de cada profesional con los valores de la organización. Las relaciones e interacción de dichos valores van a configurar, en parte, la cultura ética de una entidad. Este trabajo se propuso observar dicha cultura ética a través del análisis de un caso, identificando los valores compartidos en una entidad de servicios sociales, la relación de estos con los principales valores que deberían orientar la intervención social y los efectos concretos de estos en dicha intervención.

Se han explorado y expuesto los valores subyacentes en los discursos de las personas que integran una determinada organización, analizando el grado de coherencia de dichos valores con los supuestos valores que declara tener la entidad. Igualmente, se ha indagado en la manera en que estos valores se reflejan e inciden en la práctica. Como resultado de dicho análisis, se puede concluir que los valores de GST están bastante relacionados con los valores que expresan y practican sus profesionales. Asimismo, se estima

que estos valores o guías para la acción son compartidos con bastante consenso por las personas entrevistadas, lo que permitiría sugerir la existencia de una cultura ética bastante compartida, pese a que se encontró a nivel central bastantes falencias de comunicación y relacionales.

No obstante, en general, se encontró que la importancia del cuidado es manifiesta, considerándose un valor fundamental que orienta la práctica profesional y que guía tanto la intervención de la entidad como las relaciones laborales a nivel de equipos dentro de la misma. En ese sentido, pese a que no se manifestó por quienes integran la entidad ni se encontró expresamente en los documentos normativos, se pudo apreciar que el modelo o la perspectiva ética que mejor define la ética organizacional de GST es la ética del cuidado. Al respecto, se considera que la ética del cuidado es un modelo bastante idóneo para ser integrado en el desempeño laboral y en las prácticas organizativas en el ámbito de la intervención social y, en concreto, de las organizaciones que prestan servicios sociales.

En el ámbito de la acción social, el cuidado (de las demás personas, de sí mismo, del equipo, de la sociedad, etc.) debe ser un componente imprescindible, debe considerarse tanto como un derecho de las personas usuarias de tales servicios, como un compromiso hacia toda la sociedad, comenzando por quienes integran la propia organización. Una ética del cuidado aporta una visión más particular de cada situación, enfatizando relaciones horizontales y de confianza, la empatía, la cooperación y la comunicación. No obstante, una ética del cuidado no es suficiente para guiar por sí sola la cultura ética de una organización, requiriéndose que esta sea complementada con otros enfoques que se ocupen de principios más generales en términos de derechos, deberes y consecuencias.

## Referencias bibliográficas

- Aguiló, M., Longás, J., & Saavedra, I. (2014). Sistemas de autorregulación ética en las organizaciones no gubernamentales (ONG). *Pedagogía Social, Revista Interuniversitaria*, 24, 253-279. doi:10.7179/PSRI\_2014.24.11
- Argandoña, A. (2008) La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 27-38.
- Arráez, M. A. (2013). Una visión feminista de la empresa: Aportaciones de la ética del cuidado a la ética empresarial. *Dilemata*, 12, 247-260.
- Bañón-Gómis, A., Guillén-Parra, M., & Ramos-López, N. (2011). La Empresa Ética y Responsable. *Universia Business Review*, 2(30), 32-43
- Callejo, J., & Viedma, A. (2005). *Proyectos y estrategias de Investigación social: la perspectiva de la intervención*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cea, M. A. (2009). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Coller, X. (2005). *Estudio de casos. Colección cuadernos metodológicos nº 30*. Madrid: cis.
- Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente...? la ética*. Barcelona: Paidós.
- Craft, J. L. (2016). Common Thread: The Impact of Mission on Ethical Business Culture. A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 1-19. doi:10.1007/s10551-016-3034-9
- Cubillos, C. (2014). Ética para la intervención social. Los valores aportados por el Trabajo Social y las éticas del cuidado y no paternalista como modelos de referencia para la práctica profesional. *Revista Trabajo Social*, 87, 3-18.
- Fantova, F. (2014). *Manual para la Gestión de la intervención social*. Madrid: ccs.
- Fernández, J. (1996). El profesional y las organizaciones: algunos problemas. En F. Bermejo (Coord.), *Ética y Trabajo Social* (pp. 104-154). Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- French, P. (1979). The Corporation as a Moral Person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), 207-215
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice*. United States of America: Harvard University.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Education.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231-247.
- Maliandi, R. (2004). *Ética: Conceptos y problemas*. Buenos Aires: Biblos.
- O'Mara-Shimek, M., Guillén, M., & Bañón, A. (2015). Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S144-S155. doi:10.1111/beer.12102
- Pelegri, X. (2013). Ética de las organizaciones de Servicios Sociales (parte I). *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 139-148. doi:10.5209/rev\_CUTS.2013.v26.n1.40497
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of business ethics*, 120(1), 95-108.
- Salcedo, D. (2010, junio). Los fundamentos normativos de las profesiones y los deberes de los trabajadores sociales. *Trabajo Social Global. Revista de Investigaciones en Intervención Social*, 1(1), 10-38.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stake, R. (2010). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2013). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Zazueta, H., & Arciniega, L. (2010). *Desarrollo de valores en el trabajo*. México: Trillas.

