

9 ESTRUCTURA ÉTICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

¿FORMALIZACIÓN O COMPROMISO? REFLEXIONES SOBRE UN ESTUDIO DE CASO¹

Alberto Hernández Baqueiro²

9.1 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,³ 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 Ética 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.

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.⁴ 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

¹ 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, José Tadeo Olivarría del posgrado en ciencias administrativas, Froylán Franco Herrera, del posgrado en estudios humanísticos y Daniel González García.

² Profesor-investigador. Departamento de Humanidades. Cátedra de Ética, Justicia y Sociedad Civil, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México. E-mail: albherna@itesm.mx

³ 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.

⁴ “La justicia es la primera virtud de las instituciones sociales, como la verdad lo es de los sistemas de pensamiento. Una teoría, por muy atractiva, elocuente y concisa que sea, tiene que ser rechazada o revisada si no es verdadera, de igual modo, no importa que las leyes e instituciones estén ordenadas y sean eficientes: si son injustas han de ser reformadas o abolidas. Cada persona posee una inviolabilidad fundada en la justicia que ni siquiera el bienestar de la sociedad en conjunto puede atropellar” (*Teoría de la Justicia*, 1979, 17). Valga esto como muestra de la prioridad que tiene una noción ética –la justicia– en el pensamiento político contemporáneo. Acerca de si esta justicia a la que se refiere Rawls es aplicable a las instituciones particulares, hay que reconocer que para él, “el objeto primario de la justicia es la estructura básica de la sociedad, o más exactamente, el modo en que las grandes instituciones sociales distribuyen los derechos y

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), “La ética puede ser puramente instrumental, puede ser sólo un medio para un fin, pero un medio necesario. La ética del 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).

¿Cuál es la idea de ética que usamos aquí? No es la noción más abstracta, tal como se podría encontrar en la idea de justicia como imparcialidad o en el enfoque de la ética del discurso (Habermas), más preocupada por asegurar las condiciones formales del diálogo que por el resultado del mismo. Tampoco se identifica aquí con la idea de moral, porque entendemos que existen en la vida humana diversas morales concretas vinculadas con visiones culturales más amplias, dadas en circunstancias históricas individuales. Por consiguiente, no se pretende dar una versión prescriptiva de la ética ni de sus instrumentos, sino tan sólo presentar maneras posibles de entender los múltiples factores que influyen para que una organización y los individuos, dentro de ella, se comporten de una manera deseable. En ese sentido entiendo aquí que algunos patrones de comportamiento y las condiciones que los favorecen son atribuibles a la organización misma, no sólo a sus integrantes.

En cada sociedad existen límites definidos, incluso en términos legales, acerca de los principios minimamente necesarios para la actuación de las organizaciones. Pero más allá de esos límites “externos a la organización”, 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 un terreno muy 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 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 legalmente⁵ y públicamente en estos términos.

deberes fundamentales y determinan la división de las ventajas provenientes de la cooperación social. Por grandes instituciones sociales entiendo la constitución política y las principales disposiciones económicas y sociales” (p. 20). Si bien la obra de Rawls se mantiene en un nivel de abstracción, alejado de la discusión sobre las organizaciones concretas, me parece que nada impide adoptar su noción de justicia como característica necesaria de toda institución social, y en abono de esta intención consta su propia declaración de que la noción de justicia como imparcialidad no se opone a la noción tradicional de justicia, como característica de las acciones y personas (Idem., pp. 23-24).

⁵ 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.

¿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 comporta 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 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 organizarse a fin de alcanzar sus objetivos, también podría describirse como la proclividad a la cooperación,⁶ o incluso como nivel de confianza y sociabilidad dentro de una colectividad.

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".

⁶ El gran difusor de la idea de capital social es el sociólogo norteamericano Robert Putnam (2000). Una apretada y clara historia de los estudios de capital social, con una crítica del concepto se puede ver en F. Portocarrero (2003). Con razón se ha señalado que el capital social se relaciona con redes, recursos vinculados a redes y estrategias de acceso a esos recursos (Bourdieu).

La idea de capital social como capacidad de cooperación remite, aunque no se diga con frecuencia, a visiones éticas de la sociedad con un ajeo 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,⁷ dice Aristóteles, con el enemigo no queremos ni siquiera andar por el mismo camino. 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.⁸

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 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 las organizaciones civiles, es una tarea que está apenas en ciernes.

Un aspecto a considerar, que diferencia nuestra investigación 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

⁷ Política IV, 9; 1295a 24-25.

⁸ 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); Ética Nicomaquea VIII, 9; Política III-IV. La propuesta es de origen platónico (República IX y X).

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.⁹ Volveremos a insistir en este punto al final del trabajo.

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.¹⁰ 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 auto-organización 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 auto-organización 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. Por ello, 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.

⁹ 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 interesantes 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.

¹⁰ 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 aun comunitaria, si bien, para ello tendrán que conocerse nuevas reglas, motivaciones y fuentes de autoridad y convicción.

9.2 Estructura ética y control de la corrupción

La idea de estructura ética surge de una preocupación por la gestión pública, pero su propósito inicial de fortalecer a la ética en la organización 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; y tiene que ver con el mantenimiento del control político a través de una repartición de los privilegios a las elites (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:

- 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 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.

Algunos indicios de esa vinculación se advierten relacionando indicadores como el índice de percepción de la corrupción elaborado por Transparencia Internacional, y el índice Gini de equidad. A modo de ejemplo véase la Tabla 1, que relaciona el índice de percepción de la corrupción (IPC), grado de equidad y participación de la riqueza de los fragmentos más pobres y más ricos de algunas poblaciones nacionales:

La tabla sugiere que los factores asociados al fenómeno de la corrupción (equidad en el acceso a recursos y oportunidades) 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 sugerimos, a manera de hipótesis, que 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.

Tabla 1. Distribución de la riqueza, igualdad e Índice de Percepción de Corrupción (IPC), en diversos países

País	Año	Distribución de la riqueza		Índice de Gini*	IPC
		Quintil inferior ("más pobres")	Quintil superior ("más ricos")		
Dinamarca	1992	9.5	34.5	24.7	2
Suecia	1992	9.6	34.5	25	6
Canadá	1994	7.5	39.3	31.5	7
Inglaterra	1995	6.1	43.2	36.8	13
Estados Unidos	1997	5.2	46.4	40.8	16
Chile	1998	3.3	61	56.7	18
Alemania	1994	8.3	38.5	30	20
Japón	1993	10.5	35.7	24.9	21
Francia	1995	7.2	40.2	32.7	23
Colombia	1996	3	60.9	57.1	50
México	1998	3.5	57.4	53.1	51
Fed. Rusa	1998	4.4	53.7	48.7	79
Bolivia	1999	4	49.1	44.7	84
Nigeria	1996	2.6	53.3	50.5	90

Tabla elaborada con datos del Banco Mundial (World Development Indicators, 2002), Transparencia Internacional (2002) y la Organización de las Naciones Unidas (2002).

* En el índice Gini, un numeral mayor indica más inequidad, mientras que uno menor indica más equidad. En el IPC se indica el puesto que ocupa el país, de menor a mayor corrupción.

Vamos a entender EE como un conjunto de elementos formales e informales del diseño organizacional. En principio, la siguiente es una enumeración posible de tales elementos (OCDE; 1997, cap. 3):

- 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, la dirección u órgano de gobierno;

- 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: disponibilidad de herramientas u otros recursos, 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, a 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 agentes responsables de que no se dé contradicción y obstáculos entre las diversas disposiciones al interior de la organización.

La estructura de la organización también puede estudiarse desde tres dimensiones: tamaño, formalización y centralización (Schminke, 2001). El tamaño tiene que ver fundamentalmente con el número de integrantes, la centralización con la participación en la toma de decisiones, y la formalización con la puesta por escrito de los procedimientos y reglas de funcionamiento. De las tres dimensiones nos interesará principalmente la formalización, pues la mayor parte de los elementos de la estructura podrían presentarse tanto informalmente como formalmente.

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 puede 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 para orientar, controlar y gestionar su desempeño ético. 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 no alineamiento entre los elementos culturales y las disposiciones de la estructura, los cuales se reflejarán en los desempeños de las organizaciones.

9.3 Caso exploratorio: Cultura y estructura ética en una organización de la sociedad civil de lucha contra el SIDA

9.3.1 Metodología

El estudio de caso es primordialmente una aproximación cualitativa. Para realizar este estudio se seleccionó una organización percibida públicamente como “éticamente solvente” y que ha alcanzado un nivel de madurez institucional, suficiente para poseer una diferenciación organizacional que permita el manejo de todos los elementos de la EE y la cultura de la organización. El objetivo del estudio es reconocer los elementos de la estructura ética y la cultura de la organización.

Se procedió a la selección del caso usando los siguientes criterios:

- a) Madurez institucional. Se requiere un mínimo de profesionalización e institucionalidad en la organización que será estudiada, a fin de que sean operativos conceptos como “estructura ética” y “cultura” que serían inapropiados en una entidad con escasa diferenciación de funciones o de ambigua presencia frente al público. Se tomaron los criterios mínimos de institucionalidad indicados por el CEMEFI;¹¹
- b) Solvencia moral. Introdujimos esta expresión para señalar un nivel suficiente de credibilidad o confianza generado por la organización de cara al público. El acceso libre a los documentos básicos de la organización, relativos a la gestión transparente (los cuales pudimos obtener vía internet) y el reconocimiento por parte de otras entidades que trabajan en su mismo campo. Asimismo, esta idea fue reforzada por la participación de la organización en varias redes dentro de su campo de trabajo, y el recibir de manera regular financiamientos de entidades públicas y privadas, y
- c) Tamaño de la organización: pequeña. Dado el acercamiento empírico y cualitativo que se pretende en este estudio es importante que el equipo pueda abarcar todos los aspectos relevantes de la organización a fin de definir de manera completa su cultura y estructura. Asimismo se buscó que mostrara una actitud receptiva ante el estudio dado que la cooperación de su parte era importante dado el tema a estudiar.

Finalmente, se escogió entre un puñado de posibilidades una organización del área de salud ubicada en el sur de la Ciudad de México.

¹¹ www.cemefi.org; consulta en octubre 14 de 2004.

9.3.2 Procedimiento

- a) Se hizo un análisis de la documentación interna de la organización sujeto de estudio, con el objetivo de captar los elementos formales de su estructura (ver apéndice “Revisión documental”);
- b) La fase de trabajo de campo duró seis meses, se realizó un taller inicial para obtener la aprobación del comité directivo de la organización, en el que se explicó los objetivos y metodología. Durante las primeras visitas se tomaron fotografías, grabaciones en video y se recogieron materiales impresos;
- c) La parte central del trabajo de campo, consistió en la realización de entrevistas a profundidad a todos los integrantes de la organización que podían tener el conocimiento detallado de los aspectos que se buscaron en el estudio. Dividimos a esta población en tres grupos: personal de tiempo completo, el presidente o director general y los coordinadores de las áreas organizaciones (7 personas); fundadores, que actualmente no tienen una colaboración fija con la organización, los primeros dos presidentes de la organización (2 personas); voluntarios con mayor involucramiento en la institución (8 personas). A algunos de los entrevistados del primer grupo se les pidieron dos o tres entrevistas con un espaciamiento de un mes entre cada una (ver tabla 2 de categorías para el análisis).

Para las entrevistas se realizó una guía semi estructurada a partir de los conceptos iniciales de cultura organizacional y estructura ética. Esta guía se ajustó en el primer mes de trabajo y sirvió como base para la elaboración de los otros instrumentos empleados en la segunda fase del trabajo;

- d) Se realizó una triangulación de los resultados de las entrevistas con los obtenidos de la aplicación de una encuesta para la que se emplearon dos cuestionarios semi estructurados. Se definieron dos poblaciones, la primera constituida por voluntarios de la organización y la segunda por los usuarios de sus servicios. Para el primer grupo se obtuvieron 19 respuestas de un total de 50 voluntarios que colaboran con la organización,
- e) Para la población de usuarios se obtuvieron 43 respuestas. Para ello se realizaron guardias todos los días durante tres semanas de un mes de trabajo normal y se solicitó que contestaran el cuestionario a todos los usuarios que se presentaron en el local de la organización, exceptuados aquellos que iban por primera o segunda vez. Hubo un número indeterminado pero pequeño de usuarios que no quisieron contestar el cuestionario. Asimismo estos cuestionarios eran contestados de manera anónima. Los dos cuestionarios fueron aplicados en el mismo lapso de tiempo.

9.3.3 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).

La Tabla 2 muestra el concentrado de las categorías que resultaron de la investigación en los dos aspectos fundamentales del estudio: cultura y estructura ética de la organización.

Tabla 2. Categorías analíticas

1. Creencias y supuestos	2. Valores	3. Artefactos y símbolos
I.1 Identidad a. Comunidad gay b. Historia propia c. Postura ante el VIH-SIDA d. "Anidamiento" e. Especificidad f. Informalidad g. Apertura h. Austeridad Calidad del servicio Semillero/fecundidad	a. Diversidad sexual b. Comunitarismo c. Laicismo d. Altruismo e. Personalización f. Sencillez g. Desarrollo profesional h. Compromiso, congruencia i. Tolerancia j. Amistad k. Solidaridad l. Derechos humanos m. Honestidad n. Confianza o. Comprensión	Imágenes a. Arcoiris b. Listón rojo c. Logotipo Casa 4. Estructura ética Orientación a. Liderazgo b. Socialización Gestión a. Prácticas y usos b. Organización c. Capacidad de análisis Control a. Marco normativo b. Reglamentos y políticas internos c. Rendición de cuentas 5. Desempeño ético Otros

Para efectos de la presentación de los resultados se ofrece, en primer término, los resultados de las entrevistas que son la base de la información, y después se completa con los datos que arrojaron los cuestionarios de voluntarios y usuarios. Los resultados para entrevistas están concentrados en el siguiente histograma:

Puede apreciarse visualmente que la mayor frecuencia de menciones positivas se da en torno a los valores, en segundo lugar aparecen los elementos de identidad y sólo en tercer lugar vienen los elementos de la estructura ética. A su vez, dentro de las menciones relativas a estos elementos, las relacionadas con la función de control son menores que las relacionadas con la orientación y la gestión. Es consistente con la apreciación cualitativa: se trata de una organización que tiende a la informalidad y la flexibilidad sobre las características opuestas de formalidad y rigidez. Mientras que el control es una función típicamente formalizada (aunque no exclusivamente), la orientación se consigue preferentemente por medios informales. Por otra parte, hay que decir que algunas de las entrevistas indicaron que esa flexibilidad es un rasgo positivo, que permite trabajar más agradablemente, mientras que otros apuntaron a la informalidad como una deficiencia.

9.3.3.1 Cultura de la organización: Creencias y supuestos

Identidad. Organización afín a la comunidad gay con una orientación de servicios a la población afectada por el VIH/SIDA, en un ambiente de informalidad y apertura (véase Tabla 3).

Tabla 3. Creencias y supuestos acerca de la organización: menciones por orden de frecuencia

Creencias y supuestos	Frecuencia (total = 65)	Frecuencia (-)* (total = 6)
1.1 Identidad	53	
Comunidad gay	10	
Historia propia	11	3
Postura ante el VIH-SIDA	8	
Informalidad	6	1
Especificidad	5	
Apertura	6	
Austeridad	2	2
Otros	5	
1.2 Calidad del servicio	9	
1.3 Semillero/fecundidad	3	

* El signo (-) indica que la respuesta apuntó a un aspecto negativo o una deficiencia

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 afín a la población gay, ante lo que se percibe como un problema grave de salud que afecta a toda la población. Esta parte de la sociedad que da una respuesta está constituida de modo importante por individuos de aquella 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 forjó bajo la influencia muy importante 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.

El término "especificidad" en la tabla de resumen, alude a una creencia que se puede expresar en la frase "atendemos a la gente que nadie más atiende." Una circunstancia preocupante y cotidiana es la 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. Sin embargo, el término no fue mencionado directamente durante las entrevistas como parte de la identidad de la organización.

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, 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, acompañado de gran escasez de procedimientos formalizados en la administración y los reglamentos, que se nota en la estructura organizacional, como se muestra más adelante.

Calidad en el servicio. Se encontró en varias 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 realizada de forma eficaz en todos los casos, de la prioridad que debe tener la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios.

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

Semillero/fecundidad. Se encuentra también 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, varios de ellos referidos en las entrevistas, que avalen esa creencia por parte de sus integrantes actuales.

9.3.3.2 Cultura de la organización: valores

En esta sección, encontramos el mayor número de categorías y el mayor número de menciones directas durante las entrevistas. Hay una relación bastante cercana entre las actividades de la organización y este conjunto de valores, al punto de constituir la mayor fortaleza de la organización y su rasgo diferencial (véase la Tabla 4).

* El signo (-) indica que la respuesta apuntó a un aspecto negativo o una deficiencia.

Tabla 4. Valores y símbolos de la organización: menciones por orden de frecuencia

Categorías	Frecuencia (total = 94)	Frecuencia (-)* (total = 2)
2. Valores	86	2
Solidaridad	10	
Diversidad sexual	10	
Desarrollo profesional	10	
Tolerancia	9	1
Congruencia	9	1
Personalización	9	
Amistad]	7	
Altruismo	6	
Laicismo	6	
Otros	6	
Derechos humanos	4	
3. Símbolos (casa)	8	0

Tolerancia/respeto. Es uno de los valores que apareció en más ocasiones dentro de las entrevistas, está muy vinculado con la idea de aprecio de la diversidad y de respeto. La tolerancia es vista sobre todo en este último sentido de aprecio positivo hacia la diferencia. Algunos de los casos más “fuertes” y conocidos dentro de la organización entran en este apartado, por ejemplo, el caso de dos recepcionistas voluntarios, uno enfermo y otro travesti que en distintos momentos permanecieron en sus funciones a pesar de cierta presión para removerlos en función de una “imagen pública”. Cabe mencionar que cuando se separan las entrevistas de staff y fundadores es la categoría con más menciones.

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.

Congruencia, compromiso con lo que se dice. El número de menciones es muy elevado, y lo encontramos sobre todo en relación con este particular grupo de valores. Hay numerosos ejemplos de congruencia en relación con temas como la no discriminación, el respeto, los derechos humanos y la actuación personal. Empero, como se verá más adelante, no forzosamente la congruencia se entiende en todos los casos por igual, cuando se involucran otros contenidos éticos que no son enumerados en esta tabla.

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. Esto hace referencia a un fuerte sentido de solidaridad interna que se extiende al staff, los voluntarios y algunos usuarios.

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.

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.

Laicismo. Tratándose de un país mayoritariamente católico y enfrentando problemas como los que implica su campo de acción, es llamativo que la neutralidad frente a cualquier postura religiosa sea una de las características principales de la actuación de la organización. Ha habido y hay colaboraciones importantes de personas religiosas y de ministros de culto, pero aún así se considera que es importante mantener una identidad no confesional por parte de la organización.

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. Empero sólo aparece en octavo lugar como valor característico de la organización, llamativamente por debajo de otros como desarrollo profesional y laicismo.

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.

Derechos humanos. Son mencionados como un referente importante dentro de los valores de la organización pero más en especial en relación con temas como discriminación y diversidad. Los ejemplos que se ofrecieron aluden al trabajo realizado en el área operativa de derechos humanos, y a casos concretos que se han gestionado ante otras instituciones.

Símbolos. Aunque saltan a la vista en la sede física y en varios de sus impresos, los símbolos relacionados con la lucha contra el SIDA (listón rojo) o con la comunidad gay (arco iris), el único que aparece directamente en las entrevistas es el edificio mismo, la casa, sede de la organización. La calidez y trato humano están simbolizados en la figura de la casa, con un alto número de menciones positivas. Se ha procurado conscientemente por parte de los integrantes que la sede de la Organización mantenga el aspecto de una casa de amigos, para diferenciarla del ambiente y trato distantes de un hospital, en especial de un hospital público o estatal. Asimismo, la casa alude al refugio, al lugar donde se puede ser sí mismo sin temor a sufrir ninguna discriminación. Este símbolo se relaciona con una característica de identidad que llamamos "anidamiento" en el estudio, y que se refiere a esa dimensión casi familiar o doméstica, de trato espontáneo y de pequeña dimensión que percibimos en las entrevistas. Como se verá en los datos provenientes de los voluntarios, se relaciona con el "comunitarismo" o sentido de pertenencia al grupo en los valores distintivos.

9.3.3.3 Estructura ética

Las tres funciones de la estructura ética son cumplidas casi exclusivamente por elementos no formalizados (ver Tabla 12). Es consistente, por cuanto encontramos que la estructura organizacional es muy poco formalizada, tiende a ser sumamente flexible lo cual es posible debido al tamaño pequeño de la organización, al menos parcialmente, pero sobre todo debido a la fuerte carga cultural que encontramos.

Se advierte mucha flexibilidad en la organización. Por ejemplo, el intercambio por trueque, a veces singular, como 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 de los directivos.

Un aspecto a mencionar es la adaptación para enfrentar situaciones nuevas en mejores condiciones. Por ejemplo, la terapia para las familias surgió 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 ha generado sólo 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. En cuanto a la tercera dimensión de la estructura, la centralización, veremos que este caso no se sitúa en ninguno de los dos extremos: ni hay una completa delegación de la toma de decisiones ni hay una completa centralización en la figura del director.

**Tabla 5. Categorías de estructura ética:
menciones en orden de frecuencia**

Categoría	Frecuencia	Frecuencia (-)*
4.1 Orientación	20	-6
Liderazgo operativo basado en ejemplo y antigüedad	7	-3
Socialización informal	8	-3
Otros	5	
4.2 Gestión	25	-5
Organización flexible, adaptable	10	-3
Práctica y usos surgidos de adaptación y necesidades tradicionales e informales	11	-1
Capacidad de análisis, individual, no verificable	2	-1
Otros	2	-1
4.3 Control	13	-12
Marco normativo	3	-2
Rendición de cuentas	4	-3
Reglamentos y políticas internos	5	-5
Otros	1	-2

* El signo (-) indica que la respuesta apuntó a un aspecto negativo o a una deficiencia.

Orientación. Es la función que encontramos más fuertemente. Los elementos de la estructura que encontramos de manera más clara son un liderazgo operativo basado en el ejemplo y la antigüedad y los procesos de socialización.

El liderazgo basado en el ejemplo, en particular el liderazgo de dos de los integrantes actuales más antiguos de la organización es muy fuerte: en ese mismo sentido, 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.

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 que 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 y, d) alto grado de socialización de las vivencias y problemas que se vivían en la organización.

Tabla 6. Desplazamiento de liderazgo*

	1987	1988	1989	1994	2002
Líder patrono (presidente)	Daniel	(Michel)	Lidia	Juan Mario	Froylán
Líder operativo	Juan Mario	Juan Mario	Juan Mario	Juan Mario	Froylán

*Nombres ficticios

La Tabla 6 (“Desplazamiento de liderazgo”) 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 el destino de ésta en manos del equipo operativo (nombres ficticios).

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”.

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.

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. Por ejemplo, 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 de 1992-1993 en que se llegó a un arreglo que se conservó mucho tiempo, según el cual 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 en el sentido de 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 y de movilizar otros recursos sociales a favor de la organización.

Hay una jerarquía mínima, una estructura muy horizontal, sin marcar la diferencia jefe-subordinado. Parecería que se trata de 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. Empero, el procedimiento a seguir para ello no es muy claro.

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).

Capacidad individual 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.

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.

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.

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

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. Claramente este es el aspecto más importante que advertimos como consecuencia de la ausencia de un consejo o patronato no operativo en la estructura de la organización. Para un resumen visual de los elementos de la estructura ética del caso ver la tabla 13 comparativa con el modelo de la OCDE.

9.3.3.4 *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 previsible 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 un ambiente propicio al contrabando de medicamentos, que de alguna manera ha sido solapado por muchas organizaciones del medio.

No es fácil hacer un juicio ético 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 al menos para muchos de ellos en una situación de enorme vulnerabilidad, se puede estar dando un alivio muy importante a personas que sufren y, en último término, priorizando la vida y el sufrimiento humano sobre disposiciones económicas y administrativas de dudosa legitimidad. Cada situación es diferente pues, durante los últimos años de la enfermedad en México y a nivel internacional, se ha presentado el manejo de donativos de medicinas de organizaciones internacionales, medicamentos propiedad del Estado, medicamentos no usados por enfermos que los poseían legítimamente, e incluso medicamentos adquiridos ilegalmente.

Contribuciones de los voluntarios y usuarios en el estudio. Para recoger las contribuciones de los voluntarios que sólo asisten durante algunos periodos de tiempo, se utilizó un cuestionario semi estructurado. Aunque las respuestas no rompen la idea general de la cultura de la organización que encontramos en el análisis de las entrevistas al personal de tiempo completo (staff), sí surgen diferencias de énfasis en el grupo de voluntarios que contestó al cuestionario, respecto de aquel primer grupo.

La mayoría de las respuestas en los cuestionarios se refieren a la cultura y valores de la organización. Las frecuencias de respuestas para la cultura organizacional se muestran en la tabla 7. Los aspectos de la identidad de la organización que tienen mayor peso son el "anidamiento", que entendemos como protección, cobijo por parte de la organización, tamaño pequeño y familiaridad; la apertura se refiere a la posibilidad de presentar sus ideas y propuestas, de sugerir libremente innovaciones o puntos de vista; asimismo es muy claro que es distintivo de la organización su manera de trabajar frente al problema del VIH-SIDA. Hay un grado alto de coincidencia con el grupo staff, especialmente en la postura frente al VIH, y en categorías de menor frecuencia como la historia propia de la organización, la comunidad gay, la informalidad, pero es llamativo que la mayor frecuencia entre los voluntarios esté tan relacionada con una característica "acogedora" de la organización, la cual relacionamos fuertemente con las dos categorías dominantes del grupo staff: la comunidad gay y la historia propia que se ha compartido, las cuales pensamos que reforzarían aquella característica que los voluntarios más jóvenes aprecian tanto.

Tabla 7. Frecuencia de menciones en cuestionarios de categorías de cultura-voluntarios: creencias y supuestos

Categoría	Frecuencia
1.1 Identidad	47
"Anidamiento"	21
Apertura	11
Postura ante el VIH- SIDA	9
Historia propia	3
Comunidad gay	2
Informalidad	1
Especificidad	0
Austeridad	0
1.2 Calidad del servicio	16
1.3 Semillero	0

En suma, la cultura de la organización en cuanto a creencias y supuestos es percibida básicamente del mismo modo por parte de ambos grupos, dado que la calidad en el servicio tuvo también una frecuencia muy alta. La única diferencia es la característica de ser "semillero" de otras iniciativas, la cual está relacionada con la historia de la organización, que posiblemente es menos conocida por parte de los voluntarios, la menor importancia de la "comunidad gay" en este grupo.

Tabla 8. Valores de la organización atribuidos por los voluntarios

Categoría	Frecuencia
2. Valores	103
Desarrollo profesional	17
Altruismo	16
Tolerancia	15
Comunitarismo	14
Amistad	13
Congruencia	12
Honestidad	6
Solidaridad	3
Diversidad	2
Personalización	2
Laicismo	1
Sencillez	1
Derechos humanos	1

En lo que respecta a los valores de la organización que encontramos por parte de los voluntarios, las categorías encontradas son básicamente las mismas, pero hay una diferencia en la jerarquización que se les da (véase la Tabla 8). Las dos frecuencias mayores se dan entre el desarrollo profesional y el altruismo, muy de cerca seguidos por la tolerancia y la contribución a la comunidad específica y la amistad. La diferencia con el grupo staff es que la tolerancia y el respeto son los valores más importantes, si bien el desarrollo profesional ocupa un lugar importante. La segunda diferencia más llamativa, es la relevancia que el grupo de voluntarios le da al altruismo como valor de la organización, que en el grupo staff sí comparece pero en quinto lugar. Esto nos hace pensar que en el perfil de los voluntarios los valores más importantes son el deseo de desarrollarse personalmente al mismo tiempo que se ayuda a otros, en tanto que en el grupo staff hay más identificación con un ideal o un propósito más particular que un deseo general de ayudar. Dado el antecedente de que cerca de un tercio de la muestra de voluntarios proviene de prestadores de servicio social, se puede esperar un sesgo a favor del aspecto profesional o laboral.

Sustancialmente se trata también de los mismos valores fundamentales en ambos grupos, con una diferencia de percepción en cuanto a la jerarquía que cada grupo establece entre ellos, más orientado al desarrollo personal en los voluntarios, y más relacionado con una idea de corte social en el grupo staff. La tercera contribución que solicitamos de los voluntarios se indagó a través de la pregunta “¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en la organización?”. Casi todas las respuestas se remitieron a los elementos de la estructura de la organización.

Por lo que toca a los usuarios de la organización, consideramos que constituían una fuente de menor importancia para el conocimiento de la cultura y estructura de la misma, pero que su percepción podría darnos algunos elementos para afinar la apreciación que podría conseguirse a través de las entrevistas hechas al staff y voluntarios. Las respuestas al cuestionario empleado para este fin se resumen a continuación (Tabla 9):

Tabla 9. Cultura, valores y estructura de la organización desde la perspectiva de los usuarios

Categoría	Frecuencia	Categoría	Frecuencia
Desarrollo profesional	17	Sencillez	1
Altruismo	16	Derechos humanos	1
Tolerancia	15		
Comunitarismo	14	4.2.3 Capacidad de análisis	0
Amistad	13	4.3 Control	0
Congruencia	12	4.3 Control (-)	-1
Honestidad	6	4.2 Organización (-)	-2
Solidaridad	3	4.2.3 Capacidad de análisis (-)	-4
Diversidad	2	4.0 Otros (-)	-12
Personalización	2	1.2 Calidad del servicio (-)	-22
Laicismo	1		

Se esperaban pocas respuestas que señalaran aspectos de la estructura de la organización, y en cambio se preveían menciones de aspectos culturales. Efectivamente, la mayor parte de las respuestas que no se refieren a la calidad del servicio en sí mismo aluden a aspectos culturales, tanto de identidad como de valores. Poniendo aparte las respuestas sobre el servicio, los elementos de cultura y valores más importantes en la percepción de los usuarios de la organización son el “comunitarismo”, que definimos como un sentido de pertenencia y protección por parte del grupo, la confianza que depositan en la organización seguido muy de cerca por la accesibilidad en los precios de sus servicios, la diversidad sexual que caracteriza a la organización, la comprensión que tiene hacia sus usuarios, la congruencia o compromiso con lo que se dice, la tolerancia que se vive y la solidaridad seguidos de otros factores de menor frecuencia. Por otro lado, no hay una tendencia clara a señalar un solo factor negativo o que pusiera en crisis los resultados obtenidos por otros instrumentos, exceptuado el número relativamente alto de respuestas que apuntan a deficiencias precisamente en la calidad del servicio prestado.

Los resultados de este grupo, los interpretamos en el sentido de que la percepción que principalmente mueve a los usuarios de la organización es la calidad que juzgan que tienen sus servicios, aunque no son óptimos en el sentido de que sí se señala de modo importante que hay carencias, pero poseen un perfil atractivo para ellos por la combinación

con un costo accesible con factores culturales que son bien apreciados, en particular un sentido de comunidad, confianza, comprensión y compromiso.

Entre las respuestas recibidas en la pregunta "¿Qué cosas cambiarías en la organización para mejorar su desempeño?" sorpresivamente encontramos tres que se refirieron a deficiencias de la estructura ética:

**Tabla 10. Aspectos a mejorar en la organización:
respuestas de los usuarios**

	Calidad del servicio	Organización	Control	Otros	Total
Frecuencia de respuesta	20	2	1	8	31

La comparación de la idea de cultura resultante de los tres grupos estudiados de un cuadro básicamente coincidente, aunque con diferencias interesantes (ver Tablas 11a y 11b). La percepción de la identidad y creencias básicas de la organización es más detallada entre el staff de la organización y mucho menos entre los usuarios, pero sin contradicción, y aparece de manera importante la accesibilidad de los servicios ofrecidos, en términos de sus costos.

**Tabla 11a. Comparación de respuestas de staff, voluntarios
y usuarios en cultura y valores de la organización**

Staff (n=17)		Voluntarios (n=19)		Usuarios (n =43)	
Cultura	Fr.	Cultura	Fr.	Cultura	Fr.
Historia propia	11	Anidamiento	21	Calidad del servicio	14
Comunidad gay	10	Calidad del servicio	16	Comunitarismo	24
Calidad en el servicio	9	Apertura	11	Precios económicos	17
Postura ante el VIH	8	Postura VIH	9	Postura ante el VIH	5
Informalidad	6	Historia propia	3		
Apertura	6	Comunidad gay	2		
Especificidad	5	Informalidad	1		
Semillero/ fecundidad	3				
Austeridad	2				

A nivel de los valores ocurre algo semejante. La coincidencia es muy grande entre los tres grupos con diferente jerarquización. La confianza en la organización por parte del grupo de usuarios ocupa el lugar principal, en tanto que también es muy claro el rasgo de la diversidad, que asociado con la tolerancia hace la mayor frecuencia, y la comprensión. El elenco de valores enunciado por el grupo de voluntarios es el mayor, aunque básicamente coincidente, y destaca el protagonismo del desarrollo profesional y el altruismo, especialmente porque este último no destaca tanto en el grupo staff.

Tabla 11b. Comparación de respuestas de staff, voluntarios y usuarios en cultura y valores de la organización

Valores	Fr.	Valores	Fr.	Valores	Fr.
Solidaridad	10	Desarrollo profesional	17	Confianza	18
Diversidad sexual	10	Altruismo	16	Diversidad sexual	12
Desarrollo profesional	10	Tolerancia	15	Comprensión	9
Tolerancia	9	Comunitarismo	14	Compromiso	8
Congruencia	9	Amistad	13	Tolerancia	8
Personalización	9	Congruencia	12	Solidaridad	8
Amistad	7	Honestidad	6	Amistad	5
Altruismo	6	Solidaridad	3	Personalización	3
Laicismo	6	Diversidad	2		
Derechos humanos	4	Personalización	2		
		Laicismo	1		
		Sencillez	1		
		Derechos humanos	1		

9.4 Sobre los hallazgos: la organización interactúa con su entorno

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 valorativo 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 (ver Tabla 12). 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 oportunamente¹². 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.

Tabla 12. Estructuras éticas de las organizaciones

Estructura ética modelo OCDE		Estructura ética de la Organización	
Elementos formales	Elementos informales	Elementos formales	Elementos informales
Marco legal		Marco legal	
Mecanismos de responsabilidad			
Escrutinio público			
Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
Códigos de conducta			Prácticas y usos
Socialización	Socialización	Socialización	Socialización
Coordinación			
Condiciones de trabajo			
			Capacidad de análisis ético- personal

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 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.

¹² El problema del "conflicto de interés" 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 conflictos de intereses pueden inhibirse por medio de una estructura ética adecuada, pero también es evidente la necesidad de la formación ética individual.

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 de las normas deja un campo muy abierto a la actuación prudencial de los líderes, con los inconvenientes que derivan de tales situaciones discrecionales. Estos resultados nos hacen pensar que la fortaleza propia de este caso, y posiblemente de otros semejantes en su área de trabajo, se encuentra en las convicciones compartidas por sus integrantes, al tiempo que se relega a un segundo plano los factores de control, que se hace recaer entonces en la confianza y el compromiso.

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 semejantes a este caso.

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 débil en su función de control, carente de medios 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. Al menos en este caso, el compromiso con los valores específicos que animan la cultura de la organización no ha sido suficiente para permitir un óptimo funcionamiento ético en todos los aspectos, y ha limitado el crecimiento y eficacia en el cumplimiento de la misión específica de la organización, pues la carencia crónica de recursos –exceptuada la colaboración voluntaria– se relaciona precisamente con esta incapacidad de gestionar eficientemente los recursos económicos.

9.5 Discusión y comentarios finales

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, que 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 su 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 sea la regla específica 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.

Otro aspecto que puede confrontarse con estudios emprendidos recientemente sobre el “tercer sector” mexicano, es el de la formalidad/informalidad de las organizaciones. M. Layton (2004) ha llamado la atención sobre el impacto de la informalidad del sector no lucrativo en México. En general, su propuesta es que un nivel mayor de formalidad debería llevar a la generación de confianza generalizada y a formas de capital social que “tienden puentes” (bridging) entre la organización y otros agentes sociales, en tanto que la informalidad lleva a la falta de confianza y por tanto, a formas que capital social “que atan” (bonding) unen a los integrantes pero no les ayudan a relacionarse con otros

agentes.¹³ Que el sector no lucrativo mexicano es mayoritariamente informal es un tópico muy conocido. Pero la tendencia continúa hasta muy recientemente (tabla tomada de Layton, 2004):

Tabla 13. Evolución y tendencia de donatarias autorizadas versus número de organizaciones sociales

Año	Donatarias autorizadas	Incremento (%)	Número de OSC	Incremento (%)	% de donatarias del total de OSC
1998	3636	0	8618	0	42.19
1999	3932	8.14	9283	7.72	42.36
2000	4207	6.99	10805	16.48	38.94

Como puede verse, el porcentaje que representan las organizaciones que alcanzan un nivel de formalización suficiente, para el estatus de donatarias autorizadas, es siempre menor de la mitad del total. ¿Cómo se relaciona la idea de estructura ética con las nociones de transparencia y rendición de cuentas? Desde el punto de vista adoptado en este trabajo, se trata de enfoques diferentes para un mismo problema. La transparencia y la rendición de cuentas son medios o instrumentos al servicio de los objetivos éticos de las organizaciones. Ninguna de las dos es un fin o un valor por sí mismo, sino que forzosamente se equilibran con otros medios también necesarios para la supervivencia y cumplimiento de la misión organizacional (efectividad, innovación). Por otro lado, tampoco han sido hasta hoy requisitos morales necesarios al modo como es necesaria la justicia, el respeto de los derechos humanos o el marco legal general. Asimismo, forman parte, o pueden formar parte, de los elementos de una estructura ética determinada. Una de las ideas más sugerentes que hemos encontrado en otros estudios similares al presente es que no hay fórmulas automáticas: la solución que funciona en un contexto puede no funcionar en otro. Desde luego, hay límites, ciertos patrones generales, pero la medida en que cada remedio se debe aplicar es una cuestión de prudencia terapéutica.

Si entendemos la transparencia de una manera muy amplia (y no puede olvidarse que el término es un neologismo en el lenguaje de la ética y la administración) la comparación con la vista –es transparente aquello a través de lo cual se puede ver–, apunta a un buen instrumento para aumentar la participación y el escrutinio públicos, y en principio esto debe ser bueno para las funciones de control. Asimismo, la rendición de cuentas sería un obvio elemento de control formal. Lo que queda por definir, y no es un asunto trivial, es quién, ante quién, cómo y hasta dónde debe rendir cuentas. Pero aún cuando estos dos elementos se dieran a plenitud, nos parecerían insuficientes para lograr la meta de una gestión positiva y propositiva de las organizaciones. Es más, se ha comprobado que el exceso de controles puede ahogar la iniciativa y la disposición para asumir riesgos y para innovar, aspectos que son también características deseables del trabajo de las

¹³ “[Afirma] que la efectividad de la vigencia de la ley tiene un impacto crucial sobre una serie de desarrollos para la generación de capital social (...) que un régimen legal y fiscal inhóspito refuerza la prevalencia de organizaciones informales, que por consiguiente llevan a un mayor capital social “de ligadura” (bonding social capital)” Layton (2004), traducción propia. “Bonding- Bridging” capital son términos propuestos por Putnam (2003).

organizaciones de la sociedad civil. Desde nuestro punto de vista, el control es una función tan importante como la orientación y la gestión, y no hay que hipertrofiar ninguno de los elementos de la estructura.

Desde un punto de vista social más amplio, puede esperarse que el exceso de controles, que pueden manifestarse como exigencias excesivas de transparencia y rendición de cuentas, consume recursos escasos importantes para otras tareas de las organizaciones, y en general podrían ser contradictorias con la intención de fomentar la iniciativa y la participación de la sociedad civil en la vida pública. De otra parte, si los sistemas de transparencia y rendición de cuentas se perciben como complicados y poco beneficiosos, tendremos un obstáculo para que se dé una evolución de las organizaciones sociales hacia niveles de más alta institucionalización y formalización.

¿Más controles son iguales a más ética? Pensamos que no. En el caso que hemos estudiado nos parece claro que la función de control es débil y consideramos que debería incluir mayor formalidad en algunos elementos, como el establecimiento de un mínimo de procedimientos formales, en especial los relativos a la rendición de cuentas y el escrutinio externo. Pero la función de control no es lo mismo que establecer controles. La función de control debe facilitar que los integrantes de la organización puedan trabajar a favor de la realización de los ideales, metas, valores o misión, y esto debería lograrse por medios no represivos, que no inhiban la libertad y la iniciativa. Por el contrario, los controles directos se establecen porque no hay confianza y tienen una serie de costos directamente proporcionales. Los controles directos más bien son un indicador de la insuficiencia ética del grupo, no son el objetivo más deseable en cuanto a fortalecer la vivencia de la ética. Cuanto más confiable es el grupo, por cuanto es más ético, los controles son menos necesarios y los costos de agencia y de transacción bajarán¹⁴. De esta suerte, la función de control no sustituye a la ética, sino que debe apoyarla, promoviendo la disposición de los individuos a realizar mayores bienes y objetivos a partir de su trabajo.

Un último concepto que es conveniente relacionar con los temas expuestos anteriormente es el de "gobernanza" (*governance*). Como muestra minuciosamente Domingo (2004), el concepto es todavía emergente, muy ambiguo en la multiplicidad de significados que se le atribuyen, pero con mayor frecuencia se le piensa en términos de la administración, o bien una determinada estructura que gobierna (preferentemente un consejo o "board"), determinados valores ("accountability", transparencia, equidad), mientras que sus indicadores más socorridos muestran aún una mayor coincidencia con varios de los elementos de la estructura ética que hemos mencionado: políticas y procedimientos, liderazgo, personas comprometidas, etc. Sin duda es un enfoque diferente, de mayor alcance, pero entre ambos abordajes podrían establecerse conexiones provechosas, especialmente en lo que hace a la entidad responsable del gobierno, sea este un consejo directivo o patronato no-operativo (como ocurre en la mayoría de los casos estudiados por Domingo) u otro.

¹⁴ "Costo de agencia", propuesto por Coase en 1937, nobel de economía (1991) y Williamson (1979).

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.

Referencias bibliográficas

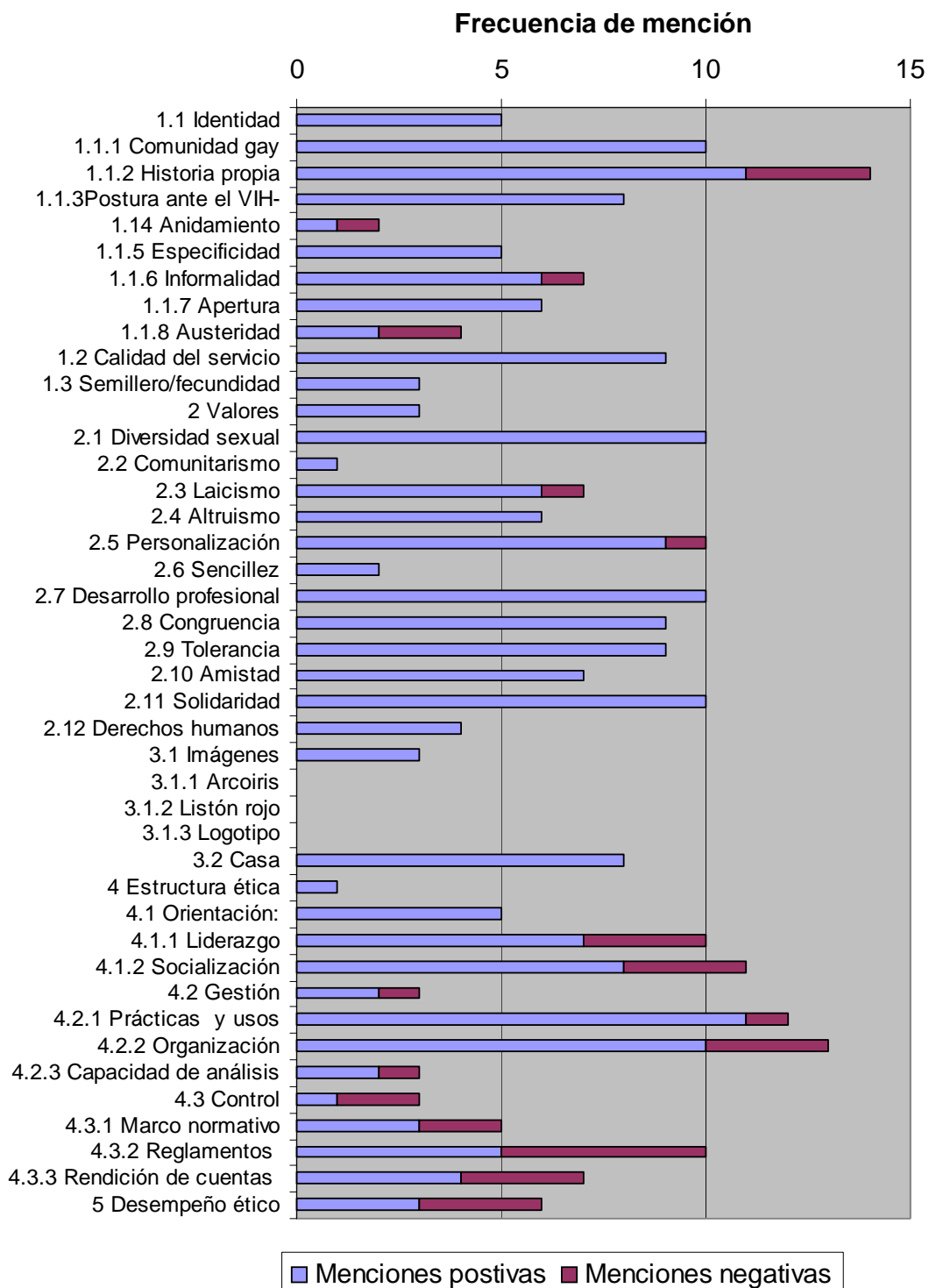
- AGARWAL, J., D. C. Malloy (1999), "Ethical Work Climate Dimensions in a Not-for-profit Organization: an Empirical Study", en *Journal of Business Ethics*, núm. 20, pp. 1-14.
- BARBER, Benjamin (1996), *Jihad versus McWorld. How Globalism and Tribalism Are Reshaping the World*, Nueva York, Ballentine Books.
- BROWN, Marvin T. (1992), *La ética en la empresa*, México, Paidós.
- DAVILA, Annabella; Nora H. Martínez (coord., 1999); *Cultura en organizaciones latinas*, México, ITESM-Siglo XXI.
- DOMINGO, María Oliva (2004); "Good Governance and the Third Sector in The Philippines: Meanings, Issues, and Challenges", en *6th International Conference of the International Society for Third Sector Research*, Ryerson University, Toronto, Canadá, Julio 10-14, promanuscrito.
- DRUCKER, Peter (1979), *La gerencia de empresas*, México, Hermes.
- ESCALANTE Gonzalbo, Fernando (1992), *Ciudadanos imaginarios*, México, El Colegio de México.
- FUKUYAMA, Francis (1996), *Confianza*, Buenos Aires, Atlántida.
- KLIKSBERG, Bernardo (comp.) (2000), "Capital social y cultura", en *Claves estratégicas para el desarrollo*, BID-FCE, Buenos Aires.
- KOHLBERG, Lawrence (1997); *La educación moral según Lawrence Kohlberg*, Gedisa, Barcelona.
- LAYTON, Michael (2004); "Funding Sources for Civil Society in Mexico: Constructing a Matrix of Funders and Organizational Typology", en *6th International Conference of the International Society for Third Sector Research*, Ryerson University, Toronto, Canadá, Julio 10-14, promanuscrito.

- LUHMANN, Niklas (1996), *Confianza*, Barcelona, BUIA-Anthropos.
- MACDONALD, C., MacDonald, M., y Norman, W., (2002), "Charitable conflicts of interest", *Journal of Business Ethics*, núm. 39 (1-2), pp. 67-74.
- McKINNEY, Rebecca, y Howard Kahn (2004), "Lottery Funding and Changing Organizational Identity in the UK Voluntary Sector", en *Voluntas*, vol. 15, núm.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*, México, Centro Mexicano para la Filantropía-ITESM- Campus Ciudad de México.
- PUTNAM, Robert (1992), *Making Democracy Work*, Princeton, Princeton University Press.
- , (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, USA, Simon and Schuster.
- RAWLS, John (1996), *Liberalismo político*, F.C.E., México.
- , (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", en *Journal of Business Ethics*, Abril, vol. 30, núm. 4, p. 375.
- SCHWARTZ, Mark S.. (2002), "A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics", en *Journal of Business Ethics*, 41, 1/2, Nov/Dic., pp. 27-43.
- USLANER, Eric (2002), *The Moral Foundations of Trust*, Cambridge University Press.
- VERDUZCO Igartúa, Gustavo (2003), *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, 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.

Apéndice 1. Análisis de la documentación entregada por la organización

Considerando que para esta investigación, el análisis de la estructura ética debía contemplar la cobertura de una serie de requisitos mínimos determinados esencialmente por la legislación vigente y por los principios de operación, comúnmente aceptados, se incluyó una evaluación de la formalización de documentos y procedimientos.

Apéndice 2. Gráfico: categorías de análisis (n=17 entrevistas)



Apéndice 3. Análisis por categorías

Creencias y supuestos

Identidad:

Historia propia En el currículum institucional se cuenta con un listado exhaustivo de los proyectos desarrollados con la participación de la Organización incluyendo: Participación en investigación, ponencias, conferencias, eventos de apoyo, etc. Esto refuerza la perspectiva de los integrantes de la Organización en toda su trayectoria de la conservación de las referencias temporales como un elemento de identidad. Se incluye además, una lista de los materiales publicados con apoyo de la Organización.

Estructura ética

Liderazgo. Desde la perspectiva de la formalización (legal) del liderazgo de la Organización, el acta notarial del 11.2.2003 establece el consejo directivo integrado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal.

Marco legal Se muestra con formato del Departamento del Distrito Federal con fecha 21.6.1988 el registro en la Dirección General del Registro Público de la Propiedad y de Comercio de la, A. C. constituyéndose como una sociedad legal y con registro. Y con fecha 7.6.1987, en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se registra la organización como una Sociedad o Asociación de Carácter Civil, con el objetivo de "prevención del SIDA". La copia no es legible pero puede percibirse al calce la rúbrica.

Gestión:
prácticas y usos En el minutario puede encontrarse evidencia (carta del 2.2.2004) del rompimiento de la confidencialidad de un paciente.

Organización: La Organización ha intentado llevar a cabo un proyecto para la conformación de un manual de procedimientos. Este esfuerzo no ha logrado lo que se pretendía. En la actualidad se cuenta con un procedimiento para las adquisiciones (que no parece demasiado formal). Ese parece ser el único intento de organización del trabajo de manera formal.

La documentación del currículum institucional incluye un organigrama simplificado que incluye los distintos "puestos" que existen en la Organización. No hace referencia a número de personas y no hay ninguna especificidad respecto a la distribución de las funciones que desempeña la Organización. Esto resulta particularmente relevante particularmente en el sector que trata los aspectos de salud. No hay estandarización, algunos se especifican con un "nombre de puesto" que podría referenciar al tipo de tratamiento o proceso, como pueden ser: "consejería pre-post, psicoterapia grupal, psicoterapia de pareja,

PAADOS". Por otro lado, se refieren a una actividad específica como "toma de muestra" y finalmente, en relación a la duración del paciente "estancia corta" (Organigrama Institucional).

Imagen institucional:

La página web a la que se hace referencia en el currículo institucional se encuentra en construcción. No es claro si es en proceso o tienen bloqueada la dirección y se construirá más adelante.

Control:
Marco
Normativo

El marco normativo (manuales de políticas y procedimientos internos) prácticamente no existe. La actuación dentro de la Organización se regula por observación directa y por la disposición de los integrantes a informar de las decisiones que toman. Esto puede apreciarse con la lectura del minutarior. En diversas ocasiones, las minutas resultan más bien memoranda que fluye en los distintos niveles de la organización y en casos, aparentan una presión emocional, más que un ejercicio del poder formal.

Un miembro del patronato y relaciones públicas envía el 26.3.2004 un memorando explicando su ausencia a una reunión y solicitando explicación por no haber sido invitado. Esto podría ser evidencia de la falta de un protocolo para las reuniones.

El "minutarior" contiene múltiples memorandos explicando ausencias del personal. En casos, hasta con ocho copias a ser distribuidas.

El 25.3.2004 XX envía un memorando explicando una situación previa y ofreciendo disculpas.

Todos estos puntos, hablan de una falta de estructuras formales y de un tratamiento de manera casuística a las diferencias, conflictos y alternativas a procedimientos (inexistentes) en la Organización.

Reglamentos
y políticas
internos

No existen, la evidencia encontrada en el minutarior refleja el carácter informal con el que se manejan todos los conflictos dentro de la Organización.

Rendición de
cuentas.

2003. Hasta el momento desconocemos el estado que guarda su elaboración.

Los estados financieros no cuentan con ninguna explicación de las variaciones (en términos relativos) en los montos año con año. La estructura de cuentas refleja un gasto administrativo del 86% cuando se habla de un 10 a un 15% como aceptable en el rubro. Esto se debe a la conformación del catálogo. Al revisar el detalle de las sub-cuentas de gastos de administración se puede determinar que: 40% lo constituye la nómina (demasiado alto si se consideran estándares internacionales) y que sólo el 5.6% es el gasto en medicamentos.

Esto resultaría adecuado si la estrategia básica [determinada por la misión: "contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas afectadas por el VIH, el SIDA y/o por las infecciones de transmisión sexual (ITS)"] fuera claramente especificada con carácter de prevención únicamente. Sin embargo, en la visión se especifica a la intervención al mismo nivel (currículo institucional, p.4).

Por los puntos anteriores, cabe preguntarse por el método de registro de las donaciones de medicamentos. ¿Se maneja en un auxiliar por fuera de la contabilidad general? En cuyo caso, ¿cuál es la garantía de control que puede tenerse?