

bizkaiko hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



[www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

## Gestión ética y valores en las organizaciones no lucrativas

Por Cristina de la Cruz Ayuso

Es necesario situar a la ética en un lugar razonable para que todos podamos entender cuál es su valor y por qué es imprescindible su ejercicio. Por esto mismo, conviene empezar diciendo que la ética, en sí misma, no aporta nunca mucha novedad, y que sigue insistiendo en cuestiones ya resaltadas hace más de tres mil años. De hecho, no hace más que repetir lo mismo desde entonces. La ética es tozuda y aburrida. Acoge con paciencia acaloradas llamadas cuando nos sacuden con fuerza algunos vaivenes en la hoja de ruta social, política y económica de la esfera pública. Y utiliza su dilatada experiencia para perfilar los contornos de los nuevos problemas que se plantean en nuestras sociedades. Reconocemos con firmeza la necesidad de la ética: el valor de su aplicación práctica. Pero allí donde se hace presente, pocas veces escapa a las sospechas que adelantan su fragilidad y su poca efectividad. No olvidemos tampoco, que pocos estamos dispuestos a hacer algo en su nombre si no recibimos nada a cambio. Así que la ética no lo tiene fácil.

¿Qué pretende quien reclama para sí criterios éticos? ¿Qué es lo que quiere? ¿Y por qué los necesita? *Mejor no perder el tiempo con estas cuestiones y dedicarnos a hacer las cosas bien.* Estos son algunos argumentos que escuchamos con frecuencia cuando en un contexto determinado se convoca a la ética. Y en cierta manera (solo en cierta manera) no les falta un poco de razón a quienes los utilizan. Pensémoslo por un momento poniendo la sospecha en primera persona: ¿no resulta desconcertante que se espere que la ética aporte criterios para la gestión y la dirección de las organizaciones no lucrativas? ¿Qué tipo de criterios, además? ¿Criterios para ser responsables? ¿Criterios para ser buenos, o justos, o solidarios? ¿Criterios para promover la igualdad o la participación en nuestras organizaciones?

La ética también es ingrata: trae malas noticias. No se ocupa de eso. Su tarea no consiste en enseñar cómo ser buenos o responsables, o justos, o solidarios. La tarea de la ética consiste tan solo en explicar por qué debemos serlo. Por eso, si lo que esperamos es integrarla en los distintos niveles de organización de las entidades del Tercer Sector, el mayor valor que podemos obtener de ella es partir en la práctica precisamente de aquello mismo que quiere promover.

Y sin embargo.... no deja de resultar desconcertante la insistencia a incorporar criterios éticos en la gestión y la dirección de las organizaciones no lucrativas. Merece la pena ahondar brevemente en algunas razones que pudieran estar detrás de esa demanda para tratar de evitar los peligros y limitaciones que puede traer consigo radicalizar alguna de ellas:

1. **Diferenciación:** la geografía de lo social, ocupada mayoritariamente por organizaciones no lucrativas, asiste a la imparable irrupción de iniciativas mercantiles en ese escenario y a una aceleración muy significativa de sus reglas de juego que agudiza la sensación de tener que estar alerta y con la lengua fuera a cada rato.

Una carrera que nos pilla con el pie cambiado; que nos obliga a sumarnos a una dinámica de aceleración que no tiene fin. Lo importante, por si acaso, es *no dejar de hacer. Sin perder el compás* además: con calidad, eficacia, efectividad. Y con un afán por la "innovación" que muchas veces acaba por desvirtuar los objetivos que ésta debe tener. El ámbito de lo social, cada vez más mercantilizado y competitivo, nos obliga a tener que "sacar del armario" nuestros principales activos. De ahí la demanda de creación de herramientas que les

permitan a las organizaciones no lucrativas poner en valor esos rasgos que asumen naturalmente como propios. La ética, sometida por la tiranía de la ingeniería del *management*, acaba siendo un factor de competitividad. Nada que ver con sus pretensiones. La integración de criterios éticos en todos los niveles de organización de las entidades no lucrativas exige recorridos distintos a los estrictamente procedimentales. No se necesita una herramienta para ser responsable.

2. **Legitimidad.** Algunos rasgos que atesoran las misiones de las entidades del Tercer Sector, los apellidos de las organizaciones no lucrativas, sirven a veces para reclamar legitimidad en el sector precisamente por el alcance ético que se les otorga a dichos apellidos. Pero lo cierto es que no se puede esperar (ni pedir) reconocimiento de lo que hacemos, apelando únicamente a lo que declaramos ser. Debemos trabajar para sustentar nuestra legitimidad frente a terceros en pilares que vayan más allá de los fundamentalismos de la identidad.
3. **Significatividad.** No se puede relegar el ejercicio de la ética únicamente a una serie de recetas que nos ayuden a tomar decisiones respecto a la estrategia de nuestras organizaciones, tanto a nivel interno como externo. Aun siendo ese uno de los cometidos de la ética, su integración en el núcleo de la gestión exige de ella algo más que ser una herramienta para el proceso de toma de decisiones. Implica ciertamente otras dinámicas que nos impidan a las personas y organizaciones refugiarnos en la inocencia: *Mire, resulta que yo quiero mejorar: ser responsable, pero no sé cómo: déme por favor unos criterios, a ver si lo consigo. Y si no lo consigo, pues déme otros, a ver si terminamos de acertar!* La cuestión no siempre está en los "criterios". Tampoco se trata de tener que decidir, sino de consolidar a nivel estructural una serie de procesos que permitan el ejercicio de la ética: que nuestras organizaciones tengan, en realidad, un *formato ético*.

Que sean entidades éticamente *vigorosas*, densas y comprometidas. Que sean organizaciones que estimulen activamente la aparición y el desarrollo de esas disposiciones para las que piden criterios. Organizaciones que estén construidas sobre las bases de los valores que trata de promover. Organizaciones que impidan la concentración de poder; que limiten la desigualdad; que permitan a las personas reconocerse en torno a ciertos intereses comunes. Organizaciones dispuestas a participar, a deliberar, a tomar el control de los centros de decisión y a intervenir activamente en ellos.

Laguntzaile / Colaboradora

**Cristina de la Cruz Ayuso**, Doctora en Filosofía, en la actualidad es profesora de Ética en la Universidad de Deusto. Miembro de la Comisión del Aula de Ética de la UD, coordina y forma parte del equipo de investigación Ética Aplicada y asesora a distintas iniciativas sociales en cuestiones relacionadas con la ética organizacional. Entre sus publicaciones destacan *La dimensión ética de la responsabilidad social* (Bilbao, 2006); *Banca ética y Ciudadanía* (Madrid, 2008) y *Berdintasuna, bazterkeria eta hiritartasuna* (Bilbao, 2008).

### Experientziak / Experiencias

>> **Gizardatz**, Asociación de Entidades de Iniciativa e Intervención Social de Bizkaia, representa y defiende el modelo de gestión de entidades del tercer sector de iniciativa e intervención social ante las diversas instituciones públicas y privadas que afectan o inciden en la actividad que dichas entidades realizan. Todas sus actuaciones se rigen por los valores recogidos en su código ético. ([www.gizardatz.net](http://www.gizardatz.net))

>> **Gizatea**, Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco, está promoviendo la elaboración de un Código de Ética que vincule a todas las empresas socias en torno a una serie de principios y valores compartidos. Un marco de referencia común, con una misma orientación, que sea reflejo del compromiso ético que todas las empresas de inserción asumen, y de cuyo desarrollo y cumplimiento se responsabilizan. Una vez aprobado el Código, Gizatea promoverá su integración en las empresas de inserción para que éstas realicen las adaptaciones internas necesarias. ([www.gizatea.net](http://www.gizatea.net))

>> El proyecto de **Banca Ética Fiare**, además de las estructuras necesarias para el desarrollo de la intermediación financiera de acuerdo a los procedimientos de evaluación ético-social que requiere, es una iniciativa que se está construyendo a partir de una intensa movilización de organizaciones y ciudadanos, comprometidos con una economía más justa e inclusiva. Su modelo de construcción social garantiza la coherencia y consolidación de sus pilares éticos en todo el proceso. ([www.proyectofiare.org](http://www.proyectofiare.org))

>> **Elkarbanatuz** aprobó en octubre de 2007 su Código ético. Desde entonces ha venido desarrollando, en todos los niveles de organización de la Asociación, una serie de actuaciones dirigidas a hacer del código una herramienta útil, conocida y utilizada por todas las personas socias, trabajadoras y voluntarias. Para ello, ha elaborado una serie de guías específicas para cada uno de estos grupos, y ha promovido iniciativas dentro de la organización con el objetivo de resaltar su alcance práctico. ([www.elkarbanatuz.org](http://www.elkarbanatuz.org))

>> **Gautena**, Asociación de Autismo de Gipuzkoa, ha puesto en marcha un plan de adecuación ética orientado a integrar en el proceso de definición del Proyecto Vital de las personas usuarias una serie de orientaciones éticas tanto para los profesionales como para las familias. A través de ellas, no solo se define un estilo de trabajo concreto y el marco de relaciones de la asociación, sino también la manera de hacer todo esto práctico y presente en su día a día. El objetivo es ir dotándose de una serie de procedimientos que faciliten la garantía y progresiva realización de los derechos y de los objetivos personales de cada persona usuaria. ([www.gautena.org](http://www.gautena.org))

**Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu:** <http://www.3sbizkaia.org> / **Puedes consultar la web del Observatorio en:** <http://www.3sbizkaia.org>

- Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

