

Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

**ORIENTACIONES PARA LA ÉTICA DE LA GESTIÓN
Y EL LIDERAZGO**



Recurso
fotografico Unsplash

COMISION BIOETICA – EUROPA

Diciembre, 2020

PRESENTACION:

La Comisión de Bioética de la Región Europa, creyó conveniente abordar el tema de la ética de la gestión y de las organizaciones. Se trata de un tema amplio, actual y que se valoró pertinente reflexionar y trabajar.

En el ámbito de la identidad de la Orden de San Juan de Dios, pensamos que es importante que nuestros centros sigan avanzando como centros que se identifiquen y se presenten como organizaciones éticas. Uno de los aspectos clave es cómo ejercer la gestión y el liderazgo de los centros. Realizarlo con criterio ético favorece un estilo y clima que ayuda a toda la organización a avanzar e identificarse cómo una organización ética.

El propósito de la comisión es ofrecer un material de reflexión y soporte teórico para que dónde se crea conveniente puedan analizarlo y ver las aplicaciones concretas en las Provincias y en los Centros de la Orden. Se trata de un documento complementario a las orientaciones que se dan en la Carta de Identidad de la Orden y en el documento “La gestión carismática en la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios”. (Curia General. Roma 2012).

La metodología empleada ha sido que una persona de la comisión actuara como autor, en este tema el Dr. Jose M^a Galán y el resto de componentes de la Comisión han actuado como coautores.

Les presentamos este documento con el objetivo de que pueda ser de utilidad para la reflexión, la formación y el diálogo en nuestros centros de la Orden. Deseamos que sea un instrumento de ayuda para seguir avanzando en la sensibilización y promoción de la ética, como signo de identidad de nuestros centros hospitalarios.

Agradecemos su interés y deseamos que les sea de utilidad.

COMISIÓN EUROPA BIOETICA

Dr. Jose M^a Galán, autor principal del texto

Hna Margarita Bofarull

Hno. Lukasz Dmowski

Hno. Joaquim Erra

Dra. Maria Teresa Iannone

Dr. Jürgen Wallner

Dr. Salvino Leone

Hna M^a Carmen Masse

Dra. Corinna Porteri

Orden Hospitalaria de San Juan de Dios
Orientaciones Éticas para la Gestión

30.12.2020

Índice

1. Principios Orientadores
 - 1.1. Características e identidad propia
 - 1.2. Misión, Principios y Valores institucionales
 - 1.3. Fundamentos éticos para la gestión
 - 1.4. Responsabilidad Social Corporativa
2. Gobernabilidad
 - 2.1. Ética del Liderazgo
 - 2.2. Ética de los Directivos.
 - 2.3. Conflicto de intereses
 - 2.4. Principio de subsidiariedad: aplicaciones
3. Gestión de la Actividad
 - 3.1. Destinatarios
 - 3.2. Estilo asistencial Juandediano
 - 3.3. Ética planificación, gestión, evaluación
4. Recursos Humanos
 - 4.1. “Familia Hospitalaria”
 - 4.2. No discriminación e igualdad de oportunidades
5. Confianza Pública
 - 5.1. Información pública sobre la Orden
6. Recaudación de Fondos
 - 6.1. Fundraising

1. Principios Orientadores

1.1 Características e identidad propia

A. Definiciones

- Identidad corporativa: es el conjunto de características, valores y creencias (ethos) que identifican una institución y la hacen diferente del resto. Es el referente por el que guiarse para tomar decisiones de gestión en la institución.
- Libertad ideológica, religiosa y de conciencia: libertad de profesar, expresar y difundir las propias convicciones personales y el derecho a no hacerlas públicas según se desee.

B. Fundamentos

Para reflexionar sobre cuáles han de ser las mejores prácticas de gestión en la Orden es relevante tener en la mente en qué consiste el carácter propio de su identidad institucional y cómo éste ha de reflejarse de modo coherente en su actividad como entidad de Iglesia Católica orientada a la Evangelización del Mundo de la Salud, Educativo, Social y de la investigación en dichos ámbitos. Y cómo ha de emplear para ello, diversos modos jurídicos de actuación empresarial (Constituciones Nº 47), según circunstancias, culturas y países, que sin embargo habrían de tener un sustrato común de Principios y Valores éticos para la gestión.

“Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión; este derecho incluye la libertad de cambiar de religión o de creencia, así como la libertad de manifestar su religión o su creencia, individual y colectivamente, tanto en público como en privado, por la enseñanza, la práctica, el culto y la observancia” (Declaración Universal de los Derechos Humanos, Artículo 18).

Por otra parte existe el derecho de las instituciones a que se respete su ideario. Los Estatutos Generales en su Número 49, afirman que “Nuestras Obras Apostólicas son y se definen centros confesionales católicos”. Esto incluye sobre todo asumir los valores evangélicos como guía de actuación también en el ejercicio de la gestión y tener en cuenta tanto la Doctrinal Social como la Doctrina Moral de la Iglesia en las decisiones de este ámbito.

En una sociedad plural es muy importante tener clara la identidad de la Institución. Ello hace posible el verdadero diálogo y la aportación a una construcción común aportando lo propio de la organización. Esta aportación no son sólo actos o acciones concretas, es también un modelo, un estilo y una manera determinada de entender y afrontar la realidad.¹

Es necesario que las organizaciones tengan un *ethos* que refleje el ideario y los valores con y por los que se quiere caracterizar.² Este marco es el que orientará, o debería orientar, las políticas de la actividad cotidiana de la organización. Por tanto hablamos de las organizaciones como sujetos éticos, ya que en ellas se toman decisiones voluntarias que hay

¹ Erra i Mas Joaquím (2017). Rol directivo y comportamiento ético, en la Orden de San Juan de Dios.

Trabajo Fin de Master Universitario de Bioética. Instituto Borja de Bioética – Universitat Ramon Llull.

² Román Maestre B. Ética de la organización sanitaria. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya; 2010. http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/49241/4/La%20geti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20enfocada%20al%20cliente_M%C3%B3dul3_%C3%89tica%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20sanitaria.pdf

que ponderar y deliberar en la búsqueda de coherencia con el marco ideológico que se ha optado o asumido.¹

Una de las acciones para alcanzar los ideales es poder contar con personas preparadas, tener capacidad de atracción y habilidades para fidelizar a los profesionales más válidos y alineados con los valores y estilo de la Institución. Este propósito se consigue si vamos más allá de la ética cívica, que garantiza los criterios de justicia, para adentrarnos a la ética profesional, que comporta incorporar criterios de calidad del servicio y también a la ética organizativo-institucional, relacionada con la satisfacción de las expectativas y compromiso social de la Orden. Ello, predispone a ofrecer un espacio de crecimiento profesional y genera orgullo de pertenencia a la organización.¹

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

Debido a la diversidad de agentes que intervienen en la práctica de la Hospitalidad y a la pluralidad de creencias de los destinatarios sería conveniente pensar hasta qué grado es posible aplicar a todas las Obras de la Orden la normativa católica en un sentido estricto.

Esto sugiere una cuestión de fondo que conviene discutir: *¿Podemos considerar a los Centros de la Orden instituciones estrictamente Católicas o podemos decir que son de inspiración Cristiana, o Católicas abiertas Ad Gentes?* Cada posición de las mencionadas tiene implicaciones en relación con la ética de la gestión. Cabe afirmar que la Orden siempre se ha posicionado como una organización que, desde su identidad cristiana, trabaja en un marco de universalidad, pluralidad y respeto a todo tipo de creencias y posicionamientos existenciales, siempre que se respeten los principios y valores de la Orden.

Por un lado, a los agentes de la Hospitalidad, los profesionales Colaboradores de la Orden, se les puede exigir respeto a los Principios y Valores Institucionales y al ideario católico, aunque en ciertas situaciones pueden surgir elementos de discordia con las normas de la Iglesia en la toma de decisiones que han de ser gestionados.

Un tema importante a considerar, es la selección y la formación de Directivos y Mandos Intermedios en relación a los asuntos de ética vinculados con la identidad institucional, ya que estos conocimientos son los que van a enmarcar el mundo axiológico propio de la institución y van a ser uno de los referentes importantes para que la toma de decisiones de gestión resulte coherentes con la Cultura de la Hospitalidad.

¿Cómo debe influir el estilo juandediano como referente en la construcción de una ética de la gestión de la Orden? ¿Cómo se desempeñaría hoy San Juan de Dios como directivo de uno de sus Centros, en qué asuntos se centraría? ¿Cómo los resolvería? (Cfr. Carta de Identidad 5.3.1.1.). La tradición de la Orden podría ayudar en esta búsqueda.

Por otra parte, la pluralidad de creencias de los usuarios de los servicios exige un gran respeto y una gran delicadeza para no caer en el adoctrinamiento desde la propia institución ofreciendo a la vez la posibilidad de sintonizar con el ideario católico del Centro y aprovechar su oferta de servicios de atención espiritual y religiosos. ¿Cómo enfocar y resolver por los gestores de los Centros los dilemas éticos que pueden

presentarse por un diálogo interreligioso o pluralmente ideológico necesario con los usuarios o las familias?

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potenciar buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - Asumir los valores evangélicos como guía de actuación también en el ejercicio de la gestión y dejarse guiar por la Misión, Principios y Valores institucionales.
 - Conocer y tener en cuenta tanto la Doctrinal Social como la Doctrina Moral de la Iglesia en las decisiones de este ámbito desde una perspectiva dialogante y respetando la pluralidad.
 - Respetar la libertad religiosa de los usuarios y de los colaboradores.
 - Los usuarios y colaboradores respetan la libertad religiosa de la Orden.

1.2 Misión, Principios y Valores institucionales

A. Definiciones

- Filosofía corporativa: La misión, principios y valores de la Orden conforman la filosofía corporativa. Esta filosofía define qué hace la Orden, cómo lo hace y cuál es su razón de ser y su propósito como organización al servicio de las personas y la sociedad.
- Misión: La misión de la Orden es su razón de ser – la razón o propósito por la cual existe y lo que espera llevar a cabo. Esta misión correctamente definida debe servir como base y estructura o marco de referencia de todas sus actividades y de la planificación orgánica de la Orden. Una organización no gubernamental tiene la obligación de utilizar sus recursos de modo efectivo y eficiente para cumplir su declaración de propósitos.
- Principios: son las ideas o normas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de personas y de instituciones para ser fieles a su propia identidad. La Orden ha expresado un elenco de principios institucionales basados en sus opciones esenciales y en su modo de pensar. Estos principios han de manifestarse y hacerse realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos. Los 13 principios de la Orden están definidos en el n. 50 de los Estatutos Generales de 2019. La Carta de Identidad ofrece una amplia interpretación de los mismos en el Capítulo IV. Los valores de la Orden se han definido sobre la base de estos principios.
- Valores: El Capítulo General de 2006 pidió al Gobierno General que definiera de forma oficial los valores de la Orden. El Definitorio General cumplió dicha solicitud en enero de 2010 y el Superior General dio a conocer los valores con una carta circular en febrero del mismo año. Los valores de la Orden se sintetizan en el valor fundamental de la hospitalidad que a su vez se expresa a través de los siguientes valores: calidad, respeto, responsabilidad, espiritualidad. Los Valores establecen el marco de criterios y principios éticos sobre los que se basa la organización.
- Cultura institucional: Se trata del conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores compartidos que se han generado a través del fundador y de la tradición institucional hasta la actualidad y para el que aportan cada uno de los recursos humanos que interaccionan y participan en su organización y funcionamiento. El Carisma de la

hospitalidad es un don concedido por el Espíritu Santo para una misión eclesial a favor de las personas enfermas, en situación de pobreza o especial vulnerabilidad. Nuestro Fundador vivió este carisma y su consiguiente misión con un estilo propio y tan característico que inició una “cultura” hospitalaria original y de gran vitalidad. La “cultura” hospitalaria de Juan de Dios constituye un valor original profético de renovación en la Iglesia y en la sociedad.

B. Fundamentos

Para una institución como la Orden el componente ético es un aspecto nuclear de la organización ya que su misión va más allá de ofrecer unos servicios asistenciales, sanitarios y/o sociales. Para llevar a cabo su misión, razón de ser de la Orden, los Centros y acciones necesitan ser orientadas y dirigidas correctamente para ser leales a la misma. Dirigir en la Orden no es solo asumir la responsabilidad de ofrecer una actividad determinada, sino que a través de ella se promueva la hospitalidad inspirada en el estilo de San Juan de Dios.¹

Misión

Nuestra Misión es Evangelizar el mundo del dolor y sufrimiento a través de la promoción de obras y organizaciones sanitarias y/o sociales, que presten una asistencia integral a la persona humana.³

Las Constituciones de la Orden definen la **Misión** de la manera siguiente: “*Animados por el don recibido, nos consagramos a Dios y nos dedicamos al servicio de la Iglesia en la asistencia a los enfermos y necesitados, con preferencia por los más pobres*” (Const. 5a). Este enfoque general es válido para toda la Orden y debe ser aplicado a la realidad concreta de cada obra. Si partimos del supuesto que cada obra tiene su forma particular y se esfuerza por responder a las necesidades de las personas de un lugar concreto y de un tiempo concreto, y añadimos a dicho supuesto que nuestra misión principal consiste en la evangelización del mundo del dolor a través de la creación de centros sanitarios y sociales en los cuáles se ofrece a la persona humana un servicio integral, se plantean los siguientes interrogantes para cada una de las obras:

- ¿Cuál es la razón de ser de nuestra obra?
- ¿Quiénes son los destinatarios de nuestro servicio?
- ¿Quién es llamado a realizar este servicio?
- ¿Cuáles son las estructuras más adecuadas para realizarlo?

Principios Fundamentales de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

La Orden Hospitalaria expresa los principios fundamentales en sus Estatutos Generales (art. 50) y son los siguientes:

1. Afirmamos que el *centro de interés* es la *persona asistida*.
2. Promovemos y defendemos los *derechos del enfermo* y necesitado, teniendo en cuenta su *dignidad*.
3. Impulsamos la *asistencia integral*, basada en el trabajo en equipo y el equilibrio entre técnica y humanización.
4. Guardamos y promovemos los *principios éticos de la iglesia católica*.

³ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2000), Carta de Identidad, Roma. Número 1.3.

5. Nos comprometemos en la *defensa y promoción de la vida* humana: desde su concepción a la muerte.
6. Defendemos el *derecho a morir con dignidad* y a que se respeten y atiendan los justos deseos de quienes están en trance de muerte.
7. Reconocemos el derecho de las personas asistidas a *ser convenientemente informadas* de su situación.
8. Observamos las exigencias del *secreto profesional* y tratamos de que sean respetadas.
9. Consideramos elemento esencial en la asistencia la *dimensión espiritual y religiosa* como oferta de curación y salvación, respetando otros credos y planteamientos de vida.
10. *Cuidamos* la selección, formación y acompañamiento de los *Colaboradores*, teniendo en cuenta: su preparación, competencia profesional y sensibilización ante los valores y derechos de las personas.
11. *Valoramos* a los *Colaboradores*, haciéndoles partícipes de la misión de la Orden, en función de sus capacidades y áreas de responsabilidad.
12. Respetamos la libertad de conciencia y exigimos respeto a la *identidad de los Centros*.
13. Somos una Institución sin ánimo de lucro. Y por tanto nos *oponemos al afán de lucro*; observando y exigiendo que se respeten las normas económicas y retributivas justas.

Valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

Los valores son cualidades que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Son percibidos a través de los sentimientos que nos evocan, más que desde el razonamiento y nos predisponen a nuestro modo de ser, de sentir y de actuar. Los valores se transmiten desde el ejemplo y son observables en las actitudes y conductas de las personas comprometidas con la asistencia a los necesitados y a los enfermos.

Nuestros valores institucionales emanan de nuestros Principios Fundamentales y constituyen nuestras convicciones básicas compartidas y nuestro elemento diferenciador: el valor añadido que aportamos como Institución. Aspiran a ser palancas que mueven el modo de ejercer la profesión de nuestros Colaboradores impregnando nuestro quehacer diario y deben de traducirse en nuestras políticas de Dirección. Flotan en nuestro ambiente hospitalario y dan sentido a nuestra cultura institucional. Los comunicamos y transmitimos de una generación a otra: lo venimos haciendo desde 1538 hasta el día de hoy ininterrumpidamente.

El Consejo General en el año 2010, define cinco valores: Hospitalidad, Respeto, Responsabilidad, Calidad y Espiritualidad.

HOSPITALIDAD:

Que para la Orden Hospitalaria es valor central o paradigmático cuya esencia es la práctica de la acogida a la otra persona en sus necesidades realizada en el propio espacio personal haciendo que se encuentre como en el suyo propio; siendo capaz de comprenderla y respetarla en profundidad; asumiendo la responsabilidad de ayudarla en la recuperación de su salud integral; ofreciéndole una atención de calidad y generando la posibilidad de que encuentre sentido a su situación vital desde una experiencia de trascendencia espiritual y/o religiosa.

La Hospitalidad es el valor central, que se desarrolla y se concreta en los siguientes cuatro valores guía que presentamos a continuación.

- **Calidad**, que entendemos como la base esencial de nuestro servicio y de nuestra gestión, lo que se traduce, entre otras expresiones, en la búsqueda de la excelencia, la profesionalidad, la atención integral u holística, en la conciencia, el descubrimiento y respuesta a las nuevas necesidades, en un modelo de atención peculiar, el modelo de atención juandediano, en una vinculación especial entre Hermanos y Colaboradores, en unos Centros con arquitectura y decorados acogedores y una disposición singular para colaborar con terceros.
- **Respeto**, por todas las personas que acuden a nuestros Centros, lo que nos conduce principalmente a la promoción de la justicia social, derechos civiles y humanos, a la práctica de la humanización siempre viva, a un sentido de responsabilidad recíproca entre Hermanos y Colaboradores y al ejercicio de la compasión desde una la visión holística de la asistencia que incluye la implicación de la familia.
- **Responsabilidad**, como criterio fundamental para nuestro servicio y gestión que se muestra además en la fidelidad con los ideales de San Juan de Dios y de la Orden, en la reflexión ética (bioética, ética social, ética de la gestión...), en la protección del medio ambiente y en los comportamientos sociales, en la sostenibilidad, la justicia y en la justa distribución de los recursos.
- **Espiritualidad**, para guiar a la persona en la búsqueda de sentido, la religión, la trascendencia. Esto se traduce en unos Centros que evangelizan, cuidan y potencian la pastoral de la salud, ofrecen atención espiritual y religiosa a todos los asistidos, se muestran activos en la colaboración con la parroquia, la diócesis y otras confesiones religiosas están abiertos al ecumenismo, y son respetuosos con quienes tienen otras creencias y planteamientos de vida.

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

La cultura es el conjunto de valores, creencias y principios que guían a una organización. Si la visión define el tipo de organización que se desea tener, la cultura define las conductas que se esperan de sus miembros. Las empresas y las instituciones no lucrativas no solo buscan profesionales que se ajusten a las competencias requeridas para el puesto sino que también necesitan que el desempeño profesional se ajuste a los valores propios de dicha entidad.

Cultura institucional es una expresión utilizada para designar un determinado concepto de cultura entendido como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano, aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio.

Hoy en día las empresas, organizaciones e instituciones sociales necesitan transmitir su cultura organizacional a quienes trabajan en ellas a fin de lograr una identidad corporativa y un sentido de pertenencia que oriente a los miembros de dicha organización hacia el logro de su misión corporativa mediante un desempeño profesional adecuado a los principios y valores de cada organización. También la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios se propone transmitir su cultura institucional, la Cultura de la Hospitalidad, a fin de que la labor de Hospitalidad se realice permanentemente en el tiempo presente y futuro a la manera de San Juan de Dios y de la tradición de la Orden.

Los valores compartidos construyen la cultura institucional y generan un ambiente axiológico donde los componentes de la organización se orientan en cuanto al estilo de actuación y los objetivos a perseguir.

La cultura institucional requiere de una continua actualización para que lo esencial de la institución se potencie y se prolongue en el tiempo por lo que existe una necesidad de incorporar nuevas y novedosas recreaciones de los principios y valores de la Orden manteniendo su núcleo de significados. Es importante realizar este proceso para evitar que con el paso del tiempo se debiliten y/o deterioren las señas de identidad institucional de la Orden, con la consecuente pérdida de los valores genuinos de la Hospitalidad.

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potencias buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - Las actividades han de ser compatibles con la misión de la organización.
 - La misión de la Orden debe servir como base para una planificación estratégica como anteproyecto para señalar las actividades de la organización.
 - Generar la seguridad de que las acciones cumplirán con los objetivos de la Orden.
 - Los programas de la organización trabajarán en forma efectiva y eficiente para lograr llevar a cabo su misión declarada.
 - Las actividades de la organización deberán ser examinadas periódicamente en forma crítica para determinar la relevancia de la misión, su eficiencia y efectividad, el valor de la continuidad de los programas o su revisión, y la necesidad de nuevos programas. Entre los temas a evaluar tenemos:
 - Si las actividades están acordes con la misión actual de la organización o si las necesitan ser revisadas o discontinuadas a la luz de los cambios en la concreción de la misión;
 - La eficiencia y efectividad de los programas en cuanto al logro de los objetivos;
 - Los resultados en los beneficiarios de los programas;
 - El costo de los programas en relación a sus resultados;
 - Si deberían ofrecerse nuevos servicios. Las evaluaciones serán abiertas y honestas e incluirán aportes de todas las partes interesadas, haciendo especial atención a las aportaciones de las personas atendidas.

1.3 Fundamentos éticos para la gestión

A. Definiciones

- **Ética empresarial:** La Ética empresarial es un tipo de ética aplicada o ética profesional que analiza los principios éticos y morales que se aplican en el mundo de los negocios. Se centra en los fines económicos de la empresa y en la licitud en el modo de obtener beneficios, tratando de generar valor social y medioambiental además del económico. Comprende todos los aspectos de la conducta de los negocios y es relevante en cuanto

a las conductas individuales de las personas como la de las organizaciones en su conjunto.⁴ En la actualidad, la ética de los negocios se ha abordado principalmente desde la filosofía kantiana y desde el utilitarismo.

El ámbito de la ética de los negocios posee dimensiones normativas y descriptivas. Como una especialidad corporativa y un área de especialización, el campo es principalmente normativo. Los estudiosos que intentan comprender y analizar el comportamiento de los negocios emplean métodos descriptivos. El rango y número de temas éticos del mundo de los negocios refleja la interacción de comportamientos enfocados a maximizar la ganancia con preocupaciones no-económicas.⁵

- Ética de las organizaciones: es la disciplina de ética aplicada que “investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”⁶
- Non profit: El término “sin fines de lucro”, se utiliza en el sentido de “distribución- sin-fines-de-lucro” que significa que cualquiera de los beneficios son invertidos en la misión pública de la organización y no se han de distribuir entre la junta directiva, personal o accionistas/propiedad – de este modo se distingue el sector de las Organizaciones No Gubernamentales, del sector de los negocios. El término no-gubernamental, se usa en el sentido de que la organización es independiente del gobierno – que no es controlada por ninguna entidad gubernamental y así como tampoco es establecida por algún tratado o convenio inter-gubernamental.⁷

B. Fundamentos

La ética contribuye a la definición y expresión del sentido de las organizaciones. Las organizaciones son también agentes morales y como tales llevan a cabo una serie de acciones que son susceptibles de ser analizadas y valoradas desde la perspectiva ética. Una visualización de esta realidad, es la progresiva aparición de comités de ética organizativa que con un contenido específico y diferenciado de los comités de ética asistencial, se convierten en verdaderos instrumentos de apoyo para los directivos.¹

Parece evidente que por el carácter humanista de la propia Orden y por su finalidad orientada a beneficios sociales y de salud, más allá de los exclusivamente económicos, el enfoque teórico que ofrece la Ética de las Organizaciones ha de predominar sobre un enfoque más centrado en la ética puramente empresarial o de los negocios, más propia de entidades con fines lucrativos, aunque también este segundo enfoque haya de contribuir a iluminar nuestra reflexión ya que nos situamos en el complejo mundo de la economía.

Cuando hablamos de ética organizativa nos referimos al conjunto de valores que identifican una organización, desde dentro (lo que se refiere al entendimiento de que quienes forman parte de la organización tienen sobre ella) así como desde fuera (lo que se refiere a la

⁴ Business Ethics (17 noviembre 2016) Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

⁵ Ética de los negocios. (7 de octubre 2000) Wikipedia, https://es.wikipedia.org/wiki/Ética_de_los_negocios

⁶ Guillén Parra, Manuel (2006). *Ética en las Organizaciones*. Madrid: Pearson.

⁷ Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales – WANGO. Código de Ética y Conducta para las ONGs. <https://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>

percepción que tienen de ella quienes tienen una relación con esa organización). Tal conjunto de valores puede ser considerado en un sentido amplio (es decir, el conjunto de valores que estructuran la organización y sus prácticas, ya sean valores instrumentales o finales, positivos o negativos) o en un sentido más estricto (aquellos valores que expresan la visión, la razón de ser y los compromisos de la organización, y que están vinculados a su identidad corporativa y moral).

Robert Lyman propone definir la ética de las organizaciones como el uso intencionado de los valores para guiar las decisiones de un sistema. El uso intencionado de esos valores implica que los miembros de un grupo cooperativo de personas han reflexionado sobre un conjunto de valores, los han articulado correctamente y los han aceptado como normativos para la cultura de su organización. Dado que consideran normativo ese conjunto de valores, éste constituye la primera guía que dirige la toma de las muchas decisiones que se requieren para conducir dicho sistema hacia el fin subyacente en dicho conjunto de valores consensuados.

La ética organizacional se relaciona con todos los aspectos de la organización, incluida la misión, visión, gobernanza y liderazgo. Incluye tanto la ética corporativa como la ética comercial, o, dicho de otro modo, tanto los valores corporativos como las prácticas financieras de la organización.⁸ Aborda las elecciones morales influenciadas y guiadas por valores, estándares, principios, reglas y estrategias asociadas con actividades organizacionales y situaciones de negocios. La ética organizacional se enfoca tanto en las elecciones del individuo como del grupo.⁹ Posee un carácter deliberativo más que normativo.

“La Orden Hospitalaria San Juan de Dios siempre se ha definido como una entidad sin ánimo de lucro; es decir, no tiene como objetivo acumular riqueza”. (Carta de Identidad 5.3.4.1). “Posee un carácter benéfico social. El origen de la Institución está en la beneficencia, en la generosa colaboración de múltiples personas, para que la obra cumpla su misión. Bueno será que promovamos esta dimensión de la caridad cristiana para continuar con la iniciativa original de la Institución”.¹⁰

Una definición reciente aboga por incluir entre las Entidades No Lucrativas las que tengan los siguientes rasgos y características: 1) una estructura formal, es decir, un cierto grado de institucionalización, sean determinados sus objetivos, identificada su masa social y a ser posible cuenten con un estatuto legal específico, 2) sean de carácter privado, esto es, separadas del sector público, de modo que no deban estar gobernadas ni estar inmersas en la estructura pública aunque sí puedan tener, en cierto grado, apoyo financiero público, 3) estén sujetas al principio de no distribución de beneficios, si los hay se destinarán al objeto de sus fines por las que han sido creadas o a la reinversión, 4) ser autogobernadas y autónomas, al efecto de tener sus propios mecanismos internos de gobierno, no estar sometidas a otras entidades públicas ni privadas, ni estar controladas por ellas, y 5) ser voluntarias, en el sentido de movilizar recursos voluntarios, en trabajo o en donaciones

⁸ Magill G, Prybil L. (2004) Stewardship and integrity in health care: a role for organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 00, 1–14

⁹ Letendre M. Organizational Ethics (2015) In book: *Encyclopedia of Global Bioethics*, pp.1-10
DOI: 10.1007/978-3-319-05544-2_320-1 https://www.researchgate.net/publication/302472978_Organizational_Ethics

¹⁰ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), Carta de Identidad, Roma. Número 5.3.4.2.

altruistas, ya sea para el desarrollo de su actividad, o en la dirección y administración de la entidad, sin perjuicio de que también se contraten en el mercado factores productivos remunerados.

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

Lo que da validez a una organización es la percepción de que los valores y criterios éticos que se describen, formen parte de la realidad y se practiquen.¹

La hospitalidad se expresa con acoger, con cuidar, con “hacerse cargo”, y nos exige poner todos los medios disponibles al servicio de las personas que atendemos. Además, la hospitalidad tiene que ver con la manera de ejercer la práctica asistencial. El ideal, es que las personas puedan beneficiarse de los mejores cuidados posibles y puedan sentir y percibir que están bien atendidos. Ello comporta trabajar en base a los valores que se traducen en actitudes y éstas en comportamientos concretos, que siempre serán susceptibles de mejora. En efecto, acoger la hospitalidad como valor supone convertirlo en la referencia de aquello que hacemos, con lo que nos contrastamos y nos orientamos, dando lugar a una dinámica de trabajo por la excelencia. Esto genera una tensión positiva hacia la mejora continua, que es lo equivalente a emprender una trayectoria hacia la calidad y la excelencia.¹

La honradez comporta por parte de quienes dirigen el centrar las motivaciones personales en el bien de la organización. Enlaza con el principio ético de beneficencia al implicar el ver en cada caso y acción qué es lo que más beneficiará a la organización, a los que reciben sus resultados y a quienes lo hacen posible. Ello se vincula también con el concepto de lealtad. Cuando se da, la corrupción no es solo de tipo económico, es también corrupto quien no mantiene lealtad a los principios y misión de la institución con la que se ha comprometido y establecido un contrato moral y laboral.¹

Las aportaciones de la Doctrina Social de la Iglesia al mundo de la gestión serán de ayuda a la hora de incluir una fundamentación humanista cristiana al contenido y resultados de nuestra investigación. En este sentido los contenidos de la Carta de identidad de la Orden serán una base esencial de partida que podrá ser enriquecida con otros documentos y Fundamentos.

La armonización mediante el diálogo entre diferentes perspectivas y aproximación éticas buscando el mayor bien posible en cada uno de los asuntos a abordar es propia de la parte de la Ética de las Organizaciones que se ocupa de la ética de la gestión y que utilizaremos como metodología.

Se abre un amplio campo de reflexión sobre el carácter non profit de los Centros de la Orden en relación al principio de no-distribución de beneficios; conflictos de intereses intra y extra institucionales; sistemas de captación, provisión y asignación de fondos provenientes directamente de la actividad (venta de servicios), subvenciones, donaciones o contratos con el Estado o con Entidades Privadas; políticas de inversiones; reserva de excedentes; evaluación de resultados e impacto social de la actividad; etc. ¿Cuáles son los retos de la Orden en estas cuestiones?

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potenciar buenas prácticas y prevenir malas prácticas.

- La hospitalidad de San Juan de Dios ha perseguido siempre “hacer el bien, bien hecho”.
 - La Orden debe conducir sus actividades en bien de otros, ya sea para una gran población como para un segmento particular de esa población.
 - La Orden debe mostrar una actitud de servicio y responsable hacia el mundo circundante en todas sus actividades.
 - Por coherencia con la centralidad de la persona, primer principio de la Orden, todos los esfuerzos deben encaminarse a ofrecer a las personas lo mejor posible en cada contexto y realidad.¹
- La Orden debe organizarse y operar como una organización sin fines de lucro.⁷
 - Cualquier sobrante generado de sus operaciones solo ha de ser utilizado para ayudar a la organización a cumplir con su misión y objetivos. Ninguna parte de las ganancias netas ha de habituarse en beneficio de directores, dirigentes, miembros o empleados de la organización, o de cualquier persona privada, excepto que la Orden pueda proveer una compensación razonable por servicios suministrados a la organización.
 - El propósito primario de la Orden no ha de ser operar llevando una cartera de negocios o de comercio, puesto que esto no está relacionado con su misión o sus objetivos establecidos.

1.4 Responsabilidad Social Corporativa

A. Definiciones

- Responsabilidad Social Corporativa: Por responsabilidad social corporativa (o *Corporate Social Responsibility, CSR*) se entiende la integración de las preocupaciones de tipo ético en la visión estratégica de la empresa: es una manifestación de la voluntad de las grandes, medianas y pequeñas empresas de gestionar eficazmente las problemáticas de impacto social y ético en su interior y en las áreas de sus actividades. Según el Libro Verde sobre la responsabilidad social de la Unión Europea *“Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no únicamente las de los accionistas o propietarios”*. Instituto Ethos (Brasil)
- Stakeholder: Un stakeholder es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Con público, nos referimos a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa. Los Centros de la Orden se relacionan con diferentes Stakeholders internos y externos que vienen descritos en la Carta de Identidad 5.3.6.: Los usuarios, Asociaciones de usuarios y familiares; los trabajadores, los bienhechores, los voluntarios, la Iglesia local, la Administración pública. También los proveedores y distribuidores, los competidores, las instituciones locales e internacionales, otras organizaciones non profit, etc.

B. Fundamentos

La confianza que otorga la sociedad a las organizaciones está en relación a su proyecto, a lo que realiza y también a cómo lo realiza, en este caso a su estilo de dirección.¹

La Comisión Europea, en el Libro verde en 2001, define la responsabilidad corporativa como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores". Se concibe como una contribución empresarial al desarrollo sostenible. En líneas generales puede afirmarse que la responsabilidad corporativa se ha convertido en algo más que cumplir o acatar las exigencias legales que se estipulan en este campo; es ir más allá integrando la Responsabilidad Corporativa en los valores, el gobierno, la estrategia y las operaciones en general de las empresas.

Se puede afirmar que una empresa es socialmente responsable cuando su modelo de actuación promueve el desarrollo de prácticas transparentes en el foro interno y externo de la empresa, marco de actuación que no solo se limita al área de confort de la organización sino a un saber hacer ético. Los códigos éticos y corporativos deben ser accesibles y comunicados correctamente ante todos los públicos de una empresa. La Carta de Identidad trata la Responsabilidad Social en el N° 5.3.5.

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

Existe un compromiso público y explícito de las organizaciones del que hay que dar razón con transparencia. Cuando se utilizan recursos públicos ello es todavía más exigible. Es un error creer que lo prioritario de las instituciones es solo la adaptación al entorno. El entorno, el tejido social, se construye a partir de las aportaciones de las organizaciones y, por tanto, se requiere una actitud pro-activa, constructiva y corresponsable con el desarrollo de la sociedad. El estilo de la organización responsable no puede ser defensivo ni tampoco acomodaticio. En situaciones excepcionales a veces habrá que defenderse y quizá en algunas acomodarse, pero sin que ello sea lo propio ni lo habitual. Cada organización adquiere una responsabilidad social y pública a la que hay que responder con firmeza y calidad, desde su identidad, siendo ésta su aportación al bien público.¹

La atención a esta perspectiva de las instituciones puede influir en el funcionamiento de los Centros, su capacidad de relación con el entorno y con los propios agentes internos e incluso en la renovación de su definición, de su funcionamiento y la dedicación a unos u otros grupos de destinatarios. ¿Es conveniente promover a los Centros la cosmovisión institucional que implica la Responsabilidad Social Corporativa? ¿Se establece en los Centros un contexto de diálogo continuo con todos sus públicos de manera sostenida y constante en el tiempo, manteniendo a todos en consenso? ¿Se está a la búsqueda de un modelo de gestión de la comunicación para la transparencia que sintetice una filosofía de comunicar para ser transparente? ¿Convendría diseñar un Código Ético y un procedimiento de auditoría ética de la gestión?

Los rasgos de honradez, lealtad y generosidad se traducen en modelos y estructuras concretas de organización. La consideración y respeto a las personas, a los profesionales, se vehiculiza y refleja a través de circuitos, comités, espacios y dinámicas

de intercambio, foros, etc., un entramado de intercomunicación interna que contemple la participación real de las personas en el desarrollo y proyección de la organización.

Es en este sentido que las organizaciones deben ser dinámicas, moldeables y dispuestas a configurarse en este diálogo interno y externo. Es complejo, pero interesante y necesario. La organización al servicio de las personas implica que es la propia organización la que está viva, se orienta y se propone en relación a un modelo consensuado y creíble. Es lo contrario a ofrecer una organización hermética o estática, en la que las personas deban ponerse sin más a su servicio. Sin perder de vista la misión y los valores, con respeto y confianza, se puede generar una manera de llevar a cabo la dinámica organizativa que de verdad permita identificarse, comprometerse e incluso ilusionarse en su puesta en práctica.¹

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potencias buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - Rendición de cuentas: realización de informes internos que midan el impacto económico, político, social y medioambiental derivado de las actividades de cada organización. Al mismo tiempo, aceptación del escrutinio público de sus acciones y asumir responsabilidades si éstas llegaran a ser negativas.
 - Transparencia: suministrar toda la información que interese a las partes implicadas en sus actividades. Informar con claridad hacia instituciones estatales y órganos de control públicos.
 - Comportamiento ético: regirse por los principios de honestidad, equidad e integridad, lo cual supone que los objetivos no deben ser solo económicos.
 - Respeto hacia las partes interesadas: correcta atención de los intereses y las demandas de todos los agentes que se involucren, de una u otra forma, en las actividades de la institución. Por ejemplo, proveedores, distribuidores y, por supuesto, los diferentes grupos de usuarios. Ello va vinculado, lo hace posible, estilos de dirección que sean transparentes, asequibles y favorecedores de la inclusión.¹
 - Legalidad: que toda organización conozca plenamente las leyes que amparan su actividad. No operar fuera de la normativa, ya sea local, provincial, nacional o, incluso, transnacional.
 - Normativa internacional: que una actividad moralmente reprochable no suponga sanción a nivel local o regional no debe ser una excusa para que un Centro de la Orden incurran en ellas. Por el contrario, cada Centro debe tener en cuenta que sus acciones se enmarcan en un contexto global y que es necesario conocer las leyes y normativas al respecto.
 - Derechos Humanos: respeto y el reconocimiento de los Derechos Humanos que debería profesar cualquier organización en el desempeño de sus prácticas. Si por algún motivo hubiese fallos o vacíos legales para hacer efectivo dicho reconocimiento, los Centros de la Orden deben hacer todo lo posible para corregirlos, tal como sucede con muchas multinacionales que operan en países con altos índices de violaciones de estos derechos.

2. Gobernabilidad

2.1 Ética del Liderazgo

A. Definiciones

- Liderazgo: Capacidad de ser referente para un equipo o grupo de personas para avanzar hacia unas metas comunes. Es la capacidad de generar movimiento, acción transformadora y/o actividad desde la influencia positiva que se ejerce en un grupo orientado a un bien común. El liderazgo es una competencia de la persona que necesita ser reconocida por los demás.¹

B. Fundamentos

Las personas, y las organizaciones precisamos de otros que nos dirijan. Necesitamos líderes y necesitamos personas que sean referentes para nosotros y para los demás. Lo ideal es que el directivo, quien asume un lugar representativo de la organización y tiene una incidencia importante en su funcionamiento y desarrollo, sea líder y sea referente. Pero hay una gran diferencia entre los tres aspectos: al directivo se le selecciona y se le nombra como tal, otorgándole una autoridad legal, pero la autoridad moral del líder y referente, son los otros quienes la reconocen como tales o no, según su ejemplaridad.¹

La ejemplaridad, al convertir a la persona en un referente de unos ideales o valores, cobra fuerza de persuasión. Por ello la orientación es a obrar, dice Javier Gomá, de manera que tu comportamiento sea imitable y generalizable en tu círculo de influencia, produciendo un efecto civilizador. La cultura de las instituciones se genera a partir de la repetición de hábitos cotidianos que se nutren del ejemplo de lo que vemos. No podemos olvidar que los directivos y los mandos intermedios, están en un lugar visible, punto de mira de la organización, y que las personas observan, analizan y tienen oportunidad de aprender de ellos, de sus actuaciones y sus estilos. Por ello, la responsabilidad del ejemplo debe ser asumida, sobre todo, por quienes ejercen puestos de relevancia en la dirección de las organizaciones.¹

La ejemplaridad también tiene que ver con la manera de ejercer el poder, ya que produce un deseo de imitación y evita el tener que actuar por imposición. El ejemplo y su efecto de adhesión y referencia, están en relación con la manera de ser de toda la persona, con su estilo y, especialmente, con las motivaciones y finalidad de su manera de ejercer la dirección. No hay zonas neutras exentas de la influencia del ejemplo¹¹, y esta constatación, vista desde la ética de la responsabilidad, es la que nos induce a cada uno a pretender “ser ejemplar”, a ejercer una influencia positiva en los demás. Los valores no pueden imponerse, solo proponerse y ello se hace a través de lo vivencial, de hacer experiencia de ellos.¹

El directivo o el mando intermedio de una organización centrada en las personas, procura la armonización, coordinación y mejora continua de los profesionales, visualizando un modelo de liderazgo, en el que la dimensión humana y la dimensión científico- técnica son inseparables. La confianza, la implicación, el compromiso de los profesionales se hace

¹¹ Gomá Lanzón J. (2014), Ejemplaridad pública. Barcelona: Taurus.

posible cuando se incorpora la calidad ética a los comportamientos de la persona que dirige.¹²

El compromiso de las personas con la organización es la mayor garantía de desarrollo y calidad, genera sentido de pertenencia e implica una identificación clara con la organización. Joseph A. Realin habla del concepto *leaderful organizations*¹³ para referirse a organizaciones que promueven liderazgos y no simplemente líderes. En vez de apostar por liderazgos muy centralizados y rígidos, que se adaptan poco a un mundo complejo y plural, se trata de favorecer modelos en red, de manera que los directivos asuman como parte de su responsabilidad el distribuir el liderazgo de la organización en base a criterios flexibles que se adapten a cada situación, tengan en cuenta las potencialidades de las personas y acerquen el liderazgo y poder de decisión a la realidad. El compromiso y adhesión que ello comporta será posible en organizaciones éticas, generadoras de confianza, en las que los profesionales se identifican ya que les permite poder desarrollar sus capacidades y contribuir al progreso de la organización y al bienestar de las personas.¹

La capacidad de interiorizar los valores institucionales y cómo aplicarlos en las circunstancias concretas es relevante para el ejercicio del liderazgo. La vida interior es la que permite ahondar, no quedarse en apreciaciones y valoraciones superficiales, y tiene también un efecto desvelador. Captar, intuir, ir más allá de lo inmediato, requiere de esta capacidad de mirar y escuchar atentamente. La búsqueda de resultados inmediatos, las prisas y el acúmulo de temas a resolver por parte de los directivos, son algunos de los motivos causantes de importantes errores de acción y de decisión. De hecho, la interioridad es uno de los elementos que recientemente y con más frecuencia va apareciendo en los tratados de dirección y liderazgo.¹ El comportamiento ético se fundamenta en un diálogo de valores y en un proceso de deliberación que requiere tiempo, mirada atenta¹⁴ y espacio de reflexión.

En conexión con lo anterior, se ha escrito mucho sobre la escucha y la importancia de saber escuchar. Para ello hace falta silenciarse interiormente, dejar espacio mental para que lo que escuchamos pueda modificar nuestra visión, nuestras decisiones, nuestras preconcepciones...y para ello hay que vencer la escucha blindada que suponen los prejuicios; la escucha dialéctica que sirve sólo para rebatir los argumentos del otro; o la escucha selectiva que sólo percibe aquello que refuerza nuestra posición de partida. Quien escucha debe estar en disposición de recibir y que el contenido de lo escuchado pueda modificar o transformar los posicionamientos de partida. Lo contrario no pasa de ser una teatralización y, consecuentemente, una falta grave de respeto al otro y de honradez. También cuando se promueve la participación hay que cuidar la escucha para que realmente las aportaciones tengan un impacto en la realidad. Cuando no se escucha con la disposición de modificar posiciones, las dinámicas de participación de las organizaciones, se convierten en un “hacerlo ver” que acaba desacreditando a quienes las dirigen y promueven.¹

¹² Vacas Guerrero M. (2009) La dimensión ética del liderazgo en la dirección de los cuidados. Tesela, p 5. <http://www.index-f.com/tesal/ts5/ts7008.php>.

¹³ Castiñeira A, Lozano JM (2012), El poliedro del lideratge. Una aproximació a la problemàtica dels valors en el lideratge. Barcelona: Barcino.

¹⁴ Esquirol JM (2006), El respeto o la mirada atenta. Barcelona: Gedisa.

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

Para ser un líder hace falta que alguien le siga y le otorgue esta condición.¹³ No todos los directivos son líderes, ni todos los líderes son directivos, pero todos podemos ser referentes para alguien. Es otra de las atribuciones que dimana del reconocimiento de los demás por la manera de ser y actuar en cualquier ámbito, de modo que se despierta una cierta admiración, respeto e incluso deseo de imitación. Tampoco todos los líderes son referentes ni todos los referentes son líderes. Ser referente es compatible con cualquier puesto de la organización, y es el máximo reconocimiento. No podemos obviar que estamos envueltos en un sistema de influencia mutua constante. Todos somos o podemos ser un ejemplo para los demás y los demás pueden ser un ejemplo para nosotros. El aprendizaje y la transmisión de los valores tienen su principal escuela en esta interrelación cotidiana, en el efecto “contagio” de unos con otros.¹

Si hay adhesión y compromiso con la misión y el proyecto, será más fluida la participación y la implicación. Permitir que las personas puedan tomar decisiones y participar en aquello que profesionalmente les incumbe, es considerar el principio ético de la autonomía de la persona, en este caso de la autonomía profesional. Sería éticamente reprochable en una organización hospitalaria, vincular a personas solo para que ejecuten lo que otros piensan y deciden desconsiderando su capacidad de opinión, aportación y desarrollo personal. La gran mayoría de profesionales son personas formadas, con criterios, conocimientos, sensibilidades, valores y capacidades que enriquecen a las organizaciones. Por ello, el rol directivo de aunar, armonizar y promover el compromiso, pasa a ser un tema esencial en este contexto ético.¹

Necesitamos no sólo directivos excelentes sino también directivos ejemplares. La ejemplaridad ejerce un papel central en el reconocimiento del liderazgo y es capital para poder ser un referente. Es claramente una condición de posibilidad. La falta de ejemplaridad genera desconfianza y confusión. En efecto, si estamos de acuerdo en que lo más valorado en una persona que ejerce la dirección, o un puesto de mando, es que guíe (oriente) y que motive (acompañe y aliente), entonces su ejemplo, que se traducirá en confianza y reconocimiento, pasa a ser un aspecto central.¹

Lamentablemente en la formación de mandos y directivos se han tenido que añadir características a la palabra escucha, tales como empática, atenta, activa,... cuando en realidad la escucha no puede ser de otra manera para que sea de verdad escucha. La necesidad de insistir en ello denota que muchas veces oímos pero no escuchamos; y se identifica bien la dificultad de escucha como una de las carencias de las organizaciones.¹

No escuchar es también un acto de menosprecio y falta de respeto a los demás. El directivo que no es altivo, reconoce que necesita escuchar y aprender de todos. La humildad nos sitúa en posición de acoger con respeto y delicadeza todo lo que las otras personas del equipo pueden aportar. Sin humildad es imposible el trabajo de equipo y sin trabajo de equipo las respuestas que podemos dar son reducidas y parciales, además de poco favorecedoras del desarrollo y crecimiento de las personas. Como afirma Pilar Jericó¹⁵, absolutamente todos tenemos auténticas zonas ciegas de nosotros

¹⁵ Jericó P. (17 de noviembre de 2015) Cuando un jefe no se merece a su equipo. El País (Madrid).

mismos, por lo que hace falta tener humildad y crear la posibilidad de que las personas del equipo puedan opinar sobre lo que hace el directivo y compartirlo con él. También una correcta autocrítica permite escucharse a sí mismo sin autocomplacencia y con el interés de aprender de la propia trayectoria, sabiendo que siempre todo es mejorable.¹

Lo opuesto a la persona humilde es la persona egocéntrica, hinchada de sí misma, que se cree poseedora de la verdad. La verdad se descubre con esfuerzo, cada día y entre todos, y aun así nunca la alcanzaremos en su totalidad. La humildad nos posiciona para avanzar en verdad y la verdad es a su vez génesis de libertad, que como hemos comentado anteriormente, es la que nos permite dirigir con mayores cuotas de justicia y equidad. Como hemos comentado en el apartado 1.2, la ausencia de libertad conduce a tomar decisiones condicionadas o bajo criterios que no son los que en realidad se pueden estimar como los más justos y/o equitativos.¹

Asumir riesgos es asumir y admitir la posibilidad del error. La humildad, que antes aludíamos, implica también esta capacidad de reconocer que no siempre se acierta. Es también la actitud que permite reconducir, rectificar y aprender de verdad de todo aquello que forma parte de la realidad, de los éxitos pero también de aquello que no sale como se esperaba o bien que, simplemente, fracasa de ahí la importancia de la autocrítica. Quien decide a veces se equivoca, y el gran error es no tenerlo presente o bien no decidir por miedo a equivocarse. En ningún lugar se prohíbe equivocarse, y además que no hacerlo es imposible para un ser humano constitutivamente finito y limitado. Otra cosa distinta es empeñarse en persistir en el error o simplemente no tener lucidez para darse cuenta. Sin embargo, se requiere de una personalidad madura y de un comportamiento ético adecuado para saber reconocer el error, disculparse y rectificar a tiempo, en definitiva, poner en práctica la humildad y la autocrítica.¹

La humildad tiene que ver también con la discreción. El directivo humilde no necesita ser el único visible de la organización ni atribuirse todos los éxitos. El directivo humilde reconoce y aprecia que lo conseguido es precisamente gracias a la dedicación de muchas personas que en su día a día hacen posible la misión de la organización. Cuando jamás se da visibilidad a las personas del equipo detrás suele haber dificultades de protagonismo e inseguridad que se potencian mutuamente.¹

Incorporar calidad ética es esta voluntad y adhesión a los principios de equidad, justicia, búsqueda del mayor bien posible (beneficencia), intentar aminorar al máximo los aspectos nocivos (no-maleficencia) y promover al máximo las cualidades humanas y profesionales de las personas (autonomía), ofreciéndoles confianza y proporcionando los medios necesarios. Por ello, es también relevante los procesos de selección de las personas que incorporamos en la organización. Avanzar en un modelo de liderazgo ético hace que no podamos contemplar la inclusión en los equipos de personas en las que no se pueda confiar. Una apuesta por la dirección centrada en las personas conlleva proteger a los equipos de conductas nocivas, tóxicas o que torpedean el correcto funcionamiento de los demás. De ahí que posturas como el paternalismo, la sobreprotección o el mantenimiento de profesionales desacreditados públicamente por

sus comportamientos poco éticos, no deberían tener cabida en la Orden y ello implica que a veces hay que tener coraje para tomar decisiones incómodas o desagradables.¹

El coraje y la firmeza del directivo son compatibles y necesarios para un buen gobierno, que esté orientado a buscar el bien común, a proporcionar resultados óptimos y a llevar a cabo políticas de personas que engloben a todos. Hay personas “tóxicas” que distorsionan el clima laboral y torpedean el buen trabajo de los demás. Cuando no hay coraje suficiente en las direcciones para afrontarlas, estas conductas permanecen impunes y generan desaliento y desazón en los equipos. En ocasiones, el pequeño porcentaje de personas que generan problemas en las organizaciones suelen acaparar el mayor porcentaje de tiempo y atención de los directivos, un tiempo que merecen quienes aportan valor y tienen actitudes positivas. Un estilo participativo, integrador y centrado en las personas no es equivalente, ni mucho menos, a una dejadez de responsabilidades ni evita decisiones contundentes cuando es en bien de las otras personas y de la organización.¹

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potencias buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - La capacidad de liderazgo de las personas que contribuyen a la Misión de la Orden se construye a través de ideales, conductas y realizaciones coherentes con los Principios y Valores de la Hospitalidad.
 - Se promueve a todos los niveles un liderazgo ético. Los líderes éticos:
 - Cultivan la interioridad personal y la habilidad de escucha auténtica.
 - Se preocupan por el bien mayor, de la organización y de sus seguidores. Y lo hacen desde la humildad.
 - Se erigen en modelos de conducta y moldean los valores de la organización.
 - Muestran respeto por cada persona, por sus seguidores, para los que establecen altos estándares éticos.
 - En la relación con su equipo, se esfuerzan en ser equitativos.
 - Son percibidos como honestos, dignos de confianza, valientes e íntegros.
 - Generan confianza, respeto y credibilidad, facilitando la colaboración.
 - Promueven un clima de trabajo positivo, y eleva la autoestima de los seguidores y, consecuentemente, su rendimiento así como su sentido de pertenencia a la Orden. Ayudar a los compañeros a integrar sus necesidades con las necesidades, objetivos y valores de la organización.

2.2 Ética de los Directivos

A. Definiciones

- Gobierno corporativo: El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una organización. En concreto, establece las relaciones entre la junta

directiva, el consejo de administración, los propietarios y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la organización para la generación de valor.¹⁶

- Dirección/Director: Dirigir es el conjunto de acciones para dar respuesta a la responsabilidad del director. La importancia de dirigir no se circunscribe solo al contenido en sí mismo, sino que tiene un impacto importante y forma parte del acto de dirigir, la metodología y el estilo con los que se ejerce esta función. El director, es la persona que ostenta la máxima responsabilidad en un Centro, ámbito o división organizativa. Su misión principal es la de orientar, coordinar, tomar decisiones y señalar pautas para conseguir una respuesta de calidad y promover el mejor futuro posible para la organización.¹
- Gestión: La gestión tiene un matiz más administrativo, una actividad más de la dirección que consiste en hacer y promover un uso óptimo y eficiente de los recursos, humanos y materiales, de los que se dispone.¹

B. Fundamentos

“Una estructura de gobernabilidad efectiva y un cuerpo directivo comprometido fuerte y activo es crucial para la confiabilidad de una organización y posibilitara el realizar de modo exitoso su misión y objetivos. El plan de gobernabilidad de una ONG debería reflejar los valores esenciales, la misión y los niveles culturales de la organización.”⁷

Como la ética es siempre práctica y consiste en saber qué debe o no debe hacerse¹⁷, parece muy pertinente considerar la dimensión ética en el rol directivo, ya que gran parte de su contenido y responsabilidad consiste en tomar decisiones acerca de qué cosas deben o no impulsarse dentro de una organización. La vida y trayectoria de las instituciones está en gran parte en manos de quienes deciden y actúan en ellas. La voluntad y el deseo de las personas por mantener un comportamiento ético pasa a ser algo imprescindible para que las acciones y los resultados sean y tengan un reconocimiento ético.¹

De manera progresiva, principalmente a partir de finales de los años ochenta, pasamos de contar con personas, - casi siempre Hermanos de la Orden-, que realizaban de manera natural, por su liderazgo, por su compromiso religioso, o por el ejercicio responsable de la propiedad, unas funciones directivas, a incorporar profesionales en la gestión y la dirección. Constatamos así que ha habido una progresiva diferenciación de funciones entre la propiedad y la gestión. Esta transformación se concreta en la presencia de un grupo de personas, cada vez más numeroso, que ha asumido la dirección y gestión de muchos de los Centros de la Orden.¹

Se entiende por directivo o personal directivo aquel que ejerce funciones de dirección. Qué puestos tienen esas funciones de dirección es algo que ha de quedar fijado en cada organización. Podríamos decir también que son directivos los titulares de órganos que

¹⁶ Deloitte (30 de diciembre de 2020) ¿Qué es el Gobierno Corporativo?

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

¹⁷ Gracia D, Peiró M. (2012), La ética en las instituciones sanitarias: entre la lógica asistencial y la lógica gerencial. Barcelona: Fundació Víctor Grifols i Lucas.

ejerzan funciones de gestión o ejecución de carácter superior, ajustándose a las directrices generales fijadas por la entidad, adoptando al efecto las decisiones oportunas y disponiendo para ello de un margen de autonomía, dentro de esas directrices generales.

Los directivos son, por sus funciones y responsabilidad, referentes en sus organizaciones. Sus decisiones tienen una trascendencia considerable no solo en la evolución cuantitativa de las organizaciones, sino también en el estilo, clima, proyección e imagen social de éstas. Por este motivo, junto a la pretensión de conseguir organizaciones éticas – exigencia moral de una institución como la Orden –, debemos también ocuparnos de disponer y promover directivos que asuman y reflejen comportamientos éticos. En el caso de la Orden es algo inherente a la razón de ser de la Institución. La preocupación por la ética, sin ser un rasgo exclusivo de la Orden sino más bien deseable para todas las organizaciones, cobra una especial relevancia hasta el extremo de que la ausencia de comportamiento ético, podría situar a la organización en un punto sin retorno en relación a su identidad y misión.¹

En la medida que, afortunadamente, hay cada vez más Centros, más recursos, con mayor complejidad y en múltiples ubicaciones, se hace más necesario disponer de criterios y pautas que orienten esta función directiva en relación a la razón de ser, al estilo propio y a los valores y principios de la Orden. ¿Cuál es hoy el rol específico de un directivo en una institución como la Orden de San Juan de Dios?¹

El directivo no debe ser quien sabe más de todo, ni ser el mejor en todo, pero sí debe ser quien mejor hace la labor de dirección. En el entorno sanitario a veces se hacen promociones más apoyadas en el prestigio técnico-profesional de la persona que en sus habilidades y formación en temas de liderazgo y dirección. A pesar de la introducción de las carreras profesionales como sistema de promoción y reconocimiento alternativo a los puestos de mando o dirección, lo que generalmente en nuestra sociedad se sigue apreciando es el reconocimiento jerárquico. Por ello, en ocasiones, con este tipo de promociones, “perdemos” buenos médicos o enfermeras y tan solo obtenemos directivos mediocres, o regulares, pero no excelentes.¹

El director no es el propietario de la organización, sino quien la representa y la dirige. En organizaciones como la Orden, debe aunar criterios y aportaciones para promover una construcción lo más compartida y consensuada posible, tanto con la propiedad como con el resto de directivos y profesionales. La orientación desde la Orden es de tender a modelos participativos y colaborativos que respeten los niveles de responsabilidad en la toma de decisiones pero sin quedarse sólo con la visión de unos pocos más allegados. El proyecto del Centro de la Orden no puede ser el proyecto del directivo sino el de la organización que él dirige.¹

La acogida es premisa para la hospitalidad. Acoger es reconocer al otro, valorarlo y considerarlo. De ahí que lo más opuesto a una dirección hospitalaria es el anonimato y la indiferencia. En la Orden, que se pretende llevar a cabo una misión evangelizadora a través de una manera concreta de atender a las personas, los rasgos de cercanía, participación, implicación, valoración de las aportaciones de las personas,...pasan a ser elementos irrenunciables. Estilos distantes, poco empáticos, alejados de las personas, burocratizados y excesivamente centralizados, resultan difíciles de compaginar con la voluntad de identificación, implicación y compromiso de las personas (profesionales) en la misión y proyecto de hospitalidad. Hoy en el entorno eclesial hablamos de “misión compartida” y por

tanto cobra relevancia tener claro qué queremos compartir y cómo queremos compartirlo para no solamente preservar la identidad sino también para que se desarrolle el carisma.¹

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

Solo en la medida en que las personas que asumen responsabilidades directivas en los centros asistenciales mantienen comportamientos éticos, se generan organizaciones éticas, pues el ejemplo es un factor promotor de este tipo de comportamiento.¹

Estamos inmersos en un entorno en el que recibimos presiones, influencias y/o exigencias, que condicionan la actuación de los directivos y pueden llegar a ser causa de conflicto de valores. También sabemos que la ética se fragua en las dinámicas de deliberación en las que intervienen personas con valores, visiones y sensibilidades, a veces distintas. Dirigir conlleva tomar decisiones y ello implica valorar, priorizar, excluir unas opciones para acoger otras, etc. Nos podemos encontrar ante la necesidad de conciliación entre aspectos económicos y valores de la Orden. En un entorno de limitación y a veces de restricción de recursos, y en un contexto muy marcado por tintes economicistas, esta conciliación pasa a ser un elemento de especial complejidad.¹

Deliberar correctamente para tomar la decisión más adecuada, también en perspectiva ética, exige tener conocimientos, habilidades y saber hacer. Características que vinculamos al concepto de ser un buen profesional de la gestión o un buen director. La ética no únicamente nos interroga sobre lo más adecuado, justo o proporcionado, sino que también persigue la elaboración de razonamientos sólidos que solo podremos obtener y ofrecer si tenemos conocimiento y habilidad para deliberar correctamente. Los condicionamientos internos de cualquier tipo, y especialmente los afectivos, ejercen una influencia clara en la manera cómo visualizamos la realidad, cómo la interpretamos y cómo decidimos ante ella. Su influencia se ejerce en tres dimensiones que son clave en el ejercicio de la dirección: observar, analizar y decidir.¹

La ética no trata de lo bueno sino de lo óptimo¹⁷ y la profesionalidad lo que pretende es ofrecer la mayor calidad posible, acercarse al máximo a la excelencia, por eso no podemos separar los conceptos de profesionalidad, excelencia (calidad) y ética. Recordemos que la grandeza de la misión no puede tapar la mediocridad de la acción¹³ y por tanto sólo el trabajo bien hecho y la profesionalidad la harán posible con criterio ético. La calidad de la metodología que se utiliza para algo tan vinculado a la dirección como es la toma de decisiones, tiene un impacto claro en el resultado, y por ello se requiere de profesionalidad en la dirección y gestión de equipos. En muchos casos es tan importante la calidad de la metodología que utilizamos a la hora de tomar una decisión, como la decisión propiamente dicha.¹⁻¹⁸

Cada persona debe asumir el nivel de responsabilidad que le corresponde en relación a su rol dentro de la organización. Para poder llevar a cabo esta corresponsabilidad, como indica la filósofa Begoña Román, hay que ser también corresponsables con los medios. En las organizaciones, si pretendemos responsabilidad compartida, tenemos la obligación moral de proporcionar el marco, las condiciones, y los medios para que ello sea factible. El poder jerárquico en instituciones hospitalarias y del conocimiento, debe

¹⁸ Hemel U. (2007), Valor y valores: ética para directivos. Barcelona: Deusto.

ser entendido como un servicio de autoridad. Cuando es necesario recurrir con frecuencia a imposiciones, o a tomas de decisiones unilaterales, es indicativo de que existe poca alineación con la organización o con las personas que la lideran. El recorrido en estas situaciones es corto. Se trata, en definitiva, de ejercer el encargo del poder y de la autoridad de la manera más correcta posible acorde con los valores y estilo de la organización.¹

En un entorno social en el que se da mucha prevalencia a la figura del líder, el riesgo de caer en egocentrismos aumenta y debemos ser conscientes de ello, para que no pase a ser un elemento distorsionador del comportamiento ético. El riesgo en este caso, está en quedarse atrapado por la imagen pública y la influencia que ésta pueda ejercer en las decisiones. Hay personas directivas que no soportan ser puestos en duda en ninguna de sus aportaciones y opiniones. Quizá por su inseguridad, lo interpretan como una desconsideración, desconfianza a sus conocimientos o incluso como una falta de respeto a la autoridad. El miedo a la pérdida de imagen pública, dentro y/o fuera de la organización puede condicionar de tal manera, que realmente interfiera en decisiones importantes. El comportamiento ético no es siempre decidir lo más cómodo o lo más popular. No se dirige para recoger aplausos, ni para promover sólo lo que aparentemente parece más aceptable para la mayoría, sino para que las cosas se hagan y orienten correctamente. Regirse por criterio ético es asumir parte de incompreensión ya que a veces, por no faltar al respeto de una persona o a la confidencialidad, ni siquiera pueden exponerse de manera abierta las razones de la decisión tomada. En el otro extremo, hay que alejarse de las prácticas directivas de oscurantismo o de estrategias de incomunicación promovidas a veces para crear un ambiente de distancia o de sometimiento. La credibilidad y la buena imagen del directivo generan la confianza por la rectitud de sus análisis, aun asumiendo las dificultades que conllevan algunas de sus decisiones.¹

Frederic Laloux¹⁹ mantiene la hipótesis que, en la medida que las organizaciones estuvieran menos impulsadas por el ego, muchas de las distorsiones o “males corporativos” quedarían mitigadas. Debemos tener en cuenta, afirma, que muchos de los males corporativos están asociados a comportamientos motivados por temas relacionados con los egos de las personas que les llevan a protegerse en procesos y reglas burocráticas, reuniones interminables, parálisis de los análisis, ocultamiento de información, disputas internas, castillos en el aire, falta de autenticidad, etc.¹

Algunas conductas éticas del directivo incluyen:²⁰

- Cumplimiento de la legalidad. El respeto del ordenamiento jurídico vigente es inexcusable para todo directivo. Deben respetar y proteger los derechos humanos y la dignidad de todas las personas afectadas por su actividad y la de su organización, y se opondrán a todas las formas de discriminación, acoso o explotación.
- Personas: respeto, igualdad, diversidad, empleabilidad y conciliación. Los directivos velarán por una cultura y un entorno de trabajo saludable y productivo, que canalice

¹⁹ Laloux F. (2016) Reinventar las organizaciones: como crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana. Barcelona: Arpa.

²⁰ Asociación Española de Directivos. (2019), Código y Normas de Conducta de los Directivos. <https://asociaciondedirectivos.org/comprometidos/codigo-etico/>

el potencial de las personas que trabajan en él. Procurarán, además, que las relaciones laborales sean estables, duraderas y con una remuneración adecuada. También se comprometerán a promover y llevar a cabo una gestión activa de la diversidad, tratando de fomentar la incorporación de perfiles poco representados en la organización o con una participación reducida en el mercado laboral. Asimismo, potenciarán un ambiente de trabajo compatible con el desarrollo personal, y facilitarán la implicación de su organización en actividades de voluntariado.

- Sostenibilidad social, económica y ambiental. El ejecutivo debe asegurar la sostenibilidad a largo plazo, y comprometerse a promocionar los objetivos de desarrollo sostenible promovidos por Naciones Unidas, que mediante consenso mundial establecen las principales metas para garantizar el futuro del planeta.
- Integridad: conflicto de intereses, información y confidencialidad. La alta dirección debe comprometerse a establecer los mecanismos y herramientas para garantizar un comportamiento íntegro en la organización. Ejercerán su profesión de forma diligente y de buena fe, con las más altas expectativas jurídicas y éticas. Se comprometerán a proteger al máximo la confidencialidad de la información relativa a los clientes, accionistas, empleados, o de cualquier persona física con la que se relacionen.
- Transparencia. Debe ser tomada como valor fundamental de su actuación. Deberán ser fieles, transparentes y ágiles en la información suministrada a los accionistas y al consejo de administración. También velarán por que la contratación de los proveedores se desarrolle dentro de ese marco de transparencia, libre competencia e igualdad de oportunidades.
- Excelencia, profesionalidad y protección de los bienes de la organización. Ejecutarán el desempeño y los riesgos de la organización de forma precisa y honesta. El rigor, la eficacia y la excelencia deben formar parte de los valores fundamentales de cualquier directivo. Además, el compromiso y el esfuerzo permanente son las bases de un trabajo excelente.

Una doble importancia en la Orden. Por un lado, la de realizar procesos de selección de los directivos adecuados; y por otro la de tener fijado previamente el marco teórico que defina cómo quiere ser gobernada y dirigida la organización. Es un error dejar que ello quede únicamente al arbitrio de la persona que en cada momento asuma la dirección. También es un error que el seleccionador no tenga criterios del perfil que se busca.¹

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potenciar buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - Incorporar a los procesos de selección de directivos una evaluación técnica sobre la capacidad actual o potencial de los candidatos para interiorizar y practicar los principios y valores de la Hospitalidad en su función directiva.
 - Enfatizar entre los directivos la necesidad de buscar modos y métodos de cultivar la interioridad y el autoconocimiento, de entrar en ellos mismos para intentar descubrir, con sinceridad, qué es lo que de verdad les mueve a tomar un tipo u otro de decisiones o a posicionarse, como directivos, de una u otra manera.¹

- Confrontar a los directivos con los códigos de ética de la Orden y el cumplimiento de Principios, Valores y Carta de Identidad a través de un acompañamiento continuado y entrevistas periódicas específicas sobre este objetivo.

2.3 Conflicto de intereses

A. Definiciones

- Conflictos de interés: son aquellas situaciones en las que el juicio de un sujeto, en lo relacionado a un interés primario para él o ella, y la integridad de sus acciones, tienen a estar indebidamente influenciadas por un interés secundario, el cual frecuentemente es de tipo económico o personal. Se entiende que existe un conflicto de interés cuando el empleado posee intereses personales que puedan interferir en su trabajo o en el trabajo de otros empleados, y que afecten a la objetividad y efectividad en sus tareas.
- Se consideran intereses personales: a) Los intereses propios. b) Los intereses familiares, incluyendo los de su cónyuge o persona con quien conviva en análoga relación de afectividad y parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad. c) Los de las personas con quien tenga una cuestión litigiosa pendiente. d) Los de las personas con quien tengan amistad íntima o enemistad manifiesta. e) Los de personas jurídicas o entidades privadas a las que el alto cargo haya estado vinculado por una relación laboral o profesional de cualquier tipo en los dos años anteriores al nombramiento. f) Los de personas jurídicas o entidades privadas a las que los familiares previstos en la letra b) estén vinculados por una relación laboral o profesional de cualquier tipo, siempre que la misma implique el ejercicio de funciones de dirección, asesoramiento o administración.²¹

B. Fundamentos

En sentido estricto, un conflicto de intereses tiene lugar en cualquier situación en que un interés interfiere, o puede interferir, con la capacidad de una persona, organización o institución para actuar de acuerdo con el interés de otra parte, siempre que aquella persona, organización o institución tengan una obligación (legal, convencional o fiduciaria) de actuar de acuerdo con el interés de la otra parte.

Entre las diferentes categorías o casos posibles que existen en los conflictos de interés podemos señalar las más comunes: regalos, invitaciones, viajes, comisiones, honorarios, relaciones personales en el trabajo o intereses económicos.

Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen la responsabilidad de ser transparentes, honestas, responsables y éticas, para dar una información fidedigna y no deben generar situaciones de manipulación para beneficio personal de sus dirigentes o integrantes de su staff.⁷

El conflicto de intereses está íntimamente relacionado con el problema de la corrupción. Esto se debe porque se desvía las obligaciones de un colectivo hacia un interés privado.

²¹ Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado. «BOE» núm. 77, de 31/03/2015. Reino de España.

Existen dos principios que son claves en el comportamiento ético organizacional: la justicia y la equidad. Ambos están estrechamente relacionados de tal manera que se potencian o se imposibilitan en función de que estén o no presentes. Esforzarse por organizaciones que sean percibidas por todos, interna y externamente, como organizaciones justas y equitativas, requiere de directivos con capacidad y voluntad de crecer continuamente en libertad. La libertad va de la mano de la verdad y de la autenticidad. La verdad nos hace libres y desde la libertad se puede ser más proclive a ser auténtico así como el no condicionamiento por falta de libertad, facilitará poder actuar de manera justa y equitativa.¹

Las principales medidas éticas que podemos tomar para evitar los conflictos de intereses son: la separación o *recusal* de la persona que toma decisiones que consiste en el traslado de la decisión del profesional, directivo o empleado que puede verse comprometido en el conflicto de intereses, a otra persona, cuando se ha involucrado en dicha conducta no ética; el abandono de intereses privados o *divertiture* consiste en la obligación de que el agente se desprenda de sus intereses privados, sea al acceder al empleo, cargo o profesión, sea cuando aparezca un conflicto de intereses; y la *disclosure* o declaración de intereses cuando aparecen en situaciones de información asimétrica, de modo que el objetivo de esta medida es, precisamente, corregir esa asimetría, proporcionando información sobre la naturaleza y alcance del conflicto de intereses para que decida si se separa al agente de la decisión, etc.²²

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

El conflicto de interés se da cuando un empleado antepone sus propios intereses a los de la organización, y al hacerlo pone en peligro la operación, las ganancias o incluso la información reservada de la organización. La gran diferencia entre el directivo generoso y el que no lo es, se visualiza en si él está al servicio de la misión o convierte ésta a su servicio sobre todo para su prestigio, intereses y/o crecimiento personal.¹

Un ejemplo claro lo tenemos en la gestión que se construye sobre todo a base de contactos y favores. Sabemos que favores con favores se pagan y cuando gran parte de las actuaciones se realizan en base a contactos personales, trato de influencias y favores, el margen de libertad se ve cada vez más reducido y por ende, cada vez resulta más dificultoso poder tomar decisiones basadas en criterios de justicia y equidad. Ya no se puede decidir o actuar en base a aquello que se cree más correcto, porque hay otros compromisos, normalmente inconfesables, que condicionan las decisiones. Acotar espacios de libertad es entrar progresivamente en un entramado que cada vez obliga más a perder autenticidad.¹

Hablar de integridad es hablar de personas “de una sola pieza”, con solidez y pocas brechas, que les permite mantener un rumbo y un comportamiento que se percibe como una trayectoria y estilo de ejercer la responsabilidad de manera coherente, de tal manera que se mantiene una alineación de criterios y actuación que visualizan la autenticidad de la persona. Para actuar de esta forma hay que tener capacidad de

²² Argandoña (2004). Conflictos de intereses. El punto de vista ético. Cátedra de Economía y Ética. IESE Business School - Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>

resistir presiones y optar por actuar y promover lo que se estima como justo y no sucumbir a lo que resulta simplemente ventajoso, popular o lucrativo.²³

Ciertamente la coherencia total en cuanto a ideal no es posible, pero sí la percepción de que en lo que se actúa y como se actúa va en una misma dirección, utilizando unos criterios claros y alineados con los valores y principios de la organización. Ser sincero no es decirlo todo, ni siempre, y menos de cualquier modo. Ser sincero, es decir la verdad en lo que se dice y con la intencionalidad de que repercutirá en algún tipo de mejora o beneficio.¹

La integridad de la persona es el resultado de su grado de sinceridad. Ser sincero es no engañar ni manipular y, por tanto, no hacer uso de estrategias y habilidades directivas que no sean transparentes en su motivación, o que no persigan lo que se dice que se pretende. La integridad de la persona del directivo y su sinceridad hace posible liderar proyectos y programas coherentes, que son los capaces de generar confianza y compromiso. No hay confianza sin integridad, sinceridad y coherencia. Todas ellas, son distintas apreciaciones sobre una misma realidad que hace que percibamos al directivo como una persona auténtica y digna de fiar.¹

Es complicado fiarse de quien cuyas intenciones no se ven claras, ni se intuye hacia dónde quiere conducir a la organización. Recurriendo a un principio muy básico, cuando no está claro es que es oscuro y en la oscuridad sólo se realiza aquello que no admite ponerle luz y, por tanto, permanece escondido. Las “intrigas de palacio” de las novelas medievales pueden servirnos de paralelismo de las gestiones y direcciones con subterfugios, con estrategias poco transparentes y no compartidas, o bien con motivaciones escondidas.¹

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potencias buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - La Orden ha de mantener su autonomía en la relación con los gobiernos o agencia inter-gubernamental, si bien está siempre dispuesta a colaborar y participar en todo aquello que sea acorde a su misión, o en lo que pueda aportar desde su especificidad y valores. Una colaboración que debe ser siempre leal y transparente.
 - La Orden debe autogobernarse en forma autónoma, según la estructura gubernativa que haya seleccionado para sí misma. Deberá estar equipada para controlar sus propias actividades.
 - La Orden debe actuar en forma independiente y no estar alineada o afiliada en forma rígida a ningún partido político, aunque si puede compartir principios políticos o causas legislativas comunes, dentro de los límites de su misión. Debe mantenerse siempre fiel a sus valores, principios y filosofía.
 - La Orden debe ser independiente. Su visión, políticas y actividades no deberán ser determinadas por alguna corporación con fines de lucro, benefactor, gobierno, funcionario gubernamental, partido político, o por otra ONG.

²³ Blanchard K, Peale NV. (1990) El poder ético del directivo. Barcelona: Grijalbo.
<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>

- La Orden no debe actuar como un instrumento de gobierno en política extranjera, sino que deberá actuar en forma independiente de los gobiernos. No deberá buscar la implementación de la política de cualquier gobierno, a menos que esto coincida con la misión de la organización y la política independiente propia de la organización.
- El directivo debe evitar que sus intereses personales puedan influir indebidamente en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades.
 - Los directores pondrán las metas de la organización antes que las metas personales, y pondrán los mejores intereses de la organización, por encima de los deseos individuales.
 - Ningún director deberá participar en decidir un asunto que le impacte directamente como individuo.
 - Cada director deberá divulgar los actuales y potenciales conflictos de intereses, incluyendo cada afiliación institucional que él o ella tenga que pueda involucrar un posible conflicto de intereses (tales como ocupar un lugar en una junta directiva de otra institución que coincida con la Orden en propósitos y misiones). Tal divulgación no implica o excluye una falta de corrección ética.
 - El cuerpo directivo deberá suministrar a los Colaboradores una declaración por escrito de conflicto de intereses, que debería ser firmado en forma individual al comienzo de cada plazo de servicio.
- El personal Colaborador de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios.
 - Entre otras situaciones, se considerará que existe un conflicto de intereses cuando un profesional o una persona relacionada con él o ella pueda obtener un beneficio personal de una actividad en la que participe la Orden, o cuando dicha persona o profesional deba seleccionar o recomendar la contratación o el establecimiento de una relación profesional o comercial entre la Orden y una empresa o una persona en los que el profesional o la persona vinculada a él o ella tenga un interés financiero, profesional o personal.
 - Los profesionales actuarán en todo momento de tal modo que sus intereses privados, los intereses de sus familiares y los intereses de otras personas vinculadas a ellos no prevalezcan sobre los intereses de la institución.
 - Se considerará que las personas relacionadas con un profesional son: (I) el cónyuge o la pareja del profesional; (II) los familiares ascendientes y descendientes y los hermanos y hermanas del profesional y del cónyuge o de la pareja del profesional; y (III) los cónyuges o las parejas de los familiares ascendientes y descendientes y de los hermanos y hermanas del profesional; y (IV) las empresas en las que el profesional, ya sea personalmente o por mediación de un tercero, se encuentre.

- Es responsabilidad del empleado determinar si sus acciones están en desacuerdo con los intereses de su empleador. Y si es así, divulgarlo completamente a este.

2.4 Principio de subsidiariedad: aplicaciones

A. Definiciones

- Principio de subsidiariedad: principio en virtud del cual el Estado o los organismos de gobierno central de una entidad sólo debe ejecutar una labor orientada al bien común cuando advierte que los particulares o los organismos intermedios no la realizan adecuadamente, sea por imposibilidad o sea por cualquier otra razón. La elaboración más completa del principio de subsidiariedad se encuentra en la encíclica *Quadragesimo Anno* del Papa Pío XI. La palabra subsidiariedad deriva de la expresión latina “*subsidium ferre*”, que significa: apoyar, sostener, o también ofrecer un techo.

B. Fundamentos

El principio de subsidiariedad constituye uno de los fundamentos de la doctrina social de la Iglesia, con referencia particular a la relación entre el Estado y la sociedad. El principio de subsidiariedad encuentra una aplicación cada vez que un cuerpo menor de la sociedad es capaz de afrontar y resolver autónomamente un problema o tarea. Al mismo tiempo, el principio prevé que los “miembros menores o inferiores de la sociedad y/o del Estado” no se deben sobrecargar y, por tanto, deben poder contar con la intervención de apoyo de los cuerpos superiores. En síntesis, se trata de una máxima sociológica que antepone la responsabilidad de los individuos a la acción del Estado. También la Unión Europea ha hecho del principio de subsidiariedad uno de sus fundamentos.⁷

La carta de Identidad afirma (Nº 5.3.2.4) “*Que la subsidiariedad, valor muy vinculado a la tradición cristiana, sea un elemento fundamental en la asunción de funciones en nuestra Obras. La Orden quiere favorecer una adecuada descentralización integrada con una correcta centralización, según los principios y valores que tratamos de promover*”.

La Iglesia en su Encíclica *Quadragesimum Annum* afirma que «Como no se puede quitar a los individuos y dar a la comunidad lo que ellos pueden realizar con su propio esfuerzo e industria, así tampoco es justo, constituyendo un grave perjuicio y perturbación del recto orden, quitar a las comunidades menores e inferiores lo que ellas pueden hacer y proporcionar y dárselo a una sociedad mayor y más elevada, ya que toda acción de la sociedad, por su propia fuerza y naturaleza, debe prestar ayuda a los miembros del cuerpo social, pero no destruirlos y absorberlos». Conforme a este principio, todas las sociedades de orden superior deben ponerse en una actitud de ayuda («*subsidium*») —por tanto de apoyo, promoción, desarrollo— respecto a las menores. De este modo, los cuerpos sociales intermedios pueden desarrollar adecuadamente las funciones que les competen, sin deber cederlas injustamente a otras agregaciones sociales de nivel superior, de las que terminarían por ser absorbidos y sustituidos y por ver negada, en definitiva, su dignidad propia y su espacio vital. A la subsidiariedad entendida en sentido positivo, como ayuda económica, institucional, legislativa, ofrecida a las entidades sociales más pequeñas, corresponde una serie de implicaciones en negativo, que imponen al Estado abstenerse de cuanto restringiría,

de hecho, el espacio vital de las células menores y esenciales de la sociedad. Su iniciativa, libertad y responsabilidad, no deben ser suplantadas.

La Carta de Identidad plantea la cuestión de la Descentralización / Centralización de la gobernanza de los Centros y servicios. Así, recomienda que caminemos para que la persona con mando tutele las iniciativas y las inquietudes de los Colaboradores y anima a que pongamos en funcionamiento programas de trabajo que permitan que los Colaboradores puedan ir creciendo en la asunción de funciones, que con frecuencia reservamos sólo a estamentos superiores. El objetivo es que el profesional pueda crecer en sus funciones, que el equipo de trabajo vea aumentado su espacio de actuación, que el mando intermedio tenga más capacidad de iniciativa, que el directivo pueda ir creciendo en responsabilidad.

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

Este principio es aplicable a todos los niveles de la organización: Gobierno General, Gobiernos Provinciales, Alta Dirección-Consejos de Administración Provinciales, Direcciones de los Centros y Comités o Juntas de Gobierno locales, Mandos intermedios, Profesionales, Voluntarios.

La subsidiariedad, como principio moral, nos recuerda que los colaboradores se desarrollan en la medida que ejercen la iniciativa, su inteligencia y sus habilidades. La tarea de cualquier directivo es ayudarles a que desarrollen su trabajo de forma responsable y en favor del conjunto de la empresa. No implica eliminar riesgos ni responsabilidades.²⁴

Para ejercer la subsidiariedad es preciso compartir información relevante y ser generosamente abnegados.

El manejo de la información relevante, afirma Ulrich Hemel¹⁸, puede marcar una manera de proceder legítima y éticamente impecable, o bien puede estar rayando el fraude y lo éticamente cuestionable. La generosidad en compartir conocimientos, la visión de la realidad, las intuiciones y la realización de los proyectos, redundan en reconocimiento de los demás, no solo por tenerles en consideración, sino también por ser palanca de crecimiento y promoción. Realizar la propia función directiva desde esta perspectiva, implica la generosidad en favor del bien común.¹

En línea a la generosidad, nos encontramos con la abnegación. Se trata de la capacidad de ceder espacio personal para que los demás puedan promoverse y crecer profesionalmente, una virtud que comporta un nivel de trabajo personal y de madurez psicoafectiva. Reconocer el talento de los demás y promoverlo, resaltar los buenos resultados, favorecer políticas de reconocimiento más allá de lo económico, ceder protagonismo a los demás - especialmente a quienes están en contacto cotidiano con las personas que se atienden -, compartir la realidad de la organización con dinámicas de participación y transparencia, reconocer los errores y saberse disculpar, tener capacidad de rectificar, son algunos de los aspectos prácticos vinculados al tema de la

²⁴ TantoQuanto Liderazgo y Estrategia (13 de marzo 2017). Respeto en Acción. Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa. <http://tantoquanto.es/respeto-en-accion-como-aplicar-la-subsidiariedad-en-la-empresa/>

generosidad y la abnegación, que acaban proporcionando reconocimiento y credibilidad al directivo a la vez que con ello se contribuye a una mejora de la calidad ética de la organización.¹

Sería oportuno profundizar en los modos de subsidiariedad posibles y en los criterios éticos de su aplicación en la práctica de la gestión para la Hospitalidad. El resultado de este conocimiento podría iluminar situaciones concretas de la gestión a todos los niveles y del funcionamiento de los equipos de trabajo. Una cuestión también relacionada con este tema sería concretar las normas y criterios éticos de relación entre el ejercicio de la gobernanza y los órganos y personas ejecutivos a cualquier nivel de actuación: directivos, mandos intermedios, profesionales, voluntariado.

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potencias buenas prácticas y prevenir malas prácticas.¹²
 - Orientar la organización hacia una cultura de subsidiariedad.

Implica básicamente a tres tareas fundamentales: diseñar la organización y el trabajo de forma coherente con los dones (valores, actitudes, conocimientos, habilidades...) de los colaboradores; ayudar al desarrollo de esos mismos talentos, proporcionando atención, experiencias, formación y herramientas; y establecer relaciones de cercanía con los Colaboradores en las que, en un ambiente de aprendizaje, sea posible la plena delegación y, con ella, la confianza.
 - Institucionalizar la subsidiariedad en las políticas, estructura y prácticas de la Orden.

La subsidiariedad debe ser permanentemente confirmada en todas las políticas, procesos y prácticas organizativas: definición de objetivos, organización, presupuestación, ejercicio del liderazgo, trabajo en equipo, formación, retribución, innovación, evaluación del desempeño, carreras y promoción, comunicación....
 - Sostener la subsidiariedad para el futuro de la organización.

Son básicos para este propósito el cuidado de la contratación de nuevo personal y las políticas de promoción interna, especialmente en lo que afecta a los roles con responsabilidad sobre personas. Es necesario buscar personas que no solamente sean competentes técnicamente sino que también, por sus valores personales, estén en consonancia con el principio de subsidiariedad, es decir, que tengan muy claro lo que en la práctica significa el respeto a las personas y sus dones.

Algo similar puede decirse sobre los planes de recambio de personal en la organización y sobre la pertenencia a los órganos directivos.

3. Gestión de la Actividad

3.1 Destinatarios

A. Definiciones

Destinatarios: Persona a quien va dirigida o destinada la acción de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios.

B. Fundamentos

Hemos de fundamentar nuestra ética de la gestión en la Misión y Visión de la Orden y éstas han de materializarse en la dedicación de sus Centros. Habitualmente son los órganos de gobierno quienes definen esta dedicación en cada nivel organizativo sopesando datos de necesidad social y de viabilidad estratégica. La dedicación del Centro concreta la Misión de la Orden y genera lazos de compromiso con la sociedad donde se va a desarrollar otorgando a la Orden su función social concreta en cada lugar donde actúa.

Las exigencias de la Nueva Evangelización que plantea la Iglesia al inicio del tercer milenio han llevado a la Orden a responder con el planteamiento de una Nueva Hospitalidad. La “nueva hospitalidad” debe expresarse en dos sentidos: en obras de innovación en la comunidad y en nuevas respuestas a carencias existentes.

“En esta evolución constante de la sociedad, el hombre también está cambiando, no somos capaces de diferenciar si el cambio de la sociedad arrastra al hombre o si el cambio del hombre lleva al cambio de la sociedad.

Lo cierto es que en este cambio conjunto de sociedad y hombre van apareciendo:

- *Nuevas enfermedades, a las que es necesario hacer frente;*
- *Nuevas manifestaciones en la forma de enfermar la persona, que nos exigen nuevos métodos de prestar la asistencia;*
- *Nuevos problemas familiares a los que hemos de saber ayudar, sostener, iluminar, acompañar;*
- *Nuevos necesitados, que exigen creatividad y solidaridad por parte nuestra si queremos dar una respuesta coherente;*
- *Nuevas formas de insolidaridad, que nos interpelan para encontrar nuevas formas de respuesta solidaria a nivel institucional.*

*Responder a las necesidades de las personas, con los medios y formas actuales, manteniendo el estilo y los valores de la Orden, es ser fieles a la Nueva Hospitalidad, como síntesis de nuestro proyecto apostólico”.*²⁵

Por otra parte, la Orden considera que los Usuarios, Asociaciones de usuarios y familiares forman parte de la Familia Hospitalaria al participar de la vida de los Centros.²⁵

La Carta de Identidad de la Orden, también apuesta claramente por la promoción de las personas y ello no sólo debemos referirlo a quienes atendemos en su enfermedad o necesidades, sino también a las personas que ejercen su profesión dentro de la Institución. El estilo de dirección dentro de la Orden, y por lealtad a sus principios, debe ser favorecedor de la autonomía y promoción de las personas, de tal manera que ello posibilite una dinámica

²⁵ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), Carta de Identidad, Roma. Número 5.3.7.2.

de crecimiento y de desarrollo tanto personal como profesional, desde el respeto a los valores y creencias de todos.¹

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

La Orden desea practicar una *“Actitud profunda y conducta eficaz de acogida hacia los enfermos y necesitados”*.²⁶

Defiende la priorización de los destinatarios más vulnerables cuando afirma que *“Teniendo en cuenta la variedad de formas a través de las cuales la Orden hoy, expresa el carisma, nos parece que existen algunos campos que en la perspectiva de la nueva Hospitalidad, son signos evangélicos especialmente significativos”*. Algunos ejemplos pueden ser las personas “sin hogar”, los enfermos en fase final de la vida, los tóxico-dependientes, las personas con capacidades diversas, los ancianos, las personas en condiciones de enfermedad y limitaciones crónicas, las personas con enfermedad mental, los migrantes u otras personas que presentan graves necesidades sanitarias y sociales.

Todos los lugares donde exista pobreza, enfermedad, sufrimiento son privilegiados para que nosotros, Hermanos y Colaboradores de San Juan de Dios, ejercitemos y vivamos el Evangelio de la misericordia”.²⁷

En la práctica de la gestión de los Centros de la Orden, desde una perspectiva ética es posible que surjan dilemas sobre si los destinatarios posibles o los ya elegidos cumplen con los presupuestos expresados por la Orden o en qué sentido lo hacen. Sobre cuáles han de tener prioridad en caso de una diversidad de posibilidades y cuáles habrían de ser los criterios de selección de destinatarios y por consiguiente de dedicación de la Orden en un escenario contextual concreto. ¿Quiénes han de participar en esta toma de decisiones? ¿Con qué criterios priorizar o cómo elegir en caso de alternativas diversas?

Para ser fieles a la Misión de la Orden, es preciso evitar que se dé el caso de que la elección de los destinatarios de los programas de actuación esté mediatizada esencialmente por intereses comerciales y/u oportunistas siendo necesario que quienes sean responsables de decidir sobre estas cuestiones estén libres de conflictos de intereses y posean una comprensión clara de cuáles deben ser las prioridades en esta cuestión.

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potenciar buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - En los análisis estratégicos y deliberaciones sobre nuevos servicios se aplican criterios de priorización conformes con la Carta de Identidad y el Carisma de la Orden.

²⁶ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), Carta de Identidad, Roma. Número 4.1.3.

²⁷ Cfr. Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (1994). LXIII CAPÍTULO GENERAL *La Nueva Evangelización y la Hospitalidad en los umbrales del tercer milenio*, Bogotá, # 5.6.1.

- Para la evaluación de los programas asistenciales de los Centros de la Orden se utilizan como referente las prioridades sobre los destinatarios adecuadas a la Misión, Principios y Valores institucionales.

3.2 Estilo asistencial Juandediano

A. Definiciones

- Hospitalidad: La hospitalidad es la cualidad de acoger y agasajar con amabilidad y generosidad a los invitados o a los extraños. “Hospitalidad” se traduce del griego *fi·lo·xe·ní·a*, que significa literalmente “amor a los extraños”. En latín, *hospitare* significa “recibir como invitado”. Los Hermanos de San Juan de Dios, además de emitir los clásicos tres votos de castidad, pobreza y obediencia, emiten un cuarto voto: el de la hospitalidad. La hospitalidad es, ante todo, la capacidad de la persona de abrirse y acoger al otro. Sin embargo, hay que interpretar el término a la luz de la Biblia para comprender su significado profundo, en el espíritu de la tradición de San Juan de Dios.
- Humanización: La humanización de la atención sanitaria pretende ofrecer unos cuidados integrales centrados en la persona (paciente, familia y profesionales).
- Integralidad: El término nace en el ámbito de la pedagogía y designa un método de educación basado en la totalidad del ser humano, es decir en la integración de “cabeza, corazón y mano”. De esta acepción deriva el concepto de la medicina integral u holística, cuyo intento es el de considerar a la persona humana en su totalidad, es decir: tanto en su subjetividad compuesta por cuerpo, alma y espíritu, como en su contexto de vida.
- Trabajo en Equipo: es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno realiza una parte pero con un objetivo compartido en común. Para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y en la Orden se entiende que este trabajo tiene como centro a la persona atendida. Pues si queremos atender a la persona y sus necesidades, solamente lo podremos lograr si lo hacemos de forma conjunta.

B. Fundamentos

Una cuestión esencial es el carácter juandediano del estilo asistencial, que entendemos que puede ser asumido en su fundamento básico tanto por creyentes como por no creyentes al estar basado en valores universales. El criterio principal para la interpretación de la hospitalidad sigue siendo la vida del Fundador de la Orden, San Juan de Dios. En la Carta de Identidad leemos al respecto: “Sus actitudes hospitalarias sorprendieron, desconcertaron, pero funcionaron como faros para indicar caminos nuevos de asistencia y humanidad hacia los pobres y enfermos. De la nada creó un modelo alternativo de ser ciudadano, cristiano, hospitalario a favor de los más abandonados. Esta hospitalidad profética ha sido una levadura de renovación en la asistencia y en la Iglesia. El modelo juandediano ha funcionado también como conciencia crítica y guía sensibilizadora para actitudes nuevas y prácticas de ayuda hacia los pobres y marginados”.²⁸

²⁸ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), Carta de Identidad, Roma. Número 3.1.8.

Juan de Dios hizo de su vida un proyecto, un camino de hospitalidad misericordiosa. Pero dentro de esa gran propuesta antropológica y bíblica, él se sintió llamado a resaltar en su vida la hospitalidad respecto a los más pobres, a los más deteriorados de entre los seres humanos, los enfermos físicos y psíquicos, sin ningún tipo de exclusión o discriminación. Para Juan de Dios la hospitalidad, así entendida, fue la razón de su vida. Fue ese el carisma que recibió con una intensidad impresionante y a veces incomprensible. Acogió a todos, salió al encuentro del otro. Le dio todo lo suyo. Se identificó con el otro. Le entregó su tiempo. Descubrió el carácter sagrado del extraño.²⁹

Hoy el modelo asistencial de la Orden Hospitalaria se actualiza a través de nuevos conceptos que se presentan en la Carta de Identidad (5.1.) y en el libro sobre Espiritualidad de la Orden.

- *El encuentro con el enfermo, el necesitado y su entorno familiar mediante la apertura, la acogida, la capacidad de escucha y diálogo, la actitud de servicio, la sencillez.*
- *El respeto y promoción de los Derechos y Deberes de los usuarios destacando la confidencialidad, la veracidad, la autonomía, la libertad de conciencia.*
- *Los programas de humanización y pastoral.*
- *La creatividad profética.*

Con el documento “La Humanización”, escrito por el Superior General Pierluigi Marchesi O.H.³⁰ la aspiración fundamental de San Juan de Dios ha conocido en la Orden una interpretación nueva y con una visión más amplia. Hoy en la Orden con este término hacemos referencia a un estilo de atención y de asistencia, pero también de gestión, centrado en el enfermo.

La medicina integral desea promover una visión del asistido/enfermo como unidad indivisible. Por consiguiente, en el enfoque al asistido/enfermo hay que considerar: el estilo de vida (movilidad, alimentación, stress, relajamiento), el contexto social y las relativas relaciones (pareja, familia, trabajo, amigos, sociedad), el medioambiente natural (agua, tierra, aire, clima), el ambiente civilizado (vivienda, sitio de trabajo, tecnología) y la trascendencia (religión, fe, espiritualidad). Nuestro enfoque terapéutico y asistencial debe tener en cuenta todos estos factores. En los Estatutos Generales de la Orden leemos al respecto: “Promovemos una asistencia integral, basada en el trabajo en equipo y en el adecuado equilibrio entre la técnica y la humanización en las relaciones terapéuticas” (n. 50).

La autenticidad, propia de las personas íntegras, sigue estando entre las características más valoradas de las personas y también entre las más apreciadas de los mandos y directivos, ya que es imprescindible para establecer una relación basada en la confianza mutua. Un proyecto asistencial ético requiere que todas las aportaciones puedan realizarse desde la voluntad de ser íntegros, puesto que lo que se desea principalmente es el mejor bien posible para las personas que se atienden y ello no puede verse diluido por otro tipo de subterfugios o intereses paralelos.¹

²⁹ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, El camino de la hospitalidad según el estilo de San Juan de Dios. Espiritualidad de la Orden. Roma 2004

³⁰ Marchesi Pierluigi (1981) La Humanización, Roma: Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

La institución hospitalaria empresarial debe orientarse hacia la recuperación de la persona integralmente considerada. La totalidad de la institución hospitalaria empresarial ha de orientarse o reorientarse hacia la recuperación de la persona integralmente considerada, es decir, en sus dimensiones somatopsíquicas, sociales y espirituales que, conjuntamente, interactúan para la humanización en la asistencia sanitaria. En el hospital-empresa la inversión en crear un clima humano y humanizador como ayuda a la rentabilidad de los recursos favorece la productividad y eficacia del trabajo mismo.³¹⁻³²

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

Ser generoso permite vivir la hospitalidad. La persona generosa comparte sin regateo, acoge con apertura y reconoce a los demás. Desde una perspectiva ética, la generosidad posibilita y promueve el principio de la beneficencia hacia el otro.¹

En los centros más complejos no podremos formar parte todos del mismo equipo, pero sí podremos formar parte de un equipo que se siente llamado a dar una respuesta integral a las necesidades del enfermo, e integradora para todos los que la estamos haciendo posible. Y el Trabajo en Equipo es posible a distintos niveles de la Orden:

- En la dirección. Cuando los máximos responsables del centro sean capaces de configurar un equipo de trabajo, estarán en condiciones de poder inspirar y animar a las demás partes del centro para que ellos también lo hagan. La tentación de la eficacia personalista es muy grande y los efectos en cadena de esta tentación, también.
- En los mandos intermedios. Ellos también deben marcarse una línea de trabajo en equipo que les permita poder asumir las inquietudes de los inferiores para hacerlas llegar a los superiores; del mismo modo que han de hacer llegar a los inferiores los planes de trabajo de la dirección.
- En los servicios asistenciales y no asistenciales. Cuando seamos capaces de trabajar de forma conjunta todas las personas que estamos atendiendo a un mismo enfermo o necesitado, en ese momento, le estaremos dando una respuesta integral.³³
- Evaluación: indicadores y orientaciones para potenciar buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - La Hospitalidad se practica por todos los miembros del Centro de modo que así es percibida por los usuarios que expresan su satisfacción.
 - Existen programas de humanización y evaluación periódica de la misma.
 - El Servicio de Atención Espiritual y Religiosa está integrado en el equipo multidisciplinar. Modelo explicitado en el documento “La pastoral según el estilo de San Juan de Dios”.³⁴
 - Se promueve y garantiza el Trabajo en Equipo orientado a la asistencia integral.

³¹ Cfr. JUAN PABLO II (1991), *Centesimus Annus* 40; 20; 32.

³² Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), *Carta de Identidad*, Roma. Número 4.2.1.

³³ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), *Carta de Identidad*, Roma. Número 5.3.2.6.

³⁴ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2012), *La Pastoral según el estilo de San Juan de Dios*, Roma.

3.3 Ética planificación, gestión, evaluación

A. Definiciones

- **Gestión:** El término gestión y/o management se refiere a las actividades de dirección y conducción de una empresa con particular referencia a la planificación estratégica, a los distintos modelos de gestión de los recursos empresariales, a la toma de decisiones, a la definición de los objetivos, a la organización operativa y al seguimiento del camino para su realización.⁷
- **Recursos:** El término “recursos” indica los recursos materiales e inmateriales de los que dispone una empresa, y recientemente también los trabajadores son indicados como recursos humanos (en nuestra filosofía, se habla de Colaboradores). Dado que los recursos de los que disponemos no son ilimitados, es necesaria una utilización responsable y puntual de los mismos, de modo que puedan servir el mayor tiempo posible a las personas que han sido confiadas a nuestros cuidados. Una disposición atenta y responsable de los recursos disponibles forma parte de la gestión carismática. También el método de asignación/distribución de los recursos (llamado "asignación de los recursos"), en el que la prioridad es la transparencia y la solidaridad, forma parte del estilo de la gestión carismática. La asignación de los recursos es un tema muy discutido en el ámbito ético y en el legislativo.⁷
- **Asignación:** El término deriva del latín “*assignare*” (señalar) y significa hoy, en sentido lato, “asignar, repartir”. En ámbito económico generalmente se hace referencia al proceso con el que se distribuyen recursos limitados entre distintos destinatarios potenciales. Hay que tener en cuenta que en cada caso individual existen varias opciones alternativas en cuanto a la utilización de los recursos disponibles.⁷
- **Racionamiento:** Con el término “racionamiento”, en el ámbito socio-sanitario, se entiende la renuncia a determinadas prestaciones por motivos financieros. En otras palabras: el sistema sanitario no ofrece o no cubre las prestaciones cuya relación costes-beneficios resulta negativa. La cuestión sobre la licitud de evaluar la utilidad de las prestaciones sanitarias sobre la base de la relación costes-beneficios es muy controvertida. Sin embargo, ante la creciente brecha entre progreso técnico-médico-científico y la escasez de medios financieros, el racionamiento de las prestaciones sanitarias se está convirtiendo en un tema cada vez más discutido en el ámbito ético y en el legislativo.⁷
- **La competitividad:** puede definirse con un concepto simple, es la capacidad de una organización de brindar un servicio mejor al de su competencia en un contexto concreto. La competitividad es un término que hace referencia a la capacidad de una organización para ofrecer servicios que cumplan con la calidad exigible, a una coste proporcionado y maximizando los rendimientos de los recursos consumidos para producirlos.

B. Fundamentos

La teoría de la gestión (*management theory*) se entiende hoy como una disciplina propia, aunque con una fuerte connotación interdisciplinaria, que se plantea como objetivo la definición de métodos óptimos para alcanzar los objetivos y asimismo la creación de los procesos más eficientes de gestión y dirección de las instituciones para garantizar su éxito en el mercado. Gestión y/o management hoy en día no constituyen sólo una mirada

tecnocrática de la empresa en la que se realizan los procesos definidos que implican varios recursos internos y externos, sino que más a menudo se trata de una percepción que puede producir el éxito, es decir la realización de la misión de la institución claramente definida y en cuya realización se implica al personal, consciente de sus valores y responsabilidades para alcanzar los objetivos comunes.⁷

El objeto de la ética económica o de gestión es la aplicación de los principios éticos a los ámbitos de la actividad económica. Los valores guía en este contexto son: humanismo, solidaridad y responsabilidad. La necesidad de normas ético-económico-gestionales deriva del fuerte impacto que la actividad económica tiene sobre la sociedad humana y el medioambiente. Los criterios que guían la reflexión ético-económica son la justicia y la sostenibilidad. Sin embargo, la ética económico-gestional no considera como su tarea principal definir directivas operativas, sino proponer pistas de reflexión para orientar el debate actual a través de la presentación de métodos y análisis críticos. La ética económico-gestional requiere el aspecto interdisciplinario, en el que participan filósofos y economistas, pero también sociólogos y teólogos. En este campo es muy importante distinguir entre la responsabilidad de los individuos (ética individual) y la responsabilidad de empresas, grupos, asociaciones, de la política y de la sociedad en su conjunto (ética institucional y social). La economía apunta en primer lugar al logro de los intereses propios y ve la utilidad del individuo o de la sociedad siempre en relación con los costes, lo que a menudo lleva a conflictos de interés. La cuestión clave es si deban ser prioritarios los objetivos éticos o los objetivos económicos.⁷

El error o amenaza al criterio ético, consiste en la utilización de la ética como un mero sistema de control más al servicio de la estrategia y de la economía que no como un estilo y espacio de deliberación y búsqueda de lo mejor para las personas y la misión de la organización. La burocratización sustituye el rostro de las personas. Sus necesidades y realidades existenciales pasan a ser procesos numerados, expedientes, trámites y justificaciones. Cuando desaparece el rostro, perdemos la capacidad de empatizar y aumenta la dificultad para comprender y ponerse en la realidad del otro, empatizar. Por otro lado, la burocratización mecaniza de alguna forma la toma de decisiones, especialmente las más difíciles y complicadas, ya que pone distancia con las personas y evita al máximo el contacto directo. Bajo el engaño de lo que se pudiera argumentar, en cuanto a que permite ser más objetivo, lo que se produce es un mayor desconocimiento, menor implicación y mayor riesgo de error. No deja de ser, en cierta manera, una deshumanización de la gestión y la dirección.¹

La burocratización es otro peligro de una mala gestión que situamos en el polo opuesto a la proximidad, un rasgo muy vinculado a la hospitalidad y como tal debe estar presente en la dirección y liderazgo de la Orden. El principio ético de la justicia y el de la equidad y proporción, están más amparados cuando hay conocimiento cercano, contacto y proximidad. Reconocemos que es menos cómodo y que supone un mayor desgaste emocional, pero sin duda obliga al directivo a ser más ecuánime, concentrarse, -centrarse en la persona y en la situación-, y sopesar responsablemente sus decisiones.¹

Los sistemas y modelos excesivamente centralizados, especialmente en grandes organizaciones, pueden incurrir fácilmente en este "error". Como dijo la filósofa Hannah Arendt, la burocratización es el dominio de nadie, y ello es el máximo exponente de la pérdida de referentes, de calidad ética y de la narración que da sentido a una organización.

La alternativa pasa por establecer delegaciones de responsabilidad reales, basadas en la confianza y en la promoción de lo cercano y lo cotidiano. Ello permite poner rostro, personalizar, dialogar y deliberar, dar razón y construir un proyecto de consenso alrededor de una misión noble como es la de la Orden, de cuidar de las personas.¹

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

Para ser fieles a la misión, para que la misma se vaya actualizando y recreando, procede que, de forma periódica, vayamos viendo en qué medida estamos llevando a la práctica nuestros planes de actuación. Es imprescindible la evaluación. Deberemos ver cómo estamos aplicando en la gestión, en la dirección y en la asistencia, los principios fundamentales de la Orden y sus criterios generales.

Para evaluar, es conveniente prestar *atención a los signos de los tiempos*.³⁵

“Nuestra sociedad es una realidad muy dinámica; la ciencia está en constante evolución y cada día aparecen nuevos métodos de trabajo, nuevas técnicas profesionales y nuevos equipos técnicos.

Un mensaje, un principio filosófico, es actual en la medida que se transmite con medios, métodos y técnicas del momento; en caso contrario, nuestra propuesta puede quedar en un discurso inútil.

En este proceso, será necesario evaluar la idoneidad de los medios que la sociedad nos proporciona, pues puede ocurrir que, intentando alcanzar una mayor eficacia, nos sirvamos de instrumentos que sean contrarios a la filosofía de la Institución”.

Por otra parte, la competitividad, es muy propia de la intervención empresarial en los libres mercados donde existe una concurrencia de actores en la lucha por la obtención de cuotas de clientes. Nos encontramos en nuestra época con la introducción del concepto de libre mercado en las contrataciones de servicios con el Estado, en algunos escenarios, lo que sitúa a la Orden en un espacio de competitividad propia de los entornos de economía privada liberalizada más que de una economía social. ¿Cómo afecta esta situación a las decisiones de gestión que pretenden estar en consonancia con el ideario de la Orden? ¿Sería adecuado emplear cualquier metodología para lograr el resultado de competitividad sobre todo en lo referente a lo que atañe la reducción de costes, su repercusión con la calidad del servicio y a los asuntos relacionados con las políticas de gestión de personal? ¿Debían de fijarse unos límites? ¿Cuáles podrían ser?

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potenciar buenas prácticas y prevenir malas prácticas. Un documento de referencia en este sentido es “La gestión carismática en la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios”.³⁶
 - Examinar el grado en que los valores y principios, las directrices y procesos relacionados con la ética están integrados en los sistemas de gestión de la

³⁵ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), Carta de Identidad, Roma. Número 5.3.7.1.

³⁶ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2012). La Gestión Carismática. Roma.

organización, particularmente en las áreas de mayor sensibilidad y exposición a riesgos.

- Explorar el estado del ambiente ético de la organización mediante encuestas regulares realizadas a los empleados, proveedores y clientes o mediante otros medios.
- Realizar diagnósticos, encuestas de percepción u otros tipos de análisis de prácticas organizacionales para evaluar las actitudes y percepciones sobre el estilo administrativo de la organización, su clima ético, su código de conducta y su sistema para reportar desviaciones, entre otros.
- Formular estrategias explícitas para apoyar y aumentar la cultura ética con programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con una cultura ética.
- Asegurar que las consecuencias éticas sobre la gestión son evaluadas, se brinda consejo confidencial, se investigan las supuestas malas conductas, y los hallazgos son adecuadamente informados.

4. Recursos Humanos

4.1 “Familia Hospitalaria”

A. Definiciones

- Familia Hospitalaria: Entre la Orden, entendida como instituto religioso en conformidad con el derecho canónico, y sus Colaboradores, se han desarrollado desde hace tiempo unos lazos muy fuertes. Los diversos grupos que se inspiran en los ideales de San Juan de Dios y se sienten comprometidos en el proyecto de hospitalidad de San Juan de Dios constituyen lo que definimos la Familia de Juan de Dios.
- Gestión de Recursos Humanos: define los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización. Esta gestión involucra áreas como la retribución, la gestión del talento, la formación en las empresas, la selección, movilidad internacional de trabajadores, la gestión de clima laboral, la evaluación del desempeño, la gestión de los cambios organizacionales que afecten al personal, la resolución de conflictos laborales, la implantación de políticas sobre el personal y otras muchas funciones entre las que por supuesto se incluyen las tareas administrativas derivadas de estas áreas. Manejar efectivamente los citados aspectos supone un reto para las organizaciones y de ellas va a depender en gran medida contar con personal adecuado a nivel competencial y de formación, que se mantenga motivado para ejercer sus funciones diarias y se implique activamente en que la institución progrese en la dirección adecuada.

B. Fundamentos

Un personal responsable, capaz y comprometido es vital para el éxito de una organización. La base para esto es una política efectiva de recursos humanos. Para la mayoría de las ONG, estas políticas deberían dirigirse tanto a empleados pagados como a los voluntarios que no reciben pago alguno, dedicando a los voluntarios en diversos roles, incluso en la administración y proporcionando programas y servicios de apoyo.⁷

“Teniendo en cuenta que la persona es el elemento fundamental de toda organización, se ha de perseguir que la gestión de recursos humanos esté orientada a motivar, atraer, promover e integrar a los trabajadores de forma coherente con sus necesidades y los fines de la Orden, siempre con criterios de justicia social”.³⁷

Unos criterios Generales acerca de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios como organización que orientan sobre la política de personal son los siguientes:³⁸

- Es esencialmente una obra humana, en cuanto que es fruto del esfuerzo humano y se compone de personas, las cuales constituyen el elemento fundamental de la misma.
- Es consciente de que sus obras son empresas con un carácter peculiar, pues siendo una Entidad sin ánimo de lucro, tiene que conjugar sus objetivos empresariales con su responsabilidad social, económica y de institución eclesial.
- Es permeable a las corrientes actuales que provienen del mundo de la empresa – sociología, relaciones humanas, psicología– habiéndose adaptado a los tiempos

³⁷ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), Carta de Identidad, Roma. Número 5.3.3.2.

³⁸ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), Carta de Identidad, Roma. Número 5.3.3.1.

actuales, introduciendo los necesarios cambios organizativos, por la necesidad de administrar unas obras con criterios organizacionales de eficacia y eficiencia, pero sabiendo mantener una filosofía y estilo, con una cultura que le es propia.

- Cuenta con un personal trabajador en sus obras y por ello se propone conseguir una relación entre organización y trabajadores que satisfaga las necesidades y derechos de ambas partes, estableciendo mecanismos que faciliten la acción conjunta de todos para lograr sus fines y aspiraciones.

Por todo lo expuesto, se hace necesario mostrar expresamente una disposición sincera de clarificar las relaciones con el personal trabajador, siempre a la luz de la legislación vigente, de la Doctrina Social de la Iglesia y salvaguardando los derechos del enfermo y necesitado, fin principal de las obras.

En las organizaciones se pretende el compromiso de los profesionales o colaboradores, pero éste hay que ganárselo. No es algo exigible ni gratuito. Es el resultado de sentirse identificado con una misión – razón de ser de la organización – con un proyecto – actividades y acciones a llevar a cabo – y con una metodología – estilo de dirección – para conducir y desarrollar adecuadamente la misión de la institución.¹

“La Hospitalidad según el estilo de San Juan de Dios trasciende el ámbito de los Hermanos que han profesado en la Orden. Promovemos la visión de la Orden como “Familia Hospitalaria de San Juan de Dios” y acogemos, como don del Espíritu en nuestros tiempos, la posibilidad de compartir nuestro carisma, espiritualidad y misión con los Colaboradores, reconociendo sus cualidades y sus talentos. (Estatutos Generales, 20) Los Colaboradores pueden estar vinculados con el carisma, la espiritualidad y la misión de la Orden en uno o varios de estos niveles: a través de su trabajo profesional bien hecho; a través de su adhesión a la misión de la Orden, desde sus valores humanos y/o convicciones religiosas; a través de su compromiso de fe católica”. (Estatutos Generales, 22)

Las personas decimos que pertenecemos a una institución cuando nos sentimos identificados con ella y nos sentimos considerados, reconocidos. Hay una pertenencia legal, que la otorga un convenio o un acuerdo laboral, pero es una pertenencia de mínimos que no moviliza a sentirse un agente activo del proyecto. El compromiso y la identificación sólo surgen cuando hay vivencia de sentimiento de pertenencia.¹

“Hemos de ayudar a nuestros Colaboradores a integrar sus valores profesionales con las cualidades humanas y cristianas necesarias para la asistencia a los enfermos y necesitados. Por tanto, las Curias Provinciales y las Obras Apostólicas deben definir los criterios y las normas para que se respeten los valores de la Hospitalidad en cuanto a selección, contratación, formación en los principios y valores de la Orden y acompañamiento de los Colaboradores, sobre todo para los cargos de mayor responsabilidad”.³⁹

Hacen falta estructuras compatibles con la personalización, no sólo en los aspectos asistenciales sino también en la dirección y gestión de las personas y los recursos. La democratización de las organizaciones que solo podrá darse si hay flexibilidad, es a su vez condición de posibilidad para favorecer la implicación y el compromiso. El sentido de

³⁹ Orden Hospitalaria San Juan de Dios (2019) Estatutos Generales. Número 23.

pertenencia no es el resultado de un contrato legal, sino de una identificación afectiva con una organización y su manera de llevar a cabo sus acciones. La flexibilidad permite también la inclusión de sensibilidades, visiones, acepciones, que se complementen para ofrecer un resultado más global y enriquecido. Personalización, integración, inclusión, pluralidad, universalidad, son rasgos muy cercanos a la hospitalidad, valor central de la Orden, que requieren de la flexibilidad.¹

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

¿Se hace necesario proponer criterios éticos para compaginar la gestión empresarial de recursos humanos con la filosofía de la Orden como Familia Hospitalaria y el reconocimiento de las diversas formas de vinculación de los Colaboradores-Trabajadores?

En las relaciones laborales, los aspectos relativos a la equidad, el trabajo en equipo, las políticas de promoción y reconocimiento, cumplimientos legales y administrativos, nos llevan a situaciones que demandan un análisis ético.¹

Esta tarea genera múltiples cuestiones de carácter ético que hemos de identificar y analizar a fin de ofrecer pautas éticas adecuadas sobre cuestiones como sentido de pertenencia, seguridad en el empleo, modos de contratación, criterios y procesos de selección, formación, promoción, motivación, liderazgo, retribución y evaluación de personal, etc.¹

Si la Orden, como Institución con una identidad propia y definida, pretende desarrollar su carisma y su misión a través de la acción de sus Centros y proyectarlo a la sociedad transmitiendo un estilo y unos valores, necesita plantearse el tema de la adhesión y el compromiso. Se trata de un acto libre, que pilota sobre la voluntad de la persona. Un aspecto clave aquí, es el “sentido” que podemos ofrecer entorno a una actividad o un proyecto. Es una función del directivo y del mando dar a conocer el relato del porqué. El objetivo de la Orden no es vincular a personas que únicamente “hagan cosas”, sino poder llevar a cabo un proyecto con sentido, y gracias a lo que entre todos se lleva a término y se aporta.¹

El tema del sentido, de la razón de ser, está estrechamente relacionado con la intencionalidad. La hospitalidad por definición tiene como intencionalidad la búsqueda del bien del otro. Ejercer la hospitalidad con alguien es la expresión visible de la voluntad de ayudar, promover, asistir o cuidar al otro para su mejor bienestar. Esta dinámica, como todas las relacionadas con los valores, tiene un componente de “contagio”. La vivencia de haber experimentado una acogida cuidada y un trato hospitalario por parte de los directivos y compañeros, es la vía más natural y segura para disponerse a emprender una correcta transmisión de valores.¹

Los Valores promovidos por la Orden Hospitalaria San Juan de Dios son de carácter universal y, por ello, conformes a los valores humanistas y a la reglamentación en vigor de los Estados, en especial en lo que atañe a la atención de personas acogidas en las estructuras sanitarias y socio-sanitarias. Al integrar los valores universales en una “expectativa” profesional, la Orden los sitúa en el ámbito de las contraprestaciones del

contrato de trabajo y permite, por tanto, la posibilidad de medir su grado de cumplimiento.

La Orden reconoce, más allá de un trabajo profesional bien hecho basado en sus valores universales, que es posible que los Colaboradores-Trabajadores puedan adherirse y compartir voluntariamente al Carisma, la Espiritualidad y la Misión de la Orden a través de su compromiso de fe católica. Este compromiso no se sitúa en el ámbito laboral sino que lo trasciende y por ello, aunque la Orden desea favorecerlo, no lo considera exigible dentro del marco de un contrato de trabajo.

Que la Orden se sienta llamada a desarrollar un “espacio de Iglesia” con todos los Colaboradores-Trabajadores creyentes que trabajan en sus Centros, no impide, en absoluto, la decisión de constituir la Familia de San Juan de Dios, la Comunidad terapéutica, con cuantos de una forma u otra están vinculados a ella, en especial con los Colaboradores-Trabajadores, para ejercer su labor apostólica⁴⁰.

Si la razón de ser de la acción de la Orden es ejercer la atención en un estilo que promueva unos valores determinados, mantener la cadena de transmisión es algo fundamental y ello se alcanza cuando hay adhesión y compromiso. Los directivos de una institución de hospitalidad, deben mantener una intencionalidad de búsqueda del mejor bien posible a las personas que atendemos y a las que vinculamos a la organización en calidad de profesionales o colaboradores. Por eso, los mandos y directivos son personas de gran trascendencia para que la Orden pueda llevar a cabo, con más o menos éxito, su propia misión. Por ello, este objetivo forma parte de la responsabilidad que se asume como directivo en una organización como la Orden.¹

Más allá de los estilos particulares de cada uno y de sus habilidades directivas, es deseable que en todos los casos haya la intencionalidad de búsqueda del bien común de las personas y de la organización. La expresión “hacer el bien, bien hecho” se ha acuñado como referencia para manifestar la manera que en la Orden se quiere ejercer la hospitalidad. Ello también comporta la necesidad de generalizar la promoción y búsqueda de directivos con talante ético para hacer “el bien, bien hecho” en la práctica de sus funciones directivas. Personas capaces de reflexionar, valorar y decidir, teniendo presentes los principios y valores reconocidos como propios de un comportamiento ético.¹

La acción directiva entraña una labor de gestión de personal, ya que sin éstas, es imposible llevar a cabo cualquier obra o acción. Por eso la gestión de recursos humanos exige actualmente unos mandos directivos con un nivel adecuado de competencia profesional en este ámbito junto con una equilibrada capacidad en el campo de las relaciones humanas.

Un aspecto que se debe potenciar en todos los centros de la Orden son los canales de comunicación. Se debe establecer una comunicación estructurada, desarrollando canales adecuados para llegar a todos los niveles de la organización y a todos los trabajadores. Al menos se debe procurar la disposición de unos canales de comunicación definidos y facilitar una información veraz e inteligible.

⁴⁰ Ver en Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (1992), Hermanos y Colaboradores unidos para servir y promover la vida, Roma.

Otro punto importante en la Orden y sus centros debe ser la acogida e inducción de toda persona que empieza a trabajar, así como su acompañamiento en las primeras etapas de su trabajo.

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potencias buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - Buscar que los Colaboradores (Trabajadores y Voluntarios) sean capaces y responsables, generando actitudes y conductas autónomas que expresen Hospitalidad y que se comprometan con la Misión de la Orden.
 - Gestionar los Recursos Humanos basándose en valores de la Hospitalidad y de un modo integrado con la Filosofía de la Orden sobre la Familia Hospitalaria, sin restringirlos a la gestión administrativa de personal.
 - Ajustar los estilos de gestión y liderazgo de los directivos y mandos intermedios de modo que apoyen la actuación de la Orden aplicando su filosofía asistencial.
 - Evitar tanto el adoctrinamiento ideológico como la heteronomía axiológica de los Colaboradores respetando a cada persona en particular, sus valores y creencias, promoviendo sus cualidades y solicitando a su vez que respeten el modo de ser de la Orden y sus opciones de valores y creencias.
 - Proveer una formación y entrenamiento en principios y valores institucionales adecuado a cada periodo del ciclo laboral desde el reclutamiento y acogida al momento de desvinculación ya sea por jubilación o por otros motivos.

4.2 No discriminación e igualdad de oportunidades

A. Definiciones

- Discriminación: La discriminación es un acto que limita o perjudica el acceso a derechos de las personas afectadas. En la actualidad, cuenta también con una acepción positiva, denominada habitualmente ‘acción positiva’, dirigida a favorecer la igualdad de las personas estableciendo, por ejemplo, determinadas cuotas de poder a quienes que se encuentran en situaciones de desigualdad.
- Trato desigual injusto: indica diferencia o discriminación de un individuo hacia otro debido a su posición social, económica, religiosa, a su sexo, raza, color de piel, personalidad, cultura, entre otros.

B. Fundamentos

Como está establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.”⁴¹

Discriminar en el empleo es tomar una decisión (o serie de decisiones) adversa contra empleados (o prospectos de empleados) que pertenecen a cierta clase debido a un prejuicio moralmente injustificado hacia los miembros de esa clase. Así pues, la discriminación en el empleo debe implicar tres elementos básicos. Primero, una decisión

⁴¹ Declaración Universal de los Derechos Humanos, Artículo 1

en contra de uno o más empleados (o prospectos de empleados) que no se base en los méritos individuales, como la capacidad para realizar un trabajo dado, antigüedad u otras calificaciones moralmente válidas. Segundo, la decisión deriva únicamente o en parte de un prejuicio racial o sexual, de falsos estereotipos o de alguna otra clase de actitud moralmente injustificada contra los miembros de la clase a la que el empleado pertenece. Tercero, la decisión (o serie de decisiones) tiene un impacto dañino o negativo sobre los intereses de los empleados, tal vez haciéndoles perder empleos, promociones o mejores salarios .

¿Cómo determinamos si una institución o un conjunto de instituciones está practicando discriminación contra cierto grupo? Estudiando los indicadores estadísticos de cómo están distribuidos los miembros de ese grupo dentro de la institución. Hay una indicación prima facie de discriminación cuando un número desproporcionado de los miembros de cierto grupo detenta los puestos menos deseables dentro de las instituciones a pesar de sus preferencias y capacidades.⁴² Tres tipos de comparaciones pueden proporcionarnos pruebas de tal distribución: (1) comparaciones de los beneficios medios que las instituciones otorgan al grupo discriminado con los beneficios medios que las instituciones otorgan a otros grupos; (2) comparaciones de la proporción de] grupo discriminado que se encuentra en los niveles más bajos de las instituciones con las proporciones de otros grupos que están en esos niveles; (3) comparaciones de las proporciones de ese grupo que detentan los puestos más ventajosos con las proporciones de otros grupos que detentan esos mismos puestos.⁴³

La Orden Hospitalaria San Juan de Dios tiene la vocación de ir más allá de los límites de raza, religión, etnias, género, cultura y política. Asume la obligación de respetar a cada persona, fundamentalmente en lo referente a los derechos humanos. El principio de la personalización, vinculado al concepto de hospitalidad, tiene también impacto en la ética de la dirección y no lo podemos separar de la práctica de la proximidad, que lima diferencias y nos acerca afectivamente.¹

Hay que entender la personalización desde la madurez directiva. No se trata de un estilo populista que busque sin más satisfacer las particularidades de cada uno o de cada colectivo, ni menos todavía decir a cada uno aquello que desea escuchar. Cuando se desconsidera lo ético es cuando se homogeniza el trato a los profesionales. Personalizar el estilo de dirección es tener el criterio ético suficiente para poder tomar decisiones adecuadas en cada persona y circunstancia. Es lo contrario al llamado “café para todos”, del mismo sabor y tamaño. Atenta contra el principio ético de justicia el tratar de manera igual a personas que hacen esfuerzos distintos y ello además suele ser uno de los factores claros de desmotivación. Saber hacer excepciones con criterio y saber explicar-las, es seguramente el posicionamiento ético más correcto. Es más complejo y arriesgado que guiarse solo por lo legal o lo estipulado, pero seguramente, desde la perspectiva ética y de la humanización de la gestión, es más válido y efectivo.¹

⁴² Connolly, Jr. Walter B. (1975), A Practical Guide to Equal Employment Opportunity, 2 vols. Nueva York: Law Journal Press, 1:231-42.

⁴³ Velázquez Manuel G. (2000) La Ética de la Discriminación en el Empleo, en Ética en los negocios: conceptos y casos. Madrid: Pearson Educación.

El conocimiento de las personas se hace necesario para poder adecuar las decisiones que deben ayudarles al desarrollo de su profesión. Cuando no hay suficiente proximidad aflora en las personas la sensación de indiferencia y aumenta el riesgo del error, ya que se decide sobre lo desconocido y se des-aprovechan muchos datos que solo se obtienen con una dirección de proximidad, elementos que normalmente son claves para poder comprender y entender a las personas y las diversas situaciones que se dan en la cotidianidad de la organización. Por otro lado, a mayor distancia, mayor desconocimiento y mayor necesidad de recurrir a actuaciones y respuestas estandarizadas, que como tales, tienen pocas posibilidades de llevar a cabo un liderazgo centrado en las personas y no solo en resultados.¹

Ejercer la dirección en la Orden es poner la mirada en las personas, estar atentos y acompañar su realidad. Pilar Jericó, en un artículo titulado “Cuando un jefe no se merece a su equipo”¹⁵ comenta: “Conocer y apreciar a su equipo, es algo que no todos los jefes saben hacer. Es imposible conocer a los equipos si nos quedamos parapetados en los despachos bajo mil argumentos”. Y si no les conocemos, no les podemos valorar y si no se sienten reconocidos (apreciados), no podemos esperar ni compromiso, ni disposición a cambios para la mejora. En última instancia, se cae en la desconsideración, lo que equivale a vulnerar el principio de respeto a la persona. Por otro lado, cuando existe la capacidad de desarrollar una correcta y adecuada relación interpersonal, sin duda se facilita la posibilidad de identificarse y adherirse a un proyecto y comprometerse en una tarea colectiva desde el reconocimiento y la valoración individual personalizada.¹

La dirección que pone rostro a las personas automáticamente es más prudente y comprensiva, y obtiene mayor autoridad moral y eficiencia. Desde lejos, sin proximidad, es casi imposible ver algo con nitidez y como hemos comentado, se hace más difícil acertar en las decisiones. Además, la distancia y la masificación se expresan en burocratización que es una de las amenazas e incompatibilidades con la hospitalidad ya que homogeneiza a en un proceso de despersonalización. En clave de hospitalidad, necesitamos de la mirada y del rostro del otro para reconocernos mutuamente. Si no hay reconocimiento, aflora la indiferencia que es lo más opuesto a la hospitalidad.¹

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

La hospitalidad es integración, es derrumbar murallas y crear puentes, es acercar y aunar hacia una misión común. No es posible la hospitalidad desde el anonimato, debe haber reconocimiento de las personas, de lo distinto e individual. *“A medida que aprendemos a ser independientes y fieles a nosotros mismos, caemos en la cuenta de que, paradójicamente, somos profundamente parte del todo”*¹⁹ Esta referencia de Frederic Laloux refleja la necesidad del principio y respeto a la autonomía de las personas como condición para poder formar parte de un equipo armonizado. Solo desde un reconocimiento individual correcto se puede alcanzar un compromiso e identificación con un equipo que esté cohesionado.

Kennet Blanchard y Vincent Peale afirman que en cualquier negocio un estricto código moral es el primer paso hacia el éxito. Saber qué pueden hacer para crear un sano ambiente de trabajo en el que las personas no tengan que engañar a nadie para triunfar. Este axioma es pertinente a los directivos en una doble vertiente, para su desarrollo profesional (poder ejercer con éxito su rol sin necesidad de recurrir a engaños) y para

propiciar el estilo de clima y funcionamiento de la organización y de sus profesionales. “No existe ninguna manera buena de hacer una cosa mala”.²³

La comunidad de personas que forman parte de la organización son quienes transmiten el bagaje cultural de la misma. Más que de los manuales o de las Cartas de Identidad, de lo que se aprende es de lo que se vivencia. Por ello, es responsabilidad de todos generar un entorno que favorezca el aprendizaje correcto a quien se incorpora en la Orden. Llevar el concepto de familia hospitalaria a la práctica le supone a la dirección propiciar el mecanismo de acogida, socialización y aprendizaje dentro de la Orden. En realidad, lo equivalente a lo que realiza una familia con sus nuevos miembros en relación a su entorno y a la sociedad.¹

Liderar y dirigir en la Orden, comporta la capacidad de llevar a cabo esta armonización de la diversidad para el desarrollo de un proyecto común. Para realizar de manera correcta esta función hace falta criterio ético. El principio de equidad, que suele ser uno de los más demandados entre los profesionales y está vinculado al de justicia, nos sitúa en la condición de posibilidad para afrontar correctamente la riqueza de la pluralidad. Una de las perspectivas que la profesora Begoña Román señala para fomentar la ética directiva es la de tratar diferentemente a los iguales en dignidad. Cada persona que se vincula a la Orden aporta un enriquecimiento desde su individualidad. La responsabilidad del directivo es detectar, promover y procurar que ello revierta en la construcción del proyecto común. Aludiendo a Peter Drucker, Begoña Román comenta que las organizaciones del conocimiento precisan de líderes y directores, que conociendo la potencia de la orquesta que dirigen saquen lo mejor de los virtuosos y les haga brillar como músicos en la orquesta.²

Necesitamos integrar distintos estilos y sensibilidades para poder dar respuestas lo más amplias, personalizadas y adecuadas posible. La integración organizacional comporta esta confluencia de individualidades que representan una identidad corporativa para llevar a cabo una misión compartida, desde un determinado estilo que pasa a ser el “ethos corporativo”.² Cuando éste se respeta y se tiene clara la identidad institucional, sus criterios y valores, no debe preocuparnos el ofrecer respuestas distintas. Sería un error, en nuestra opinión, reducir la oferta de hospitalidad a respuestas previamente elaboradas y estandarizadas. Los protocolos y guías de gestión, son instrumentos al servicio del buen hacer y nos sirven en tanto en cuanto posibilitan respuestas éticas adecuadas, pero nos sobran cuando favorecen el anonimato, la indiferenciación, o bien se utilizan para ahorrarse la reflexión que comporta cualquier toma de decisiones.¹

En la integración la perspectiva del género es otro aspecto clave a considerar. Partimos de una desigualdad histórica, *“la universalidad de la experiencia de lo humano ha estado definida clásicamente por la visión del varón, de modo que las mujeres han tenido que identificarse con las experiencias de los hombres, porque presuntamente son universales”*⁴⁴. En nuestro contexto social, a pesar de que las bases de la asistencia social y sanitaria son femeninas, en las cúpulas la realidad es inversa.

Uno de los factores que puede estar influyendo en que sea escaso y menor el número de mujeres que optan a puestos directivos, aparte de los aspectos socioculturales,

⁴⁴ Feito Grande L. (2016) Bioética: el pluralismo de la fundamentación. En: Ferrer J, Lecaros JA, Molins R, coordinadores. Bioética feminista y del cuidado. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

puede ser también por esta necesidad de avanzar en la creación de un modelo diferente del dominante y homogéneo, muy masculino. Culturalmente parecía que si una mujer quería ejercer un puesto de mando o de dirección, tenía que emular en su estilo rasgos tradicionalmente identificados con el género masculino. Lydia Feito afirma que *“La bioética feminista suele concebirse como una respuesta al modo como la ética tradicional ha dejado de lado la perspectiva de las mujeres en varios ámbitos”* a lo que podemos añadir que uno de esos ámbitos, es claramente el espacio de las direcciones.

En una institución como la Orden, donde lo que se prima es el cuidar, no podemos prescindir de las aportaciones de la ética del cuidado, teorizadas fundamentalmente por mujeres para enriquecer el estilo de dirección. Sin embargo, la larga tradición de presencia masculina en estos puestos, ha privilegiado una serie de rasgos y prácticas dominantes que se asocian claramente a lo masculino. El objetivo debemos situarlo en superar el patriarcado y garantizar la democracia, que siempre es plural (no sólo dual o bipolarizante). Carol Gilligan,⁴⁵ en la ética del cuidado plantea la importancia y la necesidad de compaginar razón y emoción. Lo que ella promueve es precisamente tener la capacidad de escuchar esta voz diferente de la mujer y de cualquier persona que discrepe de lo patriarcal homogéneo que acalla voces diferentes, vengan de donde y de quienes vengan. Liderar un proyecto de hospitalidad no es un tema de género, sino de integrar con amplitud todo aquello que nos posibilita una visión más amplia, más global y más comprensiva de la realidad y de las personas.

Desde una perspectiva ética cabe garantizar esta igualdad de oportunidades y la adecuación de condiciones que permita a las personas acceder a puestos de dirección sin tener que renunciar a las aportaciones y estilo que afloran a partir de su identidad de género. Las causas del techo de cristal, son estructurales no individuales o personales.

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potenciar buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
- Evitar la discriminación en los espacios laborales de la Orden por cualquier motivo injustificable.
- No violar ningún derecho humano fundamental de persona alguna, que es inherente a cualquier individuo.
- Mostrar sensibilidad con respecto a los valores morales, religiosos, costumbres, tradiciones y culturas de los usuarios y Colaboradores.
- Desarrollar políticas y programas/acciones de protección de los derechos humanos (trato digno, prevención de cualquier tipo de acoso y abuso).
- Respetar la integridad de las familias en sentido amplio y plural, así como apoyar la vida familiar.

⁴⁵ Gilligan C. (2013) La ética del cuidado. Barcelona: Fundació Víctor Grifols i Lucas.

5. Confianza Pública

5.1 Información pública sobre la Orden

A. Definiciones

- Confianza pública: La confianza pública genera seguridad y certeza de que la información recibida corresponde a una realidad fuera de toda duda por la calidad que le es reconocida a quien la emite. Reconocimiento que hace la comunidad dando por cierto y real lo expuesto o manifestado por alguien.
- Transparencia: es poner, a disposición del público en general, la información sobre las actuaciones de la administración, de manera permanente, comprensible, completa y oportuna.

B. Fundamentos

La Orden debe ser y mostrarse honesta y veraz en sus acuerdos, con sus donantes, beneficiarios de sus proyectos, el personal a cargo, los miembros, las organizaciones asociadas, el gobierno, y el público en general, y debería respetar las leyes de cualquier jurisdicción en la cual actúe.

La Carta de Identidad nos habla de la “Transparencia en la gestión”. *“Si el conjunto de valores que pretendemos promover en nuestras obras y que dan sentido a nuestra misión se llevan a efecto, no habrá mayor inconveniente en que los profesionales del centro, los usuarios, la sociedad y la Administración Pública puedan conocer la realidad de nuestros centros. Ahí radica la transparencia de nuestra gestión; si los principios están claros y si intentamos llevarlos a la práctica, razón de más para darlos a conocer. Los números del centro – actividad, ingresos, gastos, resultado, inversiones, disponibilidades financieras– no son sino una parte de toda la realidad del centro y por ende también pueden ser conocidos. Un modo adecuado para dar a conocer la realidad de nuestros centros, favorecer la transparencia y estimular la corresponsabilidad, puede ser la elaboración de la memoria anual de actividades en cada Obra”.*⁴⁶

La confianza es el elemento vital de una ONG – confianza del público, confianza de los medios de comunicación, confianza del gobierno, confianza de las corporaciones, confianza de los donantes, confianza de las otras ONG, confianza de los beneficiarios y confianza de los empleados y de quienes invierten su tiempo como voluntarios. Para mantener y desarrollar confianza, cada ONG debería exhibir una contabilidad pública genuina y transparente y debería ser honesta en la información que ponen a disposición pública.⁷ La Orden aun no siendo una ONG como tal, comparte muchas de sus características y es totalmente válida esta referencia.

La buena reputación no debe ser un fin en sí mismo, sino la consecuencia de actuar con la máxima hospitalidad y con los valores que esta comporta. El mismo planteamiento es válido en cuanto a los temas de gestión y dirección. La actuación directiva responsable, con calidad y centrada en la persona, es lo que consecuentemente derivará en una buena reputación del directivo y de la propia organización.¹

⁴⁶ Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (2019), Carta de Identidad, Roma. Número 5.3.4.4.

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

La transparencia implica ser leales con las subvenciones y donaciones que se reciben desde personas y entidades públicas y privadas, utilizarlas con prudencia, asegurando el cumplimiento de los fines del donante y de la Orden, lo que refuerza la confianza de los bienhechores y financiadores y ayuda a la propia Orden a diferenciarse para lograr nuevos colaboradores.

Las organizaciones no gubernamentales deben tener un sistema de gobierno adecuado. Tienen que ser cuidadosas en todo lo que se refiera al dinero público, actuando con una gran seriedad que genere confianza pública y no hacer mal uso del dinero público para propósitos egoístas. Las organizaciones no gubernamentales tienen la obligación de no permanecer alineadas a ningún gobierno particular o formar parte de la oposición, en pos de un beneficio exclusivamente personal o de corto alcance, y tampoco pueden llegar a ser controladas por ningún cuerpo gubernamental.⁷

El riesgo o amenaza aparece cuando se plantean estrategias, lenguajes y acciones para promover la buena reputación pero ello no se acompaña de realidades palpables que lo avalen, cuando la presentación pública no concuerda con la cotidianidad. Además de ser acciones de poco recorrido, fácilmente se capta aquello que no tiene soporte válido y es sólo para la imagen. En este caso estaríamos además vulnerando el principio de la honradez. Pretender aparentar lo que no se es ni se desea, es falsear la realidad y la intención.¹

Aceptar la realidad de la organización es ser consciente de sus fortalezas y de sus limitaciones. No existe la organización perfecta, y la buena reputación la obtendremos con credibilidad, actuando en verdad, con humildad, y centrados en la misión. Ello no debemos entenderlo como una infravaloración de los temas de comunicación y márketing. Éstos tienen su espacio y deben ejercerse con profesionalidad en bien del desarrollo de la organización, pero son medios. En el planteamiento ético se trata de una cuestión de ordenamiento, de prioridades y de diferenciación de fines y medios, para no desviarse de la misión ni del estilo de ejercerla. La buena reputación no puede sostenerse en un márketing engañoso o populista, que además son de corto recorrido. La buena reputación, se mantiene a lo largo de toda la vida.¹

- Evaluación: indicadores y orientaciones para potenciar buenas prácticas y prevenir malas prácticas.
 - Proporcionar información segura y precisa, ya sea en relación a si misma y sus proyectos, o en relación a cualquier individuo, organización, proyecto, o legislación a la que se oponga o que la tenga en discusión.
 - Cumplir con sus obligaciones bajo las leyes de la nación en la cual se han organizado sus trabajos, y debe oponerse con fuerza y no estar dispuesta a asociarse con la corrupción, soborno, y otras actitudes financieras impropias o ilegales.
 - Tener una política para su personal así como para sus voluntarios a la hora de aportar confidencialmente evidencia a su cuerpo de gobierno por la conducta equivocada de alguien asociado con la organización.

- Conocer todas las obligaciones legales en los países donde están organizados sus trabajos. Tal obligación debe incluir leyes de incorporación, legislación de recaudación de fondos, principios de empleos con igualdad de oportunidades, niveles de sanidad y seguridad adecuados, reglas de privacidad, legislación de marcas registradas, el tema de copyright, y cosas por el estilo.
- Tener acciones correctivas rápidas en caso de descubrir conductas erróneas dentro de su personal, cuerpo de gobierno, voluntarios, contratados y asociados.
- Ser transparente en todos los contactos con el gobierno, el público, los donantes, asociados, beneficiarios y demás partes interesadas, excepto en los asuntos personales y la información sobre la propiedad.
- La información básica financiera de la Orden, la estructura gubernativa, la lista de actividades, de dirigentes y socios debería estar abierta y accesible al escrutinio público y toda la Orden debe esforzarse en informar al público acerca de sus trabajos y del origen y uso de sus recursos, teniendo en cuenta el ordenamiento legal y la voluntad de los donantes, cuando los recursos provienen de donaciones.
- Rendir cuentas y responsabilizarse por sus acciones y decisiones y no sólo para con las agencias proveedoras de fondos y el gobierno, sino también con las personas a las que sirve, con su personal y miembros, con las organizaciones asociadas y con el público en general.
- Elaborar y proporcionar en tiempo y en forma, y de manera adecuada la información sobre cualquier asociación u otros emprendimientos conjuntos que haya establecido.
- La información que la Orden elija para divulgar a los medios de comunicación, creadores de opinión o política y para el público deben ser exactas y presentadas en un contexto adecuado. Las proyecciones de futuro o de largo plazo deben presentarse claramente como eso, y no como hechos.

6. Recaudación de Fondos

A. Definiciones

- Fundraising: es un vocablo inglés que hace referencia al conjunto de acciones desarrolladas para la captación de fondos. Se puede llevar a cabo a través de la solicitud de donaciones de particulares, de empresas, de fundaciones benéficas o de agencias gubernamentales.

B. Fundamentos

A fin de suministrar fondos para poder operar y costear los programas y alcanzar sus objetivos, la mayoría de las ONG deberán recaudar fondos fuera de su organización, a través de la búsqueda de apoyo financiero voluntario de fundaciones, corporaciones, donantes individuales, y agencias del gobierno. Sin embargo tal apoyo financiero no es simplemente el movimiento de dinero desde esas Fundamentos para la ONG. Es una circulación doble, al involucrar valores y obligaciones para con el donante: Como receptor de tales fondos, es importante que la ONG sea abierta y transparente,

responsable en rendir cuentas al donante, utilizar los fondos de manera responsable y en conformidad con la intención del donante, permitiendo que a los donantes individuales y de las organizaciones que puedan tener información clara de los proyectos en todo momento. Es importante que la actividad de recaudación de fondos también sea coherente con la misión de la ONG.⁷

La limosna en la Orden Hospitalaria tiene su origen en la génesis de la misma, ya que San Juan de Dios compatibilizó su misión de atención directa a los más necesitados de su tiempo, junto con el ejercicio de la limosna. Esta faceta del fundador, además de proporcionarle los medios necesarios para el sostenimiento de su hospital, le permitiría entrar en contacto con todas aquellas personas que le ayudaban con quienes entabla una relación de afecto y de confianza. La Orden sólo aceptará fondos que guarden coherencia con su misión, y que no comprometan sus principios fundamentales, y que no restringirán su capacidad de encargarse de asuntos relevantes con total libertad, profundidad y objetividad.

“Los bienhechores permitieron que nuestro Fundador pudiera llevar adelante su obra; ellos fueron capaces de respaldar todos los compromisos sin límite que Juan de Dios iba asumiendo en su servicio al enfermo y necesitado. A lo largo de los siglos, ellos han seguido sosteniendo nuestra obra; en unos países más que en otros; pero hasta la articulación del Estado del Bienestar, la mayoría de nuestras obras han vivido de las donaciones generosas de personas que han puesto su confianza en la Orden Hospitalaria y en el servicio que hacía a la persona que sufre.

Hoy, la mayoría de los centros no tiene una dependencia de sus aportaciones económicas, como la tenían antaño; sin embargo, ellas siguen siendo fundamentales en lo que se refiere a solidaridad y a caridad. El fondo sigue siendo el mismo y plenamente vigente: el ser humano que decide ser solidario con otro ser humano y que lo hace a través de la Orden Hospitalaria. La forma podrá cambiar, de hecho ha cambiado y seguirá cambiando; pero en nosotros está la responsabilidad de hacer efectiva esta solidaridad de la manera más equitativa posible y, si es posible, aumentarla.

Ha llegado el momento en que, en aras a la mayor eficacia de la solidaridad, le demos un carácter más colectivo, que nos permita ayudar más donde más se necesite. Es un tema abierto a la reflexión, al debate y a la creatividad en la búsqueda de nuevas formas de obtención de fondos y de nuevas formas de hacer más eficaz esta acción solidaria. Ha sido y es un tema muy arraigado en la cultura de muchas obras, e inclusive Provincias, y es un compromiso de todos lograr que se siga promoviendo; probablemente los nuevos medios de comunicación serán un cauce a estudiar para esta labor, sobre todo con el objetivo de potenciar la vinculación de estas personas a la obra”.²⁵

C. Praxis:

- Descripción y fundamentación ética: Buenas prácticas y Malas prácticas

La captación de fondos no es un concepto limitado exclusivamente a dinero o a ingresos, el *Fundraising* implica también la construcción de relaciones con los donantes, la transparencia y el combate de la injusticia social y la mejora de la calidad de vida de las personas.

Los directores, administrativos, personal y voluntarios de la organización no deberán explotar ninguna relación con el donante o potencial donante para un beneficio

personal o beneficiar a algún pariente, amigo, asociado, colega y demás. La privacidad de un donante deberá ser respetada y la ONG debe salvaguardar cualquier información confidencial referente al donante o a lo donado. Los donantes tienen que tener la opción de permanecer en el anonimato, y sus nombres no tienen que figurar en ninguna lista que sea vendida, alquilada o dada a otros, a menos que se le dé la opción al donante de aprobar tales listas o de quitar su nombre de las mismas.⁷

Cuando la organización acepta una donación, ayuda económica o beca, entra en un contrato para llevar a cabo las actividades del programa en forma de acuerdo, y tiene responsabilidad ética y moral de honrar ese compromiso. La organización habrá de garantizar que las contribuciones son usadas como se prometió o se implicó en la petición de recaudación de fondos o para los propósitos intencionados por los donantes. La Orden garantizará el uso eficiente y efectivo de las ayudas económicas y contribuciones caritativas.

Algunas prácticas no éticas pueden incluir: Aceptar dinero de “procedencia dudosa” cuando hay conflicto entre la misión de la Orden y la fuente de los fondos aportados. La compensación para los recaudadores de fondos y los consultores de recaudación de fondos nunca debe estar relacionada con la cantidad de fondos recaudados. En el espíritu de la filantropía, los recaudadores de fondos están motivados para promover la misión de sus organizaciones, no para "ganar" un porcentaje de los fondos recaudados. Las organizaciones no deben obtener ni retener información no esencial y altamente personal sobre los donantes en sus archivos electrónicos o impresos.

Además, se debe tener cuidado para garantizar que los miembros del personal de desarrollo no lleven consigo la información de los donantes cuando cambien de trabajo. Las organizaciones sin fines de lucro deben ser administradores metódicos de la información personal en una época en la que las preocupaciones por la privacidad son muy importantes. Las organizaciones sin fines de lucro deben asegurarle al público que los fondos que la organización recauda se están utilizando de hecho para los fines para los que fueron otorgados. Las organizaciones sin fines de lucro deben respetar el espíritu y la carta de intención de los donantes. Las organizaciones sin fines de lucro deben brindar a las personas suficiente información para tomar decisiones informadas sobre donaciones, no "endulzar" sus historias de organizaciones para hacerlas más atractivas para una gama más amplia de donantes. La honestidad es la base esencial de una relación sana con los donantes. La Orden no debe tolerar cualquier actividad que carezca de ética, como financiar dos veces un solo proyecto, desviar fondos, o destinar fondos para otro fin diferente al que se le dio originalmente y por el cual fueron aprobados, o exagerar los logros obtenidos con los mismos.

- Evaluación: Indicadores y Orientaciones para: Potenciar buenas prácticas y Prevenir malas prácticas, siempre en el respeto a la ley vigente de cada país y a la ley canónica y del derecho interno de la Orden (Constituciones y Estatutos Generales).
 - Sobre las personas que recaudan fondos:
 - Los recaudadores de fondos deben obedecer todas las leyes, reglas y regulaciones.

- Los recaudadores de fondos no deben ser compensados en función de la cantidad que recauden.
- Los recaudadores de fondos deben tener límites claros entre ellos y los donantes. Por ejemplo, los recaudadores de fondos no deben permitir que dichos donantes incluyan al recaudador de fondos en sus testamentos, acepten obsequios personales valiosos o entablen relaciones románticas con sus donantes.
- Sobre los donantes:
 - Los eventos para recaudar fondos deben evitar el acoso o la presión indebida de los solicitados. No deben usarse presiones ~~excesivas~~, ni coacción o influencia indebida, ni ningún otro medio que carezca de ética en sus solicitudes.
 - Proteger la privacidad y la confidencialidad así como la identidad de los donantes a fin de que permanezcan en el anonimato si es esta su voluntad y siempre respetando la legislación vigente en cada territorio.
 - La información privilegiada o confidencial en relación a un donante o donación no debe ser revelada a las partes no autorizadas.
 - La organización puede alterar las condiciones de una donación o ayuda económica sólo obteniendo el consentimiento explícito del donante. Respetar meticulosamente las restricciones de donaciones del donante sin desviar el obsequio para fines distintos a los esperados por el donante sin el permiso expreso de ese donante.
 - Los donantes no deben tener una influencia inapropiada o recibir beneficios inapropiados de la organización a cambio de sus donaciones.
 - Evitar la influencia indebida de los donantes sobre los programas y actividades de la organización.
 - La investigación de prospectos debe realizarse solo con fines legítimos. La investigación de prospectos es una actividad legítima de los recaudadores de fondos para obtener datos precisos sobre la capacidad de donación de un donante, sus intereses y quién de la organización podría ser la mejor persona para solicitarlos.
- La Orden debe tener una política formal de aceptación de donaciones. Que especifique qué obsequios (tanto dinero como bienes) no serán aceptados, y el proceso utilizado para resolver disputas o dudas. Incluido en esta política debe estar:
 - Disposiciones para hacer frente a las contribuciones de los condenados por delitos graves cuando es poco probable que el regalo tenga algún valor para la organización.
 - Cuando el donante impone restricciones al obsequio que son inaceptables (como exigir que se utilice con fines ilegales o poco éticos).

- Cuando la intención del donante es explotar la marca de la organización benéfica en una medida que sea inaceptable y no en el mejor interés de la organización benéfica.
- Sobre aspectos financieros.
 - La Orden debe ser transparentes en la divulgación de los costos relacionados con la recaudación de fondos.
 - La Orden debe ser transparente con los datos financieros. Debe proporcionar meticulosamente un desglose entre los costos del programa y de la recaudación de fondos que sean consistentes con las reglas contables de los reguladores y otorgantes. Deben divulgar estos datos tanto a los reguladores como a los donantes de buena fe.