

LA ÉTICA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS. ANÁLISIS DE CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS EDUCATIVAS

ORGANIZATIONAL ETHICS IN SCHOOLS. ANALYSIS OF EDUCATIONAL CONCEPTS AND PRACTICES

Sara Colorado Ramírez (*)
Joaquín Gairín Sallán
Universidad Autónoma de Barcelona
España

Resumen

La presente aportación analiza las concepciones de los agentes de la comunidad educativa y sus prácticas entorno a la ética organizacional en los centros educativos. Incluye resultados de siete entrevistas en profundidad a diferentes agentes de la comunidad educativa de la provincia de Barcelona para explorar qué opinan, cómo caracterizan y desarrollan la ética organizacional; el análisis de documentos para conocer qué se sabe sobre el objeto de estudio y la revisión de seis buenas prácticas de ámbito educativo y empresarial, de la salud y de los servicios sociales con la finalidad de identificar herramientas de promoción de la ética organizacional en diferentes instituciones. Los resultados delimitan un concepto teórico sobre la ética organizacional, analizan la opinión de agentes de la comunidad educativa y teóricos expertos y aportan información sobre distintas experiencias, prácticas, estrategias organizativas que los centros educativos desarrollan para promover la ética organizacional.

Palabras clave: ética organizacional, organizaciones educativas éticas, prácticas educativas, responsabilidad social, saber práctico.

Abstract

The following contribution analyzes the conceptions of the agents of the educational community and its practices around organizational ethics in schools. It includes results of seven in-depth interviews with different agents of the educational community in the province of Barcelona to explore what they think, how to characterize and develop organizational ethics; document analysis to learn what is known about the object of study and a review of six good practices in education and business, health and social services in order to identify tools to promote organizational ethics in different institutions. The results define a theoretical concept on organizational ethics, analyze the opinion of agents of the educational community and expert knowledge and provide information on different experiences, practices, organizational strategies that schools develop to promote organizational ethics.

Keywords: organizational ethics, ethical educational organization, educational practices, social responsibility, practical knowledge.

(*)Autor para correspondencia:

Sara Colorado Ramírez
Investigadora doctoral
Universidad Autónoma de Barcelona
Departamento de Pedagogía Aplicada
Campus de la UAB, 08193 Cerdanyola del
Vallés, Barcelona
Correo de contacto:
sara.colorado@e-campus.uab.cat

©2010, Perspectiva Educacional
<http://www.perspectivaeducacional.cl>

RECIBIDO: 01 de junio de 2016
ACEPTADO: 20 de septiembre de 2016
DOI: 10.4151/07189729-Vol.56-Iss.1-Art.477

1. INTRODUCCIÓN

La ética organizacional en las instituciones educativas se presenta como uno de sus retos principales, si quieren adaptarse a una sociedad cambiante, globalizada y sensibilizada por temas sociales como la actual. Además, de respetar y promover su finalidad educativa y social, están obligadas a impulsar nuevas prácticas y, entre ellas, a garantizar la práctica colectiva y responsable de la ética organizacional por parte de toda la comunidad educativa.

Estamos experimentando un momento social de falta de confianza de los ciudadanos hacia las organizaciones. Como apunta Pereda (2009), existe el «principio de desconfianza sistemática», es decir, las personas desconfiamos que las personas vayan a compararse como esperamos o como deben hacerlo. Incluso, en informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1997, 2000) ya se habla de detectar y evidenciar esta baja confianza en muchos países sobre la legitimidad de las instituciones. Esta desconfianza fuerza a muchas organizaciones a plantearse la promoción, cuidado y gestión de la ética colectiva como un aspecto clave. Se trata de poner en relieve la importancia de discutir y promover la convivencia y las posibilidades y limitaciones de tener criterios éticos como institución.

Si algo destacan autores como Cortina (2004,2000), García-Marzá (2004), FEAPS (2014), Orden (2014) y otros, es que las organizaciones (empresariales, en este caso) que incorporan unos valores éticos que guían y orientan su comportamiento y su sistema de relación (entre personas que trabajan en ella y con las personas del entorno) son las que más se mantienen en el tiempo. Son organizaciones que centran su visión y misión más allá de los beneficios económicos, ya que como apunta el Institute of Business Ethics (2003, p.282) «la cultura ética de la empresa se reflejará en el trato y relaciones establecidas con el exterior, contribuyendo en todo momento a una mejor reputación... a mayores y mejores resultados financieros».

Las organizaciones educativas, por su naturaleza y actividad, tienen un espacio diferenciador y especial de acción social diferente a las organizaciones empresariales y privadas. Es clave que se pregunten sobre sus metas y medios para conseguir ser instituciones éticas. Como apunta Lozano (2007), la meta de las organizaciones educativas es aumentar el progreso y la autonomía de las personas, y esto pasa por actuar en esas organizaciones con medios más democráticos, participativos, con espacios de diálogo, de reflexión, etc.

El foco de preocupación del presente estudio es analizar cómo se concreta la ética organizacional en los centros educativos no universitarios. Como estudio exploratorio inicial y ante la falta de aportaciones al respecto, trata de conocer y profundizar en las ideas que, al respecto, tienen los agentes educativos y de analizar las prácticas institucionales que favorecen la ética organizacional en sus instituciones educativas. Los resultados han de ayudar a identificar los elementos que configuran una ética organizacional y permitir la concreción y puesta en valor de su promoción en los centros educativos, al mismo tiempo que favorecer la apertura de nuevos caminos para la reflexión, la intervención y la mejora educativa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

La preocupación, en este caso, tiene que ver con la búsqueda de concepciones y prácticas educativas facilitadoras y limitadoras de la práctica de la ética institucional. Algunas cuestiones a responder serían: ¿Qué diferencias hay entre un centro educativo ético y otro no ético?, ¿Qué valores promueven los centros educativos éticos?, ¿Qué indicadores y variables caracterizan un centro educativo ético?, ¿Qué implicaciones prácticas tiene promover una conciencia colectiva y una cultura ética organizacional?, ¿Cómo puede la dirección promover la ética organizacional en la institución educativa?, ¿Cuál es el papel de la comunidad educativa sobre la ética organizacional?.

La propuesta trata así de responder a la laguna existente de conocimientos y de investigaciones pedagógicas sobre el tema y las condiciones que la producen. Cabe señalar que no sucede lo mismo con otros ámbitos del conocimiento, como en el citado empresarial o de las ciencias de la salud, donde podemos ver trabajos importantes y recientes, como por ejemplo Ciro (2011), Babé; Cuesta; Gomis; y otros (2016), Ruiz (2013), Gasalla y Blanco (2011) entre otros.

3. ANTECEDENTES: LA ÉTICA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS NO UNIVERSITARIOS

La revisión bibliográfica realizada nos permite relacionar el término de ética con la palabra griega *êthos*, que significa fundamentalmente carácter o modo de ser. Se puede afirmar así que la ética es un saber que pretende orientar en la forja del carácter.

Durante los años sesenta y setenta del siglo XX empieza a surgir la necesidad de ofrecer «respuestas multidisciplinares en sociedades moralmente pluralistas» (Cortina, 2000, p.46). Y es cuando se empieza a hablar de la ética aplicada como aquella que pone énfasis en valorar y dialogar sobre cuáles son los fines que debemos seguir y en qué afecta a las organizaciones.

Una organización capaz de tener claros sus fines y de ordenar sus objetivos intermedios, será capaz de reajustarse a exigencias y demandas de la sociedad siempre que sea flexible, actúe estratégicamente y sea capaz de aprender permanentemente. La dinámica sociedad actual necesita organizaciones capaces de aprender nuevas respuestas ante la realidad cambiante y de ejercitar su aprendizaje con el fin de responder a las necesidades que ella misma plantea. Probost y Büchel (1997, p.15) ya indicaban que el “aprendizaje organizativo” es el proceso a través del cual el conocimiento de las organizaciones y sus valores cambian, produciendo una mejora en sus habilidades de resolución de problemas y actuación.

Según Lozano (2007) la necesidad social de revisar actuaciones organizativas ha emergido fruto de varios factores fundamentales:

los abusos y escándalos de corrupción, la mayor exigencia de los consumidores y ciudadanos, la mayor complejidad e interrelación entre organizaciones de todo tipo y de

todo lugar, y el enorme poder que han adquirido las organizaciones privadas y públicas...
(p.18)

Particularmente, es importante en las organizaciones educativas, por su enorme responsabilidad social y por su compromiso como instituciones que forman parte de la esfera pública y, por tanto, con incidencia en la educación de la ciudadanía. Como bien apunta Gentili (2000, p.50 y ss), «la escuela es una agencia moral de fundamental importancia, porque es donde se aprenden y se ponen en práctica valores, normas y derechos».

La ética institucional en los centros educativos es fundamental para la transmisión de valores fundamentales. Aun así, la concepción y la asunción consciente y explícita de promover una cultura ética en las instituciones educativas, aún no ha sido asumida por el personal de los centros educativos, aunque la ética organizacional es un tema de preocupación creciente entre el colectivo (Vázquez, 2013; Colorado, 2015). Porque, preocuparse y querer poner la mirada en la ética organizacional supone tener ganas como institución educativa de anticiparse al futuro, de proyectarse hacia el futuro y de asumir los retos que te pueda plantear el futuro (Cortina, 2016).

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (citado en Pes, 2015, p.60), propuesto ya en 1999, delimita que aquellas organizaciones que llevan cabo «conductas basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prosperas». De ahí que Diego (2013) apunte que el eje principal de la ética sea el desarrollar actividades y tareas que busquen y consigan la satisfacción de la pluralidad de los intereses de la comunidad.

No es de extrañar, por tanto, que Orduna (2000) apuntara que la educación es una responsabilidad social que incluye la intervención de diferentes agentes con diferentes niveles de responsabilidad, que dependerá del grado de implicación institucional y del lugar y la función que cubren: administración, profesionales, ciudadanos a nivel colectivo y/o personal. Es decir, es un contexto donde todas las cuestiones organizativas se vuelven operativas y se reconstruyen «valores, normas y criterios morales que de verdad le sirven al individuo para desenvolverse en colectividad» (San Martín y Rubio, 2007, p.15).

Es importante tener en cuenta que la ética institucional más allá de la práctica y explicitación de unos valores organizacionales, que pueden ser o no explicitados, compartidos, etc. por la comunidad educativa, busca, según Kliksberg (2004, p.326), «el cumplimiento de la función económica, social y ambiental que tiene una empresa, pero excediendo los requerimientos que le establece la ley y las expectativas que la comunidad puede tener respecto a esta». De ahí, la importancia de que la organización educativa para ser una institución ética deba averiguar cuáles son sus metas, sus finalidades, y que toda la comunidad educativa se esfuerce por alcanzarlas, más allá de diseñar un conjunto de reglamentos y normas.

No cabe olvidar que la ética es una herramienta de gestión e innovación (Cortina, 2016) que forja el carácter de las organizaciones. Es decir, que genera aquellas predisposiciones que todas las personas, y en especial las organizaciones, van generando a lo largo de la vida para tomar decisiones. Pero, este carácter es importante que se vaya forjando en el contexto concreto y a lo largo del tiempo.

La educación puede ser una de las herramientas clave para educar a la ciudadanía. Incluso, como apunta González (2009, p.20), conseguir sociedades que hayan «aprendido a tejer relaciones de solidaridad, hacer bien las cosas, ser honestos, resolver adecuadamente los conflictos y tenerse confianza». Se habla, por tanto, de una dimensión externa (comportarse de una manera determinada respecto a la sociedad), pero también de una dimensión interna (manera de hacer) donde desarrollamos el concepto de ética organizacional. Así, Ausín (2015) menciona tanto la importancia de ir delimitando principios éticos mínimos para las organizaciones éticas como para la comunidad que en ella participa. Principios que después, se irán concretando poco a poco en acciones, reglas y procedimientos en función del contexto, las estructuras organizativas y el cambio tecnológico y cultural (Cooper, 2006).

La organización que la comunidad educativa percibe como ética promueve y genera «actitudes y comportamientos laborales de valor sostenible» (Ruiz, Ruiz y Martínez, 2012, p.22). Cuando se establece y desarrolla una gestión responsable, enfatizando en cuestiones éticas y sociales como, por ejemplo: el compromiso con ciertos valores y la satisfacción de las expectativas sociales, nos situamos dentro del paradigma de la responsabilidad social de las organizaciones. Se trata de conseguir que el personal esté «comprometido con los valores éticos y con la propia institución; contribuyen al desarrollo social; mejora la reputación corporativa, satisfacer las expectativas sociales...» (Pes, 2015, p.60).

4. DISEÑO Y METODOLOGÍA

El punto de partida del estudio es la preocupación respecto a cómo se concreta y desarrolla la ética organizacional en escuelas e institutos. Porque, olvidar la dimensión ética de una organización puede tener implicaciones directas en la deshumanización de la misma (Guillén, 2006). No se puede eludir el papel de los centros educativos sobre la vida de las personas. Se necesitan crear mecanismos para la reflexión y discusión sobre sus metas (razón de ser) y el medio para conseguirlas. Esto es clave y tiene consecuencias directas sobre la confianza de la sociedad en general, y de la comunidad educativa en particular, sobre todos los niveles organizativos de la propia institución.

El **objetivo general** del estudio es "Analizar las concepciones y prácticas de ética organizacional en los centros educativos no universitarios". Los objetivos específicos son:

- *Delimitar el concepto teórico-práctico de ética organizacional en los centros educativos no universitarios.*

Comporta una revisión en profundidad del concepto de ética, tradicionalmente, relacionado con la filosofía moral y las organizaciones no educativas (empresariales, sanitarias, etc.) para diferenciarlo del

concepto de valor. Con la intención de aclarar qué debemos entender y qué implica la ética organizacional en las instituciones educativas y, así, poder generar variables e indicadores clave. También implica una revisión de trabajos y buenas prácticas educativas próximos a la ética organizacional y de otro tipo de organizaciones.

- *Analizar la opinión de agentes de la comunidad educativa y teóricos expertos sobre la ética organizacional y su gestión.*

Se trata de conocer las percepciones y opiniones de diferentes agentes de la comunidad educativa (equipo directivo y equipo educativo de profesorado), la inspección educativa y expertos teóricos sobre la importancia y las implicaciones prácticas de la ética organizacional; también, conocer el valor educativo que dan a la ética organizacional en sus prácticas diarias y en el contexto de los centros educativos.

- *Analizar distintas experiencias, prácticas, planes, programas, proyectos, estrategias organizativas de centros educativos para promover la ética organizacional.*

Trata de conocer recursos y herramientas prácticas relacionadas con la gestión de la ética organizacional en los centros educativos y en otro tipo de instituciones.

La naturaleza del objeto de estudio tiene que ver con constructos personales y busca explorar, describir, comprender, analizar y explicar qué implica la ética organizacional en los centros educativos, lo que justifica la utilización de planteamientos propios de las investigaciones cualitativas. Porque, la realidad a analizar se entiende como un elemento dinámico, con significado social, cultural e interactivo.

Por ello, el análisis de la realidad ha supuesto dos estudios de campo. El primero, orientado a conocer qué percepciones y qué actuaciones desarrollan los diferentes agentes de la comunidad educativa entorno a la ética organizacional y en sus respectivas instituciones educativas. Y el segundo, en analizar y describir buenas prácticas educativas y de otros ámbitos que permiten promover, organizar y gestionar la ética en diferentes tipos de organizaciones.

Según las diferenciaciones recogidas en la Tabla 1, se trata de **un estudio descriptivo e interpretativo**, calificado dentro de la categoría de estudios *survey*, que trata de describir, comparar y clasificar datos para obtener una visión holística mediante la cual los modelos y procesos pueden ser comprendidos como un todo.

Tabla 1

Clasificación de la metodología según criterios y métodos

Criterio	Método	Descripción
Según el proceso formal	Inductivo	A partir de casos particulares, se obtienen conclusiones de carácter general. La finalidad es la obtención de generalizaciones y teorías mediante las observaciones sistemáticas de la realidad. Dentro de esta modalidad, se pueden incluir los estudios descriptivos, los correlacionales, la etnografía y la investigación acción.
Según el grado de abstracción	Investigación aplicada	Se enfoca hacia a la resolución de problemas prácticos, sin preocuparse tanto de la generalización o el crecimiento del corpus científico.
Según la manipulación de las variables	Descriptivo	No existe ningún tipo de manipulación de variables. El investigador se limita a observar y a describir los fenómenos tal y como se le presentan.
Según la dimensión cronológica	Descriptivo	Describe los fenómenos tal y como aparecen en la realidad actual (presente).
Según el objetivo	Explicativo	No solo se describe el fenómeno, también se explica por qué ocurre así. Llegar al conocimiento de las causas es el fin de toda investigación. Se pretende llegar a generalizaciones más allá de los casos estudiados.
Según el lugar	Campo	El objetivo consiste en analizar una situación lo más natural posible, con el fenómeno allá donde se produce.
Según la temporalización	Transversales	Realiza cortes estratificados de tal forma que la investigación se pueda realizar en un breve tiempo, con distintas muestras de edad que representan el fenómeno de estudio a lo largo del tiempo.

Según el número de individuos	Estudios de caso único	Se analiza un solo individuo (o a veces un grupo muy reducido) sin preocuparse por la representatividad, más bien por el análisis en profundidad del fenómeno en un caso particular.
--------------------------------------	------------------------	--

Fuente: Bisquerra (1989, p.60)

El estudio de campo pretende explorar en profundidad una temática compleja y poco analizada en las organizaciones educativas, lo que conlleva diferencias conceptuales entre los posibles informantes. Por ello, se ha optado por entrevistas en profundidad a miembros de la comunidad educativa y a teóricos y expertos en ética, con el objetivo de disponer de una delimitación y clarificación conceptual y práctica de la ética organizacional. También, para concretar y analizar prácticas reales y profesionales en otros ámbitos no educativos. Los informantes claves para las entrevistas se han seleccionado teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- Que sean de la comunidad educativa o de otras realidades que conozcan o desarrollan tareas relacionadas con la temática.
- Desarrollan su actividad profesional en diferentes instituciones educativas.
- Que se encuentren en la práctica y trabajen la temática como una cuestión teórica.

La selección de los informantes consideró, además, y como evidencia que justifica la selección, el que fueran personas implicadas en la elaboración de textos publicados o en documentos institucionales explícitos, lo que proporciona garantías de que ha habido una reflexión sobre la temática. Además, se han analizado buenas prácticas de instituciones educativas y de otros tipos de instituciones que pueden servir para completar la información, junto con una revisión de la literatura existente. La selección de las mismas ha considerado una doble fuente de información: a) propuestas realizadas por inspectores de educación; y b) referencia a las prácticas éticas en alguna revista especializada en educación.

La generalización de los resultados queda limitada por el número de informantes y su representatividad. Aun así, se han triangulado las fuentes de información, y los instrumentos, que se han validado.

La metodología adoptada, aunque hace complejo el acceso a la información y la participación de informantes, nos permite conocer las situaciones únicas y particulares, que permiten buscar el significado y el sentido de los agentes implicados en el contexto; e identificar cómo viven y experimentan el fenómeno o las experiencias las personas o los grupos a los que investigamos. En definitiva, supone prestar atención al contexto, la focalización en ambientes naturales, la búsqueda de respuestas en el mundo real, el abordaje holístico de la experiencia de las personas y su carácter interpretativo (Sandín, 2003).

Para el **tratamiento de la información**, se ha llevado a cabo un análisis de la forma y el contenido de

cada una de las buenas prácticas analizadas (Tabla 2). Asimismo, el análisis de las entrevistas se efectuó mediante una matriz que recogía coincidencias, divergencias, la valoración, el debate y las propuestas para cada una de las cuestiones planteadas (Tabla 3)

Tabla 2

Relación de Buenas prácticas.

Buena práctica	Institución que la promueve
Buena práctica A: Els mapes conceptuels per a la representació de la cultura moral els centres educatius.	Universitat de Barcelona. Tesis Doctoral. 2004.
Buena práctica B: Projecte de convivència i èxit educatiu.	Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament. Septiembre de 2012.
Buena práctica C: Plan de Gestión de la Responsabilidad social	Modelo FEAPS Responsabilidad Social.
Buena práctica D: Guía de Responsabilidad Social.	NORMAPME para PYMES Europeas. Julio 2011
Buena práctica E: Compromís ètic del professorat.	Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya. 2013
Buena práctica F: Comité d'Ètica dels Serveis Socials de Catalunya. Criteris per a la constitució dels espais de reflexió ètica en serveis d'intervenció social (ERESS).	Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar i Família. Juliol 2011

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Matriz de análisis.

Coincidencias	Divergencias	Valoraciones	Propuestas mejora
Atento a las necesidades sociales de su entorno. Atento a los sujetos más vulnerables: discapacitados físicos, psíquicos, personas y niños con situación de riesgo social. E1. Y se añade, la equidad. E2.	Libertad de cátedra. Que no te limiten, que no te obliguen... E1.	La precariedad laboral es una manera de infravalorar a las personas. E1.	Aquel alumno que distorsiona tenemos que ir a las causas, y trabajarlo desde un punto de vista más sistémico y darle otra respuesta que no sea solo sancionadora. E2.

Fuente: Elaboración propia

El **estudio de campo** se ha realizado entre enero y junio del 2015, utilizando muestreo no probabilístico, donde:

la muestra se toma de una parte de la población que es o resulta más accesible, la muestra se selecciona esporádicamente y en una muestra pequeña y heterogénea y el investigador inspecciona la totalidad de esta, y selecciona una pequeña muestra típica. (Cochran, 1971).

Los criterios para la selección de los siete informantes clave de las entrevistas en profundidad (sobre dos horas de reunión) considera: a) que forman parte de la comunidad educativa; b) informantes de otras realidades que conocen o desarrollan tareas relacionadas con la temática y c) informantes que desarrollan su actividad profesional en diferentes contextos educativos, como una escuela, un instituto o la universidad. De acuerdo con ello, se han seleccionado profesionales que reunían las siguientes características: informantes con conocimiento y experiencias sobre el objeto de estudio, informantes que aportan reflexiones, ideas y propuestas elaboradas e informantes con disposición para participar de manera activa en el trabajo de estudio (Tabla 4).

Tabla 4
Triangulación de informantes.

Informantes de la comunidad educativa (técnicos)	Informantes de la comunidad educativa con funciones más de gestión (gestión)	Informantes teóricos/expertos en la temática (sociales)
1 profesor de secundaria y bachillerato	4 miembros de la comunidad educativa (2 de la Inspección educativa y 2 de la Dirección de centros de educación infantil y primaria e institutos)	2 profesores universitarios (UB y RLL) que han investigado, publican y asesoran sobre ética organizacional

Fuente: Elaboración propia

La selección de las buenas prácticas ha considerado la opción de un muestreo accidental o de conveniencia, que ha permitido seleccionar seis buenas prácticas que respondieran a como mínimo dos de los siguientes criterios: amplitud, sedimentación y novedad, y que fueran reconocidas como tal por parte de los informantes.

El guion de las entrevistas mixtas (parte estructurada y parte abierta) fue validado por 3 jueces expertos en este instrumento, que analizaron su univocidad, la pertinencia y la importancia de las diferentes cuestiones planteadas. Su aplicación no fue directiva, pero buscaba al final de ellas el que hubiera información sobre los tópicos presentados u otros relacionados a juicio de los informantes. El guion de las entrevistas contiene una presentación general del estudio y del instrumento (objeto de estudio, propósitos, compromisos, etc.) e incluye cuestiones de carácter general (sobre conceptualización y caracterización de la ética y ética organizacional), cuestiones específicas sobre la práctica de la ética organizacional en el contexto institucional y cuestiones sobre el papel individual e institucional como agente promotor de la ética organizacional en el centro educativo (funciones, aportaciones, etc.).

5. RESULTADOS

Las entrevistas en profundidad ratifican que no se puede hablar de plenitud en relación a la existencia o ausencia de ética organizacional en los centros educativos no universitarios. Los informantes tienen la concepción de que las escuelas y los institutos son éticos por su naturaleza y definición, pero también que algunos centros educativos son más éticos que otros, en función de sus prácticas educativas y de su cultura organizacional.

«Yo hablo, siempre, de gradaciones en las organizaciones éticas, pero no de plenitud, es muy difícil.» (E1,p.11)¹

Además, se apunta que un centro educativo ético es aquel que está atento a las necesidades sociales de su entorno y atento a los usuarios más vulnerables: discapacitados físicos, psíquicos, personas y alumnado con situación de riesgo social, por ejemplo. Por tanto, se preocupa y genera equidad en sus decisiones y acciones, al mismo tiempo que procura que el alumnado (con unas características individuales y sociales que los hacen únicos) tenga lo que necesita para que pueda desarrollarse íntegramente y que la escuela lo acoja y también a su familia tal y como son.

Una comunidad educativa es ética cuando está especialmente atenta a las necesidades de los más vulnerables: discapacitados físicos y psíquicos, personas, niños con situaciones de riesgo social. (E1,p.3)

Eliminando prejuicios e incrementando la sensibilidad hacia la diferencia de las criaturas y jóvenes, son aspectos que nos serán de ayuda para una acción más justa y el trabajo para la equidad. (BP5, 2013,p.152²),

La promoción de la ética organizacional se caracteriza por tener una cultura ética de la reflexión y práctica, se asocia a que socialmente y de cara a la comunidad educativa la organización tenga más credibilidad y confianza y fidelice mejor su comunidad educativa.

cuanta más ética haya, más credibilidad tiene, más confianza genera y más fideliza a los miembros de la organización y el entorno que le envuelve. (E1, p.1)

Los informantes apuntan que, incluso, consigue una mayor motivación, un aumento de su reputación y confianza, un reconocimiento como organización preocupada por la sociedad, un reconocimiento por su compromiso auténtico, la aceptación dentro de la comunidad y una adaptación más rápida a las necesidades del entorno.

Una motivación y productividad más alta por parte de los empleados. Un aumento de la reputación y de la confianza, lo que lleva a una apreciación elevada por parte de los clientes

¹ La E1, E2, E3,... identifica las entrevistas y el número que le sigue la página de las mismas.

² BP5, 2013, p.152, indica Buena Práctica contenida en un documento del 2013 y en la página 152. Para respetar la confidencialidad cabe clarificar que el número de la buena práctica no coincide con su posición en la tabla 2.

y proveedores, y por lo tanto a un mayor éxito económico. Ser reconocido como interlocutor válido. Ser reconocido por su compromiso auténtico, porque la RSE no es una vía rápida hacia el éxito económico, sino una inversión que es rentable a largo plazo. La aceptación dentro de la comunidad, porque la RSE permite a la PYME adaptarse más rápidamente a las necesidades de su entorno, inclusive al de sus clientes. (BP4, 2011, p.5-6)

Por otro lado, apuntan que hablar de ética organizacional significa subrayar el respeto mutuo entre los miembros de la comunidad educativa y poner en práctica y cristalizar los valores específicos del centro educativo.

Organización ética es un grupo de personas que comparten una visión, una metodología de trabajo, se respetan mutuamente los derechos, cumplen sus respectivos deberes y ejercen una responsabilidad hacia la comunidad en la que está inmersa. (E1,p.1)

En líneas generales, los informantes manifiestan que los centros educativos que se caracterizan por disponer de una ética organizacional son aquellos en los que existe y se practica una visión y una misión compartidas dentro de la comunidad educativa. Además, se caracterizan por enfatizar cuestiones distintas en función de la institución educativa por transmitir su compromiso con determinados valores.

crear o recrear una comisión de convivencia con el enfoque claramente proactivo y preventivo y un formato flexible y plural; Elaborar una estructura organizativa capaz de dar continuidad y coherencia educativa; potenciar la participación, la representatividad y la corresponsabilidad de todos los agentes de la comunidad educativa en la vida del centro. (BP2, 2012, p.17)

Respecto a las limitaciones individuales, sociales, institucionales y de sistema educativo que se encuentran los agentes de la comunidad educativa cuando promueven la ética organizacional, la variable más mencionada ha sido el tiempo. Se remarca una falta de tiempo para reflexionar y hablar sobre la importancia de la ética organizacional en las prácticas educativas e institucionales. Al respecto, la demanda es establecer un tiempo y espacios para pensar, hablar y reflexionar dentro del equipo educativo sobre cómo atender al alumnado, cómo organizar y gestionar la relación con las familias y de qué manera se relaciona el equipo educativo y el centro educativo con el entorno.

Se tiene que dar sensibilidad, se tiene que dar el tiempo, se tiene que dar también la capacidad de generar espacios de reflexión conjuntos en el centro porque esto no es una cosa que haga un director o que escribamos en un documento. (E5,p.3).

[...] tener unos espacios de reflexión conjunto; yo diría una construcción de la institución conjunta porque una organización ética que me viene impuesta seguramente no tendrá la misma fuerza que cuando continuamente estamos repensando y reconstruyendo a nosotros mismos. (E5, p.3)

Además, señalan que hay que comprender y compartir con la comunidad educativa que la ética es un elemento transversal a todos los ámbitos y estamentos del centro educativo, con el objetivo de acercar la temática y hacerla consciente en el día a día. Precisamente, la diferencia de concepciones que existe entre las familias, el entorno y la escuela sobre la educación y su finalidad es una dificultad clave para algunos de los informantes, más evidente, según ellos, en el instituto, pero que cada vez afecta más a la etapa de educación primaria.

Promover que una escuela sea inclusiva y acogedora en un contexto social que no lo es, es complejo. Tiene que haber una implicación global y coordinada de todos los agentes sociales, tanto los de la comunidad educativa, como los de las instituciones, las familias y la sociedad en general. La pluralidad social existente en los centros educativos es la dificultad a superar, manifestando los informantes la urgencia de ofrecer herramientas de cohesión social para evitar fracturas, estigmas y discriminación dentro de las instituciones educativas.

Aquí tenemos un problema para gestionar la diversidad en el mundo escolar, y no puede ir ligada exclusivamente al trabajo en los barrios. (E1, p.2).

Los valores más característicos o afines a una organización educativa ética son, según la mayoría de los entrevistados: la transparencia; el respeto y la preocupación de la escuela por el medioambiente; respeto por la misión y la finalidad educativa de la escuela para el alumnado y las familias; la preocupación por los recursos naturales, la comunidad educativa y los recursos de los centros educativos en general; el valor de la mejora permanente; y el establecimiento de metas y propuestas de mejora continuadas.

La transparencia también es ética. Y esto quiere decir no solo respetar al profesorado, sino también a los demás miembros de la comunidad educativa. (E2, p.4)

Una escuela que promueve valores para la sostenibilidad es una escuela ética, porque podemos estudiar mucho inglés, muchas matemáticas...pero, si nos cargamos el planeta, aquí no quedará nadie. (E4, p.4)

...se puede aprender a convivir de manera constructiva, y positiva, con respeto y diálogo, integrando visiones y sensibilidades diferentes. (BP2, 2012, p.6)

Los informantes abogan por la creación de estructuras dentro de los centros educativos que favorezcan el desarrollo de las cuestiones planteadas para que se conviertan en espacios de reflexión y diálogo en relación a cuestiones, dificultades y problemas éticos en la institución.

En la escuela nos hacen falta comités de ética... ¿Por qué? porque hay muchos dilemas éticos. (E1, p.4)

Es preciso fomentar la participación real en la vida y el funcionamiento del centro educativo. (BP5, 2013, p.153)

Estas estructuras, según los entrevistados, serían una herramienta útil para debatir los valores que se tienen como institución, además de promover la realización de buenas prácticas de manera compartida y consensuada por toda la comunidad educativa.

Los espacios de reflexión sobre la dimensión ética en centros y servicios sociales son creados para analizar y asesorar en la resolución de posibles problemas éticos que se producen en la práctica de la intervención social y tienen como objetivo final la mejora de la calidad de la atención de las personas, la promoción de los valores éticos y las buenas actitudes en el cuidado de las personas que atienden. (BP6, 2013, p.8)

Otro elemento clave aportado por los entrevistados es la promoción de procesos de mejora constante:

Tiene que haber una auditoría de las buenas prácticas, para que la comunidad funcione mejor. (E1, p.7)

Delimitar objetivos y acciones clave, temporalidad, agentes responsables de su impulso o gestión e indicadores de evaluación son imprescindibles. (BP3, 2014,p.30)

Y otra prioridad, es la planificación real y realista por parte de los centros educativos., remarcando la importancia de que cada comunidad educativa decida las buenas prácticas que quiere desarrollar.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La ética organizacional, como objetivo general de análisis, adquiere, a la vista del estudio realizado, significados diferentes en función de los agentes implicados, los procedimientos desarrollados, los niveles articulados, los grados que adopta como concepto y según sea considerada un derecho o un deber.

En relación al objetivo de la delimitación del concepto teórico de la ética organizacional, se entiende como la concreción práctica (el saber hacer) de los valores de una organización, resultado del consenso, el diálogo y la reflexión entre sus finalidades, las necesidades de la comunidad educativa, el entorno y la institución. El planteamiento se alinea con los puntos de vista de Schwart (2005), Lozano (2007), García-Marzá (2004), que remarcan la necesidad de que la ética organizacional se concrete a través de códigos éticos, buenas prácticas, guías de responsabilidad social y comités de ética para ordenar y concretar sus metas y valores. Se trata de actuar como organización e institución de manera prudente, tomar decisiones acertadas, dirigirse hacia la calidad en las acciones y decisiones, ser honrada, respetuosa, cooperar, ser solidaria, tener iniciativa y espíritu transformador.

Promover la ética organizacional comporta más fidelidad, respeto y compromiso de la comunidad educativa. Tal y como apunta Ausín (2015),

el marco general de la ética se basa en valores como: mérito, honradez, integridad,

compromiso, responsabilidad, mejora continua, imparcialidad, profesionalización, fiabilidad, lealtad, transparencia, actitud innovadora, liderazgo, equidad, apego a la ley, interés colectivo, objetividad, confidencialidad, austeridad, neutralidad, promoción medioambiental, entre otros. (p.20)

Es decir, las personas de la propia institución toman conciencia de los dilemas éticos, unifican criterios y preocupaciones e intentan buscar la mejor solución dentro de unos criterios éticos compartidos e institucionales.

Moral, ética y las virtudes son fundamentales para el trabajo. El líder ético debe ser una persona ética. La influencia del liderazgo debe ser un aspecto clave de su responsabilidad social y su integridad. Dirigir éticamente es un catalizador para el crecimiento personal, que impacta positivamente en el desarrollo personal y en la trayectoria profesional. El liderazgo ético desencadena un comportamiento positivo como grupo. Bajo la influencia de un liderazgo ético, los miembros del grupo experimentan fuertes sentimientos de pertinencia y comienzan a asociarse como un grupo con capital social. (Lonnie, 2015, p.48)

Los resultados, en este sentido, han evidenciado que la comunidad educativa da valor e importancia a la ética organizacional. Aun así, la perciben como un elemento abstracto, poco concreto y exclusivo de la organización, lo que hace evidente la necesidad imperante de concretar acciones y delimitar conceptualmente, prácticamente y temporalmente, las acciones de los centros educativos con el objetivo de promover un seguimiento más ajustado y procesos de mejora más eficientes y eficaces.

Además, su práctica ofrece transparencia, mejora la gestión y fomenta el aprendizaje, la creación de alianzas y compromisos con otros agentes, el ser más sostenibles, identificar actividades de responsabilidad social poco operativas y mejorarlas, mejorar la gestión y la organización de la institución, promover actuaciones y comportamientos comunes como institución ante dilemas éticos, realizar una planificación realista y evaluar resultados, concretar procesos de mejora, entre otros.

En definitiva, una organización ética es, en primer lugar, una organización que cumple con honestidad con las funciones sociales que se le han encomendado y, desde este punto de vista, no es de extrañar que se identifique con organizaciones y procesos que se consideran aceptables; en segundo lugar, genera y mantiene compromisos que evitan dañar a las personas y a la sociedad, lo que les acerca a instituciones responsables con el medio ambiente, sostenibles, sensibles a las personas y comprometidas con el desarrollo personal y social. Las entrevistas en profundidad evidencian, al respecto, que, actualmente, existe una diferencia entre la organización y el funcionamiento de las instituciones educativas de 'cara al exterior' y a las exigencias de la Administración educativa, y otra muy distinta es la realidad interna. Mejorar los niveles de coherencia exige necesariamente aportar respuestas concretas y cercanas y no basarse exclusivamente en las generalidades de las normativas educativas e institucionales.

La ética organizacional busca así la acción, la implicación, el compromiso, el respeto, la justicia, la libertad, el cambio, la voluntad de transformación y el formar parte de algo para conseguir algo. Puede surgir de la necesidad individual, institucional o social e influye en las personas, en las estructuras y en los espacios para conseguir mayores cuotas de justicia social y lograr mayores niveles de atención a lo individual. Además, precisa estrategias, una gestión y una organización y, finalmente, incide de manera directa en la toma de decisiones para lograr sus propósitos.

Los informantes, mayoritariamente, evidencian, sobre la percepción de la comunidad educativa ante la ética organizacional, que existen grandes diferencias entre los valores, los comportamientos y las estrategias que se llevan a cabo en los centros escolares. Por ejemplo, existe una gran tradición para reunirse y tomar decisiones, pero los acuerdos asumidos formalmente por el profesorado no tienen, habitualmente, repercusión directa en el aula. Al respecto, se hace urgente promover compromisos de toda la comunidad respecto al seguimiento de los acuerdos tomados. Y el fomento de la ética organizacional resulta clave para forjar el compromiso institucional y social y debe establecerse como prioridad estratégica a largo plazo en las instituciones educativas, como ya señalan propuestas como las de la Duart (1999), Mèlich (2010), la Asociación Española para la Calidad (AEC) (2011), Camps (2011), FEAPS (2014), entre otros.

El estudio realizado evidencia la concepción de que todos los centros educativos no universitarios son éticos por su naturaleza, aunque hay incongruencias importantes entre sus planteamientos y la práctica educativa. Disminuir las disfunciones exige un seguimiento más ajustado de las actuaciones y procesos de mejora más eficientes y eficaces; de hecho, Torralba (1997), el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005) o Marimoto, Ash y Hope (2005), la evaluación permanente y la mejora forman parte del compromiso institucional con la sociedad.

La práctica efectiva de la ética organizacional requiere espacios de reflexión y de diálogo entre la comunidad educativa, y se relaciona estrechamente con la promoción de la comunicación, la participación y el respeto de la individualidad. Hablamos de pilares fundamentales, que también señalan autores como Alonso (2009), Longinos, Arcas, Martínez y Olmedo (2012), Arredondo, Garza y Vázquez (2014). Aspecto, que se ha manifestado explícitamente como una necesidad entre los informantes. Explicitan que no solo es importante disponer de los planteamientos institucionales donde sí se detallan los valores, los principios, objetivos, actuaciones institucionales, sino que la dificultad a superar es la de concretar y tomar decisiones de manera consensuada sobre lo que es mejor, deseable o renunciabile en un centro educativo. Se imponen, al respecto, estrategias de trabajo y formación que ayuden a superar colectivamente los conflictos, tal y como también manifiestan FEAPS (2014), Vilar (2010), Madsen (2015), entre otros. El propósito es generar proyectos educativos de centro, donde se expliciten las finalidades y los objetivos que rigen la vida del centro, pero también los principios que los orientan, los compromisos éticos que los acompañan y los mecanismos que se arbitran para su completa realización.

La disfunción entre las intenciones y compromisos declarados y la práctica real es un tema que

preocupa también a autores como Lonnie (2015), Cortina (2004), Mazzoti y González (2009). La cuestión reside, en este caso, en averiguar si las disfunciones son propias de la limitación de los seres humanos o bien son el resultado de ‘una cierta dejadez profesional’ sobre lo que es un ejercicio responsable de la función social que tienen asignada.

En definitiva, la aplicación de acciones para el fomento de la ética organizacional requiere centrarse especialmente en la planificación y la medición para la toma de decisiones, aspectos también considerados claves por Brundellus et al (2011); FEAPS (2014), entre otros.

En resumen, promover y aplicar la ética organizacional en los centros educativos no universitarios implica, en primer lugar, que los centros educativos no universitarios delimiten de dónde vienen, quiénes son y sobre todo qué quieren ser como organización educativa. Además, segunda propuesta, deben promover espacios de encuentro, de escucha y de conversación donde se puedan compartir dificultades y problemas éticos con los que se encuentran día a día, y se puedan definir documentos de buenas prácticas reales y significativas para guiar y reforzar la mejora permanente. También, y como tercera propuesta, la creación de órganos de deliberación y consulta para que la comunidad educativa, ante problemas éticos, pueda asesorarse y pedir ayuda. En cuarto lugar, impulsar la participación de la comunidad educativa a través de actuaciones, procesos, órganos y normas claras y sencillas que, elaboradas por agentes de la comunidad educativa definan niveles, grados, etc. Sirve también al propósito que mencionamos, el promover la autoevaluación institucional, el análisis, la evaluación y las propuestas de mejora orientadas a promover la ética organizacional en el conjunto de la comunidad educativa, organización y contexto inmediato. Y, por último, emplear la evaluación para el aprendizaje, la revisión y la mejora de las actuaciones impulsadas por la institución educativa para el desarrollo de la ética organizacional.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2009). La transparencia de las empresas en internet para la confianza de los accionistas e inversoras: un análisis empírico. *En Cuadernos de Administración*, 22(38), 11-30. Recuperado desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20511730002>
- Arredondo, F. G., Garza, J. & Vázquez, J. C. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *En Estudios Generales*, 30, 408-418.
- Asociación Española para la Calidad. (2011). *Estudio de RSE en el sector educativo*. Madrid: Cyan, Proyectos Editoriales S.A.
- Ausín, T. (2015). Ética pública para generar confianza. En Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. 9 zk, 30-38.
- Babé, J., Cuesta, J., Gomis, I., Hernández, M., Macarrón, E., Martín, J. I. & Navarro, J. C. (2016). *Gestión sostenible de las organizaciones. Modelos de responsabilidad*. Madrid: Piramide, S.A.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: CEAC.
- Brundellus, M. & Burke, S. & et al. (2011). *Guía de aplicación NORMAPME para PYMES Europeas de la Norma ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social*. NORMAPME.
- Camps, V. (2011). *El gobierno de las emociones*. Barcelona: Herder.
- Cela, J., Terribas, M. & Relats, V. (2013). Compromís ètic del professorat. en què vol dir ser mestre avui? *Barcelona: Federació de Moviments de Renovació pedagògica de Catalunya*, 149-160.
- Ciro, L. (2011). *Responsabilidad social empresarial: implicaciones filosóficas* (Tesis doctoral). Recuperado desde <http://buleria.unileon.es/xmlui/handle/10612/1618>
- Cochran, W. (1971). *Técnicas de muestreo*. México: CECOSA.
- Colorado, S. (2015). *La ética organizacional en los centros educativos no universitarios. análisis de concepciones y prácticas educativas* (Tesis de maestría, Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de l'Educació, Departament de Pedagogia Aplicada.).
- Cooper, T.L. (5ª Ed.) (2006). *The Responsible Administrator. An Approach to Ethics for the Administrative Role*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cortina, A. (2000). La dimensión pública de las éticas aplicadas. *En Revista Iberoamericana de Educación*, 29, 45-64.
- Cortina, A. (2004). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2016). Gestionar con ética. En *XXVII Encuentro Empresarial El mundo que nos viene*.
- Diego, O. (2013). *Ética para gobernar. Lecciones básicas para un gobierno justo*. México: Senado de la República.
- Duart, J. M. (1999). *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*. Barcelona: Paidós.
- FEAPS. Responsabilidad Social. (2014). *Guía metodológica: cómo hacer un plan de gestión de la responsabilidad social*. [Archivo PDF]. Recuperado desde http://feapsresponsabilidadsocial.org/?page_id=6
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Gasalla, J. M. & Blanco, J. M. (2011). La confianza como factor clave del comportamiento organizacional. la dirección por confianza. *En Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 9, 147-200.

- Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar i Família. (2011). *Comité d'Ètica dels Serveis Socials de Catalunya. Criteris per a la constitució dels espais de reflexió ètica en serveis d'intervenció social*. (ERESS). Recuperado desde http://dixit.gencat.cat/web/.content/home/04recursos/08etica_aplicada_als_serveis_socials/01comite_d_etica/3._criteris_per_a_la_constitucio_d_erness.pdf
- Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament. (2012). *Projecte de convivència i èxit educatiu*. Manuscrito no publicado. Recuperado desde http://educacio.gencat.cat/documents/PC/ProjectesEducatius/Projecte_convivencia_document_marc.pdf
- Gentili, P. (2000). Educación y ciudadanía: la formación ética como desafío político. En *Gentili, P. (2000). Códigos para la ciudadanía* (pp. 55-80). Buenos Aires: Santillana.
- González, F. (2009). La ética en las organizaciones y el desarrollo local. En *Provincias*, 21, 11-20.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. construyendo confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Institute of Business Ethics. (2003). *Does business ethics pay? Ethical commitment leads to business success, new study finds*. [Archivo PDF]. Recuperado desde <http://www.ibe.org.uk/DBEP%20pr.htm>
- Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Grupo Editorial SRL.
- Longinos, J., Arcas, N., Martínez, I. & Olmedo, I. (2012). Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social. *Revista de Estudios Cooperativos*, 108, 86-112.
- Lonnie, R. & Morris, J. R. (2015). Ethical Leadership. En *Internacional Leadership Association. Becoming a better leader. Applying key strategies*. Routledge. *Taylor & francis group*, 44-49.
- Lozano, J. F. (2007). Ética en las organizaciones educativas. *Organización y gestión educativa*, 1, 18-22.
- Madsen, S. R. (2015). Why do we need more women leaders in higher education? *HERS Research Brief*, 1. [Archivo PDF]. Recuperado desde <http://hersnet.org/wp-content/uploads/2015/07/HERS-Research-Brief-No.-1-Susan-Madsen-.pdf>
- Marimoto, R., Ash, J. & Hope, C. H. (2005). Corporate social responsibility audit from theory to practice. *Journal of Business Ethics*, 62, 4, 310-315.
- Mazzoti, G. & González, C. (2009). La responsabilidad social (SR) como un modelo de gestión de las organizaciones civiles. *Administración y organización. Compromiso y responsabilidad social y ambiental de las organizaciones*, 23, 12, 23-39.
- Mélich, J. (2010). *La ética de la compasión*. Barcelona: Herder.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2005). *I, II y III Sesión de trabajo del Foro de Expertos en Responsabilidad social de las Empresas*. [Archivo pdf]. Recuperado desde http://www.um.es/rscpymes/ficheros/RSC_Informe_Foro_Expertos_Responsabilidad_Social_Empresarial_Sesiones_I_VI.pdf
- Orden, V. (2014). Simposio 3.1 Ética y responsabilidad social del líder educativo. En *Desarrollo de las instituciones y su incidencia en la innovación de la docencia* (pp. 9-11). UNED: Editorial Universitat, SA.
- Orduna, M. G. (2000). *La educación para el desarrollo local: una estrategia para la participación social*. Pamplona: Eunsa.
- OCDE. (1997). *La ética en el servicio público*. Madrid: MAP.

- OCDE. (2000). *Confianza en el gobierno. Medidas para fortalecer el marco ético en los países de la OCDE*. París: OCDE.
- Pereda, C. (2009). *Sobre la confianza*. Barcelona: Herder.
- Pes, A. (2015). Ética y sostenibilidad en la empresa. *Cat.Economics*, 2, 60-63.
- Probost, G. & Büchel, B. (1997). *Organizational learning. The competitive advantage of the future*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Rubio, L. (2004). *La cultura moral dels centres educatius: via institucional de l'educació moral realitzada* (Tesis doctoral, Barcelona: Facultat de Pedagogia. Universitat de Barcelona).
- Ruiz, J. L. (2013). El compromiso organizacional. *En revista de Estudios empresariales, Segunda época*, 1, 67-86.
- Ruiz, P., Ruiz, C. & Martínez, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *En Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 17-31.
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- San Martín, A. & Rubio, A. (2007, enero). La producción de ciudadanía como desafío escolar. *En Organización y gestión educativa*, 1, 14-17.
- Schwartz, M. S. (2005). Universal moral values for corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 59, 27-44.
- Torralba, F. (1997). *Pedagogía del sentido*. Madrid: PPC.
- Vázquez, R. (2013). *Dirección de centros. Gestión y política*. Madrid: Morata SL.
- Vilar, J. (2010). *Anàlisi dels conflictes ètics en la pràctica professional de l'educació social. aproximació a una ètica aplicada* (Tesis doctoral, Barcelona: Facultad de Pedagogía, Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Universitat de Barcelona).