

Joaquim Erra Mas

Orden Hospitalaria San Juan de Dios
quimfg@ohsjd.es

Resumen

El artículo está basado en el trabajo de final de máster en el IBB acerca de la incidencia de los líderes y directivos en propiciar organizaciones éticas. El momento actual es propicio para plantear este tema, tras demasiados ejemplos de organizaciones y directivos que, por abandono del espacio ético, han desvirtuado el rol directivo y la referencia de muchas instituciones. Actualmente hay una voluntad cada vez más extendida de reconducir situaciones y construir nuevas realidades que acrecienten el sentido de la organización y generen mayor satisfacción personal y colectiva. Adentrarse en el terreno de la ética ayuda a avanzar en procesos de excelencia y de calidad humana, pero ello exige voluntad y determinación.

Palabras clave

identidad institucional, dirección, ética institucional, gestión sanitaria

Abstract

The article is based on a Master's Dissertation at IBB which examined the role of leaders and executives in setting up ethical organisations. The current state of affairs is ideal to bring up this matter; indeed, there have been too many examples of organisations and leaders that, having left aside the ethical sphere, have undermined the corresponding leadership and referential role of many organisations. Increasingly, there is renewed interest in redressing situations and to construct new realities aimed at enhancing the sense and standing of the organisation and thereby fostering greater personal and collective satisfaction. Making inroads into ethics advances the processes geared towards attaining excellence and the quality of human interaction; to this end however, both commitment and determination are essential.

Keywords

institutional identity, management, institutional ethics, healthcare management

Organizaciones y ética. El comportamiento ético del directivo

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno sanitario estamos, afortunadamente, cada vez más familiarizados con el debate ético. Movidos por el interés de hacer las cosas de la mejor manera posible, y teniendo en cuenta a las personas como elemento central, se han ido desarrollando criterios, debates y deliberaciones con la voluntad de actuar de manera ética. Sin duda, la constitución y proliferación de los Comités de Ética Asistencial han sido, y siguen siendo, un impulso para la consideración de la bioética dentro de los planteamientos y actuaciones asistenciales.

La constitución y proliferación de los Comités de Ética Asistencial han sido, y siguen siendo, un impulso para la consideración de la bioética dentro de los planteamientos y actuaciones asistenciales

La actividad sanitaria transcurre en el seno de organizaciones que influyen y son influidas por el conjunto de personas que las conforman y dirigen. Una mirada atenta a la realidad de las organizaciones ha puesto de relieve la importancia y el impacto que tienen en las personas y en la sociedad misma.

Ya no podemos concebir las organizaciones solo como un instrumento al servicio de una misión o de unos fines sociales, comerciales, asistenciales..., sino que son también verdaderos agentes transformadores y cocreadores de la sociedad. Cabe recordar que las organizaciones no tienen como fin una mera adaptación a su entorno. Desde su identidad, misión y valores, están siendo agentes de cultura y responsables de la configuración social.

En el mundo occidental, caracterizado por la riqueza de la pluralidad, de manera muy evidente cobra sentido el hacerse cargo responsablemente de este fin social de las organizaciones. Las personas, y concretamente los profesionales y usuarios de los sistemas de salud, ya no queremos ser considerados agentes pasivos de modelos prediseñados, sino que reivindicamos y asumimos la función de configurar sistemas organizativos que favorezcan la respuesta a las necesidades de las personas y que permitan hacerlo desde los planteamientos y estilos que emergen de los valores e identidad de la organización.

Desde esta visión y desde la intencionalidad de la trayectoria de mejora hacia la máxima excelencia posible, surge y se afianza el concepto de las organizaciones éticas. Podemos hacer un cierto paralelismo con algunas de las motivaciones que generaron el nacimiento de la bioética, en este caso, tomar conciencia de la necesidad de hacer dialogar los avances del conocimiento en gestión y dirección de las

organizaciones con los valores y principios de las personas que las integran y/o que son atendidas en ellas. Se trata de avanzar hacia organizaciones que deliberan la mejor manera posible de actuar, atendiendo a los principios y criterios éticos. Como consecuencia, para que haya organizaciones éticas, necesitamos imprescindiblemente directivos y líderes éticos. De ahí que no podamos deslindar el tema de organizaciones éticas del comportamiento ético de quienes las lideran y dirigen.

2. IDENTIDAD Y MODELO DE LAS ORGANIZACIONES

Cada organización define, o debería definir, el modelo y estilo más acorde y coherente con los valores y tipo de institución con el que se presenta e identifica. Las organizaciones no son

da validez y credibilidad a una organización es que los valores y criterios éticos que se describen formen parte de la realidad, se practiquen y sean percibidos. De ahí que debamos reiterar que solo con directivos con criterios éticos, tendremos organizaciones éticas. De la misma manera, ello nos lleva a afirmar que no todas las personas encajan en todas las organizaciones. Cada organización tiene la oportunidad y la responsabilidad de seleccionar a aquellos directivos y responsables que se identifiquen con los valores y el estilo de su organización y que se comprometan realmente en desarrollarlos y traducirlos a la cotidianidad.

El directivo y los responsables de las organizaciones no son solo quienes las dirigen, son también quienes las

les y de los usuarios. Es de gran ayuda en este tema hacer una clarificación diferenciadora entre propiedad, gobierno y gestión, así como respetar los dominios de cada ámbito.

Los profesores J. M^a Lozano y A. Castiñeira de ESADE comentaban en una reflexión publicada en *La Vanguardia* que actualmente el problema con los valores no está en su definición, clasificación o elección, sino que para la mayoría de grupos y organizaciones el problema lo detectamos en cómo hacer para que los valores configuren maneras de proceder y desarrollar estrategias efectivas que ayuden a transmitirlos y ponerlos en práctica. Un reto que sin duda atañe a todos, pero de una manera particular a los dirigentes de grupos y organizaciones que se presentan como organizaciones con valores y compromiso ético.

Lo que da validez y credibilidad a una organización es que los valores y criterios éticos que se describen formen parte de la realidad, se practiquen y sean percibidos. De ahí que debamos reiterar que solo con directivos con criterios éticos, tendremos organizaciones éticas

Dado que la ética nos sitúa en el terreno práctico de saber qué debe o no hacerse, parece muy pertinente procurar que quienes tienen como principal función la toma de decisiones tengan un comportamiento ético. En el próximo apartado se señalan algunas pistas de apoyo.

3. ASPECTOS QUE FAVORECEN EL PERFIL DE DIRECTIVO ÉTICO

Hay algunas actitudes y competencias que se correlacionan estrechamente entre ellas y que permiten en su conjunto identificar a un directivo como persona con un perfil ético.

Las actitudes se sitúan como bisagra entre los valores y los comportamientos. Emergen de los valores y se concretan y visualizan en unos comportamientos y acciones determinadas. De tal modo que gran parte de lo que se decida e impulse en una organización revela los valores de las personas que

neutras y en la base de cada una hay una manera de concebir la propia organización, los equipos, las personas, etc. Hoy es habitual que ello se exprese a partir de la presentación y difusión de los valores propios de cada institución. Los valores forman parte de este intangible que se traduce en actuaciones, decisiones, prioridades y estilos. De ahí que sea importante, y más si se pretende ser una organización ética, hacer una definición previa de los valores con los que nos identificamos, con los que queremos que se oriente la organización y con los que queremos ser percibidos. Sin embargo, ello no puede quedarse solo en un planteamiento teórico. Lo que

representan y defienden dentro del marco de valores y estilo que la organización ha establecido o consensuado. El directivo debe desarrollar su rol sobre la base del proyecto de la Institución. Es un error, a no ser que sea el propietario único, pensar que la función es desarrollar su propio plan personal. El director, habitualmente, no es ni debe comportarse como el «propietario» de la organización y su misión es la de dirigir y proyectarla a partir de lo que previamente se ha consensuado. En un entorno democrático y participativo, es llevar adelante el proyecto que visualice la identidad y voluntad de la propiedad, considerando la aportación de los profesiona-

la representan y que, a su vez, deben ser los valores interiorizados de la propia organización.

Algunos de estos aspectos son los siguientes:

La opción por la ética. La determinación

La profesora Begoña Román afirma que lo primero para ser ético es tener la voluntad de serlo. Si hablamos de ética es porque debemos, podemos y queremos hacer algo. Optar por querer mantener un comportamiento ético es la condición indispensable para que ello sea una realidad. Se trata de un acto personal y libre. Si no hay un convencimiento firme, los hechos pronto delatarán esta carencia.

La profesora Begoña Román afirma que lo primero para ser ético es tener la voluntad de serlo. Si hablamos de ética es porque debemos, podemos y queremos hacer algo. Optar por querer mantener un comportamiento ético es la condición indispensable para que ello sea una realidad

Es un aspecto vital saber qué es lo que queremos y haber definido el propio estilo y valores. La opción por un comportamiento ético no puede ser un acto puntual o vinculado tan solo a un acontecimiento concreto o a una situación especial. Se trata de la ética de cada día, no solo para situaciones excepcionales o extraordi-

narias. Una opción que requiere del convencimiento personal para que pase a formar parte de la identidad de la persona y lo aplique a todas las circunstancias.

La determinación es una de las competencias que actualmente más se reconoce y valora en un directivo, y esta exige fidelidad y constancia, tener claro el propósito y mantenerse en él. En organizaciones éticas, se trata de asumir el criterio ético como opción de estilo propio, deseado y con el que uno se identifica.

Libertad, justicia y equidad

El trabajo para conseguir un espacio cada vez de mayor libertad es algo costoso, que requiere voluntad, esfuerzo y autoconciencia. La dinámica de la cotidianidad nos lleva de manera espontánea a vincularnos a realidades que nos condicionan o incluso aprisionan. Estos condicionamientos en el ejercicio profesional de la dirección pueden jugar un rol limitador de libertad, si no los percibimos, no los tomamos en consideración y los minimizamos. Sólo con el comportamiento espontáneo hay una gran probabilidad de que este tipo de condicionamientos ocupen un protagonismo excesivo en las decisiones y comportamientos.

La libertad puede venirnos condicionada por «presiones» exteriores, generalmente fáciles de detectar, o bien tomar conciencia por «pasiones» internas, a veces más ocultas o semiconscientes. Los condicionamientos internos de cualquier tipo, y especialmente los afectivos, ejercen una influencia clara en cómo visualizamos la realidad, cómo la interpretamos y cómo decidimos sobre ella. Su influencia se traduce en tres dimensiones que son clave en el ejercicio de la dirección: observar, analizar y decidir. Tener voluntad de ejercer correcta-

mente estas funciones comporta trabajar por acrecentar espacios de libertad, que nos permitan actuar cada vez con más justicia y equidad.

La interioridad: espacio de reflexión

Es lo que nos permite la toma de conciencia sobre uno mismo, poder detectar condicionantes y, sobre todo, poder ampliar la visión, adquirir una mayor serenidad y mejorar la capacidad de intuición. La interioridad es uno de los elementos que recientemente, y con más frecuencia, va apareciendo en los tratados de dirección y liderazgo. Es cada vez más usual que se haga referencia a la importancia de la vida interior y su repercusión en las competencias directivas.

La interioridad nos predispone a la verdadera escucha, propia y de los demás, ejerce un efecto de unificación de la persona y genera confianza en los demás. Es condición de posibilidad para la empatía, la proximidad y la comprensión del otro. Prestar atención se entiende como garantía de buena conducta y mayor acierto, por ello suele decirse jocosamente que Dios nos libre de directivos estresados y sin tiempo. Cansancio, prisas y estrés son una mala combinación para tomar buenas decisiones. Cuando se está tan ocupado en los asuntos de la vida, se llega a perder el contacto, la visión real y a veces hasta el sentido de la propia vida. Es complicado combinar un comportamiento ético sin un mínimo espacio de serenidad y reflexión.

La profesionalidad: el trabajo bien hecho

La opción por un comportamiento ético tiene como premisa disponer de competencias humanas y técnicas para asumir responsablemente una dirección y su liderazgo. Para actuar

con los principios éticos de beneficencia y no maleficencia, es necesario contar con la formación y la preparación adecuada a las responsabilidades que se asumen. No basta con la ilusión y la buena voluntad.

La ética no trata de lo bueno sino de lo óptimo, 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. El directivo

La opción por un comportamiento ético tiene como premisa disponer de competencias humanas y técnicas para asumir responsablemente una dirección y su liderazgo

no es quien sabe más de todo ni es el mejor en todo: es quien sabe más y desarrolla mejor la responsabilidad de dirigir. Los profesionales con talento se fidelizan en las organizaciones cuando encuentran buenos directivos que los acogen, promueven y acompañan en su desarrollo profesional, mientras que los malos directivos ahuyentan a los buenos profesionales. El trabajo continuo para actuar con profesionalidad nos vincula directamente con la ética de la responsabilidad.

La generosidad: vocación de servicio

El directivo con criterio ético es quien se pone al servicio de la organización y no se sirve de ella para sus méritos individuales. Ante el riesgo del egoísmo, el buen directivo es quien ejerce la generosidad promoviendo lo

mejor de sus colaboradores. El que es generoso, reconoce al otro, lo valora y no escatima esfuerzos y dedicación para favorecer su crecimiento.

Una sociedad que idealiza algunos roles, y que a veces por miedo es poco crítica con quienes tienen el poder de decidir sobre los demás, puede favorecer actitudes de directivos engreídos más pendientes de su imagen y prestigio público que de la realidad de las personas que dirigen. Poner el rol directivo en clave ética es asumir que se trata, como todas las funciones, de un servicio al bien común, a la organización, a quienes la forman y permiten su funcionamiento diario y a las personas que se atienden en ella.

Somos conscientes de que no es fácil ser generoso, ya que conlleva compartir, dar y a veces darse (tiempo, ideas, proyectos, intuiciones...) para que el resultado sea en beneficio de todas y todos los que forman la organización.

La honradez y la lealtad

La honradez en la mirada ética va más allá de los temas económicos y/o materiales. La transparencia no puede ser solo considerada como un requisito legal, es también la obligación de rendir cuentas a toda la organización y a la sociedad, máxime cuando se utilizan recursos públicos. La honradez conlleva el convencimiento de usar de manera correcta y justa los recursos. Pero no solo hay que ser transparente en lo económico, también en las intencionalidades, políticas, motivaciones e intereses de la organización.

Forma parte de la honradez mantenerse leal a los principios y valores de la Institución que se representa y a la que moralmente la persona se ha vinculado. La deslealtad en este sentido es también considerada como un fenómeno de corrupción.

Las presiones externas, los favoritismos, los oportunismos económicos, etc., son aspectos a la orden del día que deben gestionarse correctamente para no entrar en una dinámica de opacidad. El error es comprensible y justificable, forma parte de la realidad humana, pero el subterfugio, la ocultación de motivaciones o la falta de compromiso con los valores de la organización no es justificable ni compatible con un comportamiento ético.

La integridad

La persona íntegra es la persona «entera», de una sola pieza, sin fisuras. Ello exige fortaleza para mantenerse en el rumbo adecuado y ejercer la responsabilidad directiva de la manera más coherente posible.

El directivo íntegro es quien no sucumbe a dirigir con la mirada puesta en intereses o beneficios personales, ni tampoco por lo que resulta simplemente más ventajoso, popular o lucrativo.

La integridad es el resultado del grado de sinceridad de la persona y ello está vinculado directamente con la autenticidad. Ser sincero no es decirlo todo, ni menos de cualquier manera, pero sí es decir en verdad aquello que se dice. Sólo cuando se percibe la autenticidad, se puede generar confianza y adhesión al proyecto de la organización.

La ejemplaridad

Es habitual escuchar que se aprende más de lo que se ve que de lo que se dice. También recordamos el clásico principio de la importancia de «predecir con el ejemplo». Ciertamente el comportamiento ético debe poder ser percibido en la organización por parte de quienes la dirigen. Como afirma Javier Gomá, si al ejemplo no

le acompaña la ejemplaridad, este se vuelve antiejemplo o contraejemplo. Automáticamente genera desconfianza y confusión entre las personas de la organización.

Lamentablemente ha habido casos, quizá no muchos, pero notorios y mediáticos, de antiejemplo en personas que se tenían por referentes sociales. Ello ha dañado la imagen social del directivo y también de las organizaciones en relación a su función social.

Todas las organizaciones necesitan referentes y líderes, pero uno solo llega a ser líder cuando los otros lo reconocen como tal. Para que se dé este reconocimiento, el tema de la ejemplaridad es básico. Es a partir de aquí, como premisa básica, cuando se puede generar un estilo que se propague y se transmita a otros y a toda la organización. La ejemplaridad siempre acaba generando deseo de imitación y facilita la adhesión al proyecto, con lo cual, afirma Javier Gomá, también favorece la democratización de las organizaciones.

La humildad y la autocrítica

La humildad es condición de posibilidad para el aprendizaje continuo.

Es la actitud que nos predispone a aprender de los demás y de los propios errores. Es lo opuesto a la persona ensimismada y autosuficiente que no genera ningún tipo de relación de proximidad.

La humildad predispone a estar cerca, escuchar y dejarse interpelar. Rehuir las reacciones de autojustificación y saber reconocer que, a pesar de ocupar espacios de máxima responsabi-

Para alinear el deseo de ser organizaciones orientadas hacia la excelencia en todos sus aspectos, incorporar el debate ético es un elemento esencial

lidad, ello no garantiza que siempre se esté en lo cierto. La humildad se relaciona también con la discreción. El humilde no necesita hacer ruido continuamente ni acaparar la atención. Su comportamiento es lo que le avala y obtiene el reconocimiento de

los demás. Ello lo hace permeable a otras opiniones, receptivo a otras visiones y flexible y dispuesto a replantear, cuando sea necesario, algunas de sus decisiones.

Esta actitud favorece mantenerse en la libertad, la verdad y la autenticidad, todos ellos aspectos esenciales para ejercer la responsabilidad directiva con criterio ético.

4. A MODO DE CONCLUSIÓN

En bastantes contextos y organizaciones, se percibe cada vez más una necesidad, voluntad y empeño para ofrecer un espacio a la ética. Para alinear el deseo de ser organizaciones orientadas hacia la excelencia en todos sus aspectos, incorporar el debate ético es un elemento esencial.

Es cierto que seguramente aún estamos terminando de pagar el precio de haber pasado por un «desierto de la ética», como afirma Adela Cortina. Pero ello nos ha hecho visualizar como consecuencias la insatisfacción personal, el descrédito colectivo de muchas instituciones y la afectación que siempre recae con mayor impacto en los grupos de personas más débiles o colectivos más vulnerables.



Incorporando criterios éticos en las organizaciones nos posicionamos más correctamente para poder responder a la misión de cada institución y a la responsabilidad social compartida de contribuir a la construcción y desarrollo de nuestra sociedad. Desde la perspectiva de la ética de la responsabilidad no podemos mantenernos, como individuos ni como organizaciones, en una actitud pasiva, acomodadiza, a veces llena de lamentaciones y quejas, pero sin hacer ninguna aportación constructiva.

Alcanzamos aquello que trabajamos y favorecemos y, por tanto, si somos capaces de descubrir el valor de la ética como algo que nos ayuda a mejorar, avanzar y generar satisfacción por el trabajo bien hecho, seguramente tendremos que estar dispuestos a llevar a cabo algún esfuerzo para conseguirlo. Para avanzar en criterio ético hay que invertir en formación, en tiempo y en espacios de reflexión individual y colectiva. Hay que seleccionar y promover directivos que interioricen el criterio ético como algo inherente a su estilo de ejercer la responsabilidad.

minación y voluntad. Hay distintos aspectos de nuestro entorno que no lo favorecen e incluso actúan como elementos disuasorios (protagonismos, economicismos, competitividad acérrima, egocentrismos individuales y de organizaciones...), sin embargo, la experiencia demuestra que adentrarse en planteamientos éticos conduce a fortalecer el sentido organizacional, la satisfacción de las personas y, en último término, propicia una mayor felicidad.

Bibliografía:

Blanchard K, Peale NV. El poder ético del directivo. Barcelona: Grijalbo; 1990.

Castiñeira A, Lozano JM. El poliedro del liderazgo: Una aproximación a la problemática dels valors en el lideratge. Barcelona: Barcino; 2012.

Esquirol JM. El respeto o la mirada atenta. Barcelona: Gedisa; 2006.

García Marzá D. La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica. *Contrastes: Revista Internacional de Filosofía*. 2000; 5(V): 235–246.

Gomá Lanzón J. Ejemplaridad pública. Barcelona: Taurus; 2014.

Laloux F. Reinventar las organizaciones: cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana. Barcelona: Arpa; 2016.

Román Maestre B. Ética de la organización sanitaria. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya; 2010.

Vacas Guerrero M. La dimensión ética del liderazgo en la dirección de los cuidados. *Tesela* 2009 [Internet]. 2009 [consultado el 9 de septiembre de 2016];5. Disponible en: <http://www.index-f.com/tesal/ts5/ts7008.php>.

Pretender transmitir valores desde las organizaciones implica previamente convertirse en referentes. Ser referente ni se compra ni se vende, no basta con querer serlo, son los demás quienes, en función de lo que perciben otorgan o no esta cualidad

Las organizaciones éticas, lideradas por personas que ejercen su rol directivo con criterio ético, acaban siendo referentes de la sociedad, propagadoras de estilos e iniciativas que por su ejemplaridad generan deseo de asemejarse a ellas. Pretender transmitir valores desde las organizaciones implica previamente convertirse en referentes. Ser referente ni se compra ni se vende, no basta con querer serlo, son los demás quienes, en función de lo que perciben, otorgan o no esta cualidad.

Avanzar en ser organizaciones éticas es un propósito que requiere deter-

