

Ética: Un Desafío Esencial para el Liderazgo Empresarial

Repensar los límites de lo moral en tiempos de cambio

En el vértigo de la vida empresarial contemporánea, donde la velocidad y la competitividad parecen marcar el pulso de cada decisión, resulta inevitable detenerse a reflexionar: **¿hemos corrido, quizás, la vara de lo que consideramos éticamente aceptable?** ¿No nos inquietan hoy, menos que antes, **situaciones que antes nos parecían claramente incorrectas**, como la corrupción, la falta de compromiso, el deterioro de los vínculos de confianza o las conductas poco transparentes en gobiernos y empresas? ¿No nos inquietan hoy también como manejamos las relaciones personales con quienes trabajan con nosotros?

La ética, en su acepción filosófica, es mucho más que un conjunto de reglas; es un esfuerzo constante por comprender **qué es el bien, cómo debemos actuar y, sobre todo, por qué tomamos las decisiones que tomamos**. Conceptos fundamentales como la libertad, el relativismo moral y las virtudes atraviesan la historia del pensamiento y que hoy, más que nunca, reclaman ser revisitados desde el rol de quienes lideran organizaciones y comunidades de trabajo.

La ética no es un adorno filosófico, sino **la brújula silenciosa** que orienta el comportamiento y el futuro de nuestras empresas y sociedades.

Este artículo invita a las personas en posiciones de liderazgo a preguntarse: **¿estamos contribuyendo a construir organizaciones éticas** o hemos naturalizado prácticas que, tal vez, merecen ser revisadas?



Empecemos por el principio. ¿Qué es la Ética?

El término ética proviene del griego y tiene un doble origen. Uno relacionado con el **carácter, hábito o modo de SER**.

El otro de los términos usados para ética, se refiere a los **usos y costumbres pero tambien se usaba para** hacer referencia a un **modo de OBRAR**.

Pero ¿que relación hay entre los dos términos? **entre el ser y el obrar**. Si recordamos el principio de que **el obrar sigue al ser**, la Ética tiene que ver en primer lugar con que el hombre logre cierto “carácter” o modo de ser, de tal manera que de ese modo de ser broten sus actos. Podemos decir entonces que **no se trata sólo de “hacer” actos justos** –por ejemplo-, **sino de “ser” justo**, entendiendo que si **soy justo de mi modo de ser brotarán ese tipo de actos**.

La Ética es un concepto tanto práctico como normativo. En primer lugar es *práctica* por su objeto: la *praxis* o **el obrar humano**. Pero también es normativa. Busca determinar lo que las personas **deberíamos hacer** para obrar del modo más excelente. De esta manera intenta encontrar una **regla o norma de nuestras acciones**.

Los Actos Humanos.

La **Ética se ocupa de los Actos Humanos que son aquellos que ocurren con deliberación y voluntad**, es decir, que en ese obrar intervienen **la inteligencia y la voluntad libre**. Dice Rodriguez Luno “**El hombre puede «responder» (dar razón) de aquellas acciones y sólo de aquellas que ha elegido, proyectado y organizado él mismo, es decir, sólo puede responder de las acciones de las que él es verdaderamente autor, causa y principio**”.

Los **Actos del Hombre** (el crecimiento de nuestro organismo, o las acciones que están vinculadas con las potencias sensitivas: oír, ver) que no son deliberados y no dependen de nuestra voluntad.

Los Actos Humanos. Condicionamientos.

Existen ciertos condicionamientos que puede afectar la libertad del acto voluntario.

- **Aspectos de la personalidad**, cómo mi temperamento y mi carácter influyen en mis acciones.
- **Aspectos del inconsciente** y su influencia en nuestro obrar (deseos, miedos y experiencias pasadas). Ej: Una persona que siente una aversión inexplicable por ciertos tipos de relaciones sociales y a pesar de su esfuerzo consciente por sociabilizar con otras personas no logra hacerlo.
- Los **hábitos** que hemos adquirido son un condicionamiento de nuestros actos que no suprimen, sin embargo, el ejercicio de la libertad. Ej. El acto de ayudar a otro con sus tareas se ve facilitado por el hábito de la amabilidad. Por otro lado, un mal hábito, como la procrastinación, puede dificultar la empezar una tarea, aunque la persona sepa conscientemente que debe hacerlo.
- Las **pasiones** que influyen en diversos momentos de nuestro accionar libre, pudiendo motivar o interferir en una decisión. **El miedo es un ejemplo de pasión** antecedente que puede disminuir o anular la responsabilidad.
- La **ignorancia**, que supone la carencia de conocimiento de parte del sujeto.
- La **violencia**, que puede impedir la ejecución o la misma amenaza de violencia puede producir miedo. Ej: Una persona que se ve amenazada por otra puede abusar o abusa de el/ella.
- El estado de **inconciencia** (siempre y cuando no sea buscado voluntariamente) suprime la responsabilidad de los actos. También algunos estados patológicos de la conducta.

La Libertad. El arte de elegir.

Viktor Frankl “Ser Hombre es ser libre. **Por su condición racional el hombre es necesariamente y radicalmente libre.** Conocer y no escoger sería un absurdo psicológico, una servidumbre insufrible. Y así sé que perder la libertad pueda llegar a repugnar tanto como perder la vida”. “¿Que es en realidad el hombre?. Es el que siempre decide lo que es. Es el ser que ha inventado la cámara de gas, pero asimismo ha entrado en ellas con paso firme y susitando una oración”.

A diferencia de los animales que cumplen con un papel específico de acuerdo a su especie, **el hombre elige su propio papel y lo escribe con sus matices y lo lleva a cabo a lo largo de su vida con la misma libertad con la que lo escribió.** Por eso el hombre puede progresar y es protagonista de su propia historia.

La diferencia fundamental entre **ese** hombre y cualquier animal no tiene nada que ver con su aspecto: Es la Libertad. **Gracias a la libertad el hombre tiene la admirable posibilidad de ser causa de si mismo.** Sus genes pueden predecir el color que serán sus ojos o su piel, pero nada me dicen de sus ilusiones, sus proyectos, su cultura, la carrera o el país que elegirá para vivir.

La libertad NO ES absoluta:

No podemos elegir hacer todo lo que queremos en todo momento y a la misma vez. Desde que nos levantamos a la mañana hasta que nos vamos a dormir tomamos decisiones que en su gran mayoría implican elegir y dejar algo. Elegimos ir a trabajar en vez de quedarnos en casa, practicar un deporte a leer un libro, hablar en vez de callarnos o permanecer callados a discutir sin sentido.

Respecto de la moralidad de nuestras acciones sabemos cuales **podemos pero no debemos** hacer. **Ser libre implica elegir, y elegir implica estar condicionados por determinadas cosas.**

Estamos condicionados, principalmente porque no sabemos todo. Si así fuera no seríamos hombres, seríamos Dios. Una libertad "absoluta" significaría que **no tiene restricciones, ni límites, ni consecuencias.** Estamos condicionados por nuestra propia condición humana que es limitada. No somos seres infinitos. Pero eso no debería considerarse como algo negativo en sí mismo; parece lógico que a un ser limitado le corresponda una libertad limitada. La libertad humana debe ser siempre una libertad "**con**" y "**hacia**" los demás.

Para que la sociedad funcione, **la libertad de un individuo debe estar limitada por el respeto a los derechos y la libertad de los demás.** “Por eso la libertad no es el valor supremo: La libertad interesa porque hay algo más allá de la libertad que la supera y marca su sentido: El bien”. J.R. Ayllon.

Libertad y Responsabilidad:

Todo acto libre es atribuible a alguien. Por eso quien lo realiza debe responder por él. Si manejas habiendo tomado alcohol y tenés un accidente sos responsable por los daños que occasionaste.

Del mismo modo que **la libertad en el poder de elegir para lograr algo propuesto, la responsabilidad es la aptitud para dar cuenta de esas elecciones.** Viktor Frankl dijo “*a la Estatua de la Libertad en la costa Este, le falta para formar la pareja ideal, la Estatua de la Responsabilidad en la costa Oeste*”.

La ética de una sociedad o de una organización se refleja directamente en la capacidad de sus líderes para ejercer su libertad de manera responsable. Un líder ético entiende que su libertad de decisión no es para su beneficio personal, sino una herramienta para guiar a la organización hacia el bien y para proteger y fomentar el desarrollo de quienes están a su cargo.

Los líderes tienen la obligación de ser el ejemplo de la conexión entre libertad y responsabilidad. Sus decisiones no solo tienen un impacto en los resultados financieros, sino que también **definen la cultura ética de la organización**.

Las responsabilidades sociales dependen mucho de la circunstancias: **No da lo mismo ser el CEO de la empresa que un vendedor externo o ser el Presidente de la Nación que un subsecretario de Estado.**

La ética, por lo tanto, no es un conjunto de reglas, **sino una decisión diaria del liderazgo** de usar su libertad para construir confianza y guiar hacia el bien.

El Relativismo Moral:

En primer lugar hay que aclarar que la ética es relativa. Pero también la ética es objetiva. Sin embargo, cuidado, **relativo y relativismo no son la misma cosa**. Relativo significa relación.

Todos los seres están relacionados porque todos son efecto de algún otro ser. Ej: El que trabajes para una determinada empresa o en una determinada profesión implica que hay ciertas relaciones. Lo mismo ocurre con los hijos y sus padres.

Las relaciones son objetivas y las relaciones hay que respetarlas. Si el ángulo recto mide 90° son 90° grados. Pero si para una persona son 87 y para otra 95, entonces no existe el ángulo recto.

Pero ¿como sabemos que la ética dice esto si tenemos en cuenta que cada uno conoce la realidad y la filtra por su conocimiento y su experiencia?. Porque hay que respetar **la realidad**. **La realidad es lo que es**, por más queramos torcerla para nuestro lado no podemos cambiar lo que efectivamente es.

La REGLA AUREA

¿Cuales son los criterios que son los **criterios núcleo o básicos de la ética**? El primero, enunciado por los antiguos es claro. Se llama la Regla Aurea: **Hay que hacer el Bien y Evitar el mal**. Pero ojo fueron más lejos todavía: **No se puede hacer un mal para lograr un bien o el bien no justifica los medios. Ojo... Cuando negocias con este tema, abrís una puerta que no sabes dónde termina**. Pero los antiguos ofrecieron otra formulación de la regla aurea: **No hagas a otros lo que no queres que te hagan a vos**. Estos son criterios que han existido por miles de años. De hecho son criterios que coinciden con los libros sapienciales que de alguna, manera marcan el norte donde debería estar la moral del ser humano. Los libros sapienciales con los de Buda, Confucio en el Oriente pero también la Biblia para la tradición Judeo – Cristiana.

Vivimos en una época donde en nombre de la libertad, **todo parece opinable**. Las verdades son cuestionadas por las opiniones y las creencias influidas por distintos medios. En un mundo donde la información parece estar en manos de pocos, los criterios propios y el pensamiento crítico parecen estar bajo continua presión. Muy pocos se animan a cuestionar el porque de una afirmación y los algoritmos de las redes sociales no siempre muestran el lado más natural o real de las cosas. Quien controla la información puede controlar el poder y hacer o deshacer en nombre de la eficiencia.

J. R Ayllon lo expresa de esta manera: “**El relativismo propone una conducta a la carta**: que cada uno haga lo que le venga en gana. Esta postura condena como represiva a toda moral, y exige que cada uno intente ser feliz como le parezca. Pero ser hombre no es tan sencillo como ser animal pues la vida humana no se vive espontáneamente. «Haz lo que te guste» no responde a la cuestión «¿qué es lo que debe gustarme?». «Vive y deja vivir» no nos dice «cómo debemos vivir»”.

La Verdad:

La verdad es la **adecuación entre el entendimiento y la realidad**, y significa llegar a **saber lo que las cosas son en sí mismas**. La **realidad constituye el fundamento de la verdad**, y un conocimiento es verdadero cuando manifiesta y declara el ser de las cosas.

Por eso, **el error no es conocimiento**, pues conocer falsamente algo equivale a no conocerlo.

El convencimiento que las personas poseen sobre la verdad de sus conocimientos admite grados. El más bajo se llama duda, y consiste en fluctuar entre la afirmación y la negación de una determinada proposición, sin inclinarse hacia un extremo de la alternativa más que hacia el otro. Por encima de la duda está la opinión: adhesión a una proposición sin excluir la posibilidad de que sea falsa. Por tanto, es un asentimiento débil. La opinión es una estimación ante aquello que puede ser o no ser, ser de una forma o de otra. El hombre se ve obligado a opinar porque la limitación de su conocimiento le impide alcanzar a menudo la certeza: Por fortuna, no todo es opinable. Lo que se conoce de forma inequívoca no es opinable sino cierto. La certeza se fundamenta en la evidencia, y la evidencia no es otra cosa que la presencia patente de la realidad (Jose R. Ayllon).

La Conciencia.

En el Libro LA REPUBLICA de Platón se cuanta la historia de Giges, un pastor que era un sirviente el rey de Lidia.

“Un día sobrevino una tormenta y un terremoto que rasgó la tierra y produjo un abismo en el lugar en que Giges llevaba el ganado a pastorear. Giges descendió al abismo y halló, entre otras maravillas que narran los mitos, un caballo de bronce, con un cadáver de tamaño más grande que el de un hombre adentro y que no tenía nada, excepto un anillo de oro en la mano. Giges le quitó el anillo y al rato descubrió que al mover el anillo su portador se tornaba invisible. No tardó en advertir que el poder que le otorgaba la capacidad de volverse invisible. Se introdujo en la corte, sedujo a la reina, mató al rey con su ayuda y terminó por transformarse en tirano”.

Pero me pregunto cuantas veces aceptamos conductas, que sin ser iguales a las de Giges, se parecen bastante como cuando descubrimos algo que permita saltar alguna norma para nuestro beneficio. Es aquí donde juega su principal rol la conciencia. Tristemente, nos hemos acostumbrado a escuchar como estas conductas son valoradas positivamente. Por ejemplo: “!!!que bien que la hizo!!!”.

La conciencia es la brújula que señala, entre las múltiples dirección posibles de la libertad, la posición del norte moral, la posición del bien, de la ley natural. No se trata de una voz misteriosa ni de un oráculo profético, sino de la razón que juzga la bondad o maldad de nuestras acciones. Un juicio que no es arbitrario porque se funda en la realidad de las cosas y del propio hombre. Pero es algo más que mera información sobre la moralidad de la conducta, pues se presenta con la fuerza de una curiosa exigencia: La exigencia de nosotros mismos. Exigencia que compromete a lo más íntimo de la persona. La conciencia no echa en cara ser un mal deportista o un mal dibujante, su juicio es absoluto: Eres malo. Jose Ramon Ayllon.

Sin embargo en la medida que nos vamos acostumbrado al mal o a los malos ejemplos (que hoy abundan y que además tienen prensa y redes sociales encantados de mostrarlos como “buenos” ejemplos), la conciencia se debilita y se va transformando cada vez más laxa. Es como que tuviera un umbral de conciencia cada vez más bajo. Se deja de percibir lo malo y se lo empieza a mirar como algo común.

Acaso no vemos ejemplos de estos todos los días, en la política, los programas de TV o en las empresas que mienten para favorecerse. Desde lo más sencillo hasta lo más complejo. Medicamentos que salen sin haberse probado, autos que dicen cumplir con normativas que no cumplen, empresas que dicen cuidar el medio ambiente mientras sus fabrican sus productos en países o fabricas con el menor cuidado.

Sin embargo, aunque la conciencia sea falible no significa que se pueda prescindir de ella. No escucharla es tanto como hacer algo que se piensa que es malo. Una actitud semejante no podría nunca ser buena. Seguir la propia conciencia es una condición necesaria para ser una persona honesta.

Joaquin Garcia Huidobro lo sintetiza así: “Quien elige lo que es malo, se hace malo a si mismo. La rectitud moral no se juzga por una simple modificación del mundo exterior, sino por la rectitud de la voluntad”.

Te dejo unas preguntas:

Que desafío éticos enfrentas hoy en tu rol de liderazgo y cómo lo abordas?.

Crees que la ética es un factor decisivo en el éxito a largo plazo de una organización?