

## 02/2 Ética de las organizaciones y del liderazgo.

**Joaquim Erra i Mas, OH,**  
Consejero General.  
Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.  
Roma (Italia).

Hablemos sobre la ética en las organizaciones. Quiero expresar mi agradecimiento a los organizadores por crear este espacio para abordar un tema tan relevante, especialmente en un mundo que cambia rápidamente y que por tanto exige una constante puesta al día también de los planteamientos éticos.

La ética en nuestras organizaciones, cuenta con una rica historia, particularmente en el ámbito de la ética clínica. Quiero recordar al **P. Francesc Abel s.j.**, fundador del Instituto Borja y precursor de la Bioética en nuestro país. Hizo valiosas contribuciones en este campo, fue médico en nuestra institución y merecedor de la Carta de Hermandad de la Orden. A partir de estos inicios, muchas personas han estado comprometidas con el desarrollo de la bioética y sus aportes son invaluable.

En los últimos años, hemos comprendido la importancia de ampliar nuestro enfoque más allá de la ética clínica y la bioética. Es esencial considerar otros aspectos, como la ética organizacional y la ética medioambiental. En la actualidad, es crucial concebir la salud como un ecosistema integral que incluye tanto a las personas como al entorno que nos rodea.

Nada de esto ocurre en el vacío; sucede dentro de las organizaciones. Y aunque puede que no sea necesario explicarlo, podemos reflexionar sobre por qué instituciones como la nuestra hablan de ética o se lo toman en serio. Primero, porque somos instituciones dedicadas al servicio de las personas, y esta es nuestra prioridad.

Cuando hablamos de personas, nos referimos tanto a quienes atendemos como a todas las personas que forman parte y mantienen algún tipo de vínculo o relación con la organización. Afirmar que el centro de nuestro trabajo son las personas implica claramente una gran responsabilidad.

Buscamos la excelencia en nuestra hospitalidad, no solo por coherencia, sino por responsabilidad hacia lo que valoramos y creemos. Hemos

asumido un compromiso social y eclesial como institución, además intentamos vivir los valores de la hospitalidad porque creemos que nuestra contribución puede aportar mucho a la sociedad actual. Sin duda, una de las cosas que más necesita el mundo de hoy, es hospitalidad. Nuestra razón de ser es también contribuir a esta necesidad.

El profesor y filósofo **Josep M. Esquirol** nos recuerda que las instituciones no existen solo para adaptarse al mundo, sino para, desde nuestra identidad, ayudar a la transformación social. Nos enfrentamos al reto de contribuir con humildad y activamente a este cambio, manteniéndonos fieles a nuestra misión y desde nuestra identidad.

En el entorno observamos, y varios autores lo han puesto de manifiesto, una gran pérdida de credibilidad en muchas organizaciones e instituciones. Ha habido casos de falta de ejemplaridad y comportamientos poco éticos, que han erosionado la confianza en las instituciones. Recuperar esta confianza es fundamental, así como asegurarnos de que no se diga una cosa y se haga otra, porque esta incoherencia genera confusión y desconfianza.

**José María Castillo**, evidenciaba que estamos ante situaciones de crisis por ausencia de ética afirmando que, en tiempos de crisis y cambios radicales, se vive la desgracia de la unión de dos factores que se han unido: la crisis económica y la corrupción ética.

También recordamos la afirmación de la bioeticista **Adela Cortina**: “La falta de ética siempre conduce a una inmoralidad imparable, que siempre repercute en los más débiles”. Entonces, como organizaciones comprometidas con las personas más desfavorecidas, debemos estar muy atentos y trabajar para ser referentes éticos.

La ética, lo decía **José Ramón Ayllon** en una entrevista en “**La Vanguardia**”, es tan necesaria como respirar. Cuando le preguntaron qué era la ética, respondió que es “**jugar limpio**”.

Algo claro, rápido pero profundo y con muchas implicaciones.

En esencia, es esforzarse para hacer las cosas bien, con rectitud y buenas intenciones. Para las instituciones como las nuestras, la ausencia de un comportamiento ético podría situarnos en un punto sin retorno en relación a la identidad y misión.

Por tanto, la ética no es un adorno. Es una herramienta práctica que nos ayuda a saber qué hacer y qué no hacer. También nos guía para ser lo mejor que podemos ser, con los recursos que tenemos disponibles y en los contextos donde nos encontramos. Como decía **José María Bermejo OH**, nuestras instituciones y sus líderes tienen el reto de mantener la ética como un motor que impulse nuestra acción y misión.

Nos comentaba que nuestros directivos a veces lo tenían complicado, es cierto, pero sin desmerecer su opinión, creo que por otro lado lo tenemos más fácil que en otros contextos, ya que estamos en instituciones que tienen principios y convicciones claras, que juegan a nuestro favor y que nos ayudan mucho a orientarnos en esta dirección ética.

Considero que podemos darle la vuelta a la situación y vernos como afortunados de estar donde estamos, de vivir lo que estamos viviendo y de tener acceso a todos los recursos que tenemos. Esto nos ayuda tanto a nivel personal como institucional a desarrollar lo mejor de nosotros mismos y de nuestras instituciones, para ponerlo al servicio de las personas que más lo necesitan. Es, en mi opinión, sin duda un privilegio y una suerte para todos los que trabajamos y estamos vinculados en estas organizaciones.

Además, la ética nos aporta una identidad colectiva que nos agrupa alrededor de una forma de ser, de entender el mundo y de hacer las cosas, algo que vamos enriqueciendo juntos. Es como una palanca de ayuda a las organizaciones a contribuir para que la sociedad sea mejor.

Creo que la ética también nos proporciona dos cosas fundamentales a las organizaciones: perspectiva y prospectiva. La perspectiva nos ofrece la visión y nos orienta sobre hacia dónde dirigirnos y la prospectiva nos ayuda a construir el futuro, con creatividad e innovación.

La ética, fomenta la reflexión y la madurez de las organizaciones. Leí recientemente en un artículo de **Xavier Marcet**, que comentaba la necesidad de organizaciones humanistas que valoren a las personas, que ofrezcan condiciones justas, que paguen salarios dignos y que contribuyan a mantener una sociedad equilibrada y con sentido social. Cualquier cosa diferente decía “**suenan a distopía y a generalización de la pobreza**”, una forma de perpetuar la desigualdad y la ausencia de compromiso ético y social.

Por eso es esencial tener un espacio para la reflexión, para que las organizaciones sean generadoras de vida, de hospitalidad y de servicio. Todo esto se consigue gracias a la madurez, que nos permite actuar con propósito y no perder el rumbo. El concepto de la “**brújula**” (avanzar en la orientación correcta) y la “**partitura**” (ser lo que decimos que queremos ser) es muy relevante aquí: nos ayuda a mantenernos en el camino que se ha optado y a tener claros nuestros principios y valores, lo cual es fundamental para que las instituciones se conviertan en referentes éticos.

No se trata solo de definir la ética con palabras o presentaciones; se trata de vivirla a través de nuestra forma de ser, de nuestra actitud y de nuestra manera de actuar cada día. Esta ética no está reservada para situaciones extraordinarias; debe estar presente en nuestra gestión diaria, en nuestra toma de decisiones y en todas nuestras acciones. La ética se valida cuando es practicada y percibida por todos.

No partimos de cero. Somos instituciones afortunadas porque tenemos clara nuestra identidad, disponemos de códigos éticos, documentos de buenas prácticas, y una tradición de buscar siempre la mejor manera de hacer las cosas.

Todo esto lo hemos heredado de nuestros predecesores, quienes nos dejaron un legado que no solo debemos conservar sino también desarrollar y mejorar para las generaciones futuras.

Es fundamental reconocer y valorar la oportunidad de ser parte de organizaciones con un propósito tan noble como el de promover la ética. Lo que da credibilidad a una institución es la percepción genuina de sus valores. Al igual que con la calidad, la ética se mide no solo por lo que decimos que hacemos, sino por lo que las personas perciben que realmente hacemos. Es importante que, tanto los que formamos parte de la institución como aquellos que se acercan a ella, sientan que están en un lugar que se toma en serio la ética y la responsabilidad social.

Además, la ética debe ser una parte integral y transversal de nuestra realidad, como mencionábamos antes, debe impregnar toda nuestra actividad diaria. Una organización no es algo neutral ni estático; es una comunidad de personas que se han unido en torno a una misión y un propósito. A partir de esta misión, nos relacionamos, construimos, y damos forma a la organización, haciéndola crecer y desarrollándose según las personas que la conforman y los criterios y principios por los que se opta.

Para lograr organizaciones éticas, necesitamos directivos y profesionales éticos; pero también necesitamos liderazgos auténticos y profesionales comprometidos. Cada organización tiene la responsabilidad de definir su propio estilo de liderazgo y de dirección, identificando los perfiles y valores que quiere fomentar. Esto conlleva que no todos los estilos de liderazgo encajen en todas las organizaciones, y esto no es una cuestión de valoración de una persona como mejor o peor profesional. Más bien, se trata de considerar la identificación con los valores y la misión de la organización, de crear una relación de interdependencia que se nutra desde la libertad.

Es importante que las instituciones cuenten con líderes que inspiren. La inspiración no es propiedad de una sola persona, sino que debe ser

compartida y distribuida entre todos. En lugar de quedarnos atrapados en el cansancio que a veces nos contagia a todos, deberíamos centrarnos en las muchas cosas que hacemos bien, en los recursos y posibilidades con las que contamos, y en la ilusión que nos motiva a seguir adelante. Es importante reconocer, agradecer y celebrar la cantidad de bien que se genera y las oportunidades que nos ofrecen las organizaciones que quieren y trabajan para ser éticas.

Nuestro trabajo es valioso y realmente aporta luz y esperanza al mundo, y esto es posible gracias a que todos, desde los directivos hasta cada profesional, nos hemos creído que vale la pena esforzarse por trabajar desde criterios éticos. Esta ética debe atravesar todo lo que hacemos, desde el modelo de atención hasta las políticas de funcionamiento interno, la selección y promoción de personal, el respeto por el trabajo de los demás y el cuidado del medio ambiente, etc.

Cada uno de estos temas tiene una relación directa con la ética, y podríamos profundizar en cada uno el cómo afecta desde la perspectiva ética a nuestra toma de decisiones. Nos define a nosotros como organización: qué perfiles promocionamos, dónde ponemos nuestros recursos, y cuáles son los criterios que utilizamos para estas decisiones. Es decir, ¿qué nos preocupa más: ¿lo que nos da más prestigio o lo que más necesitan las personas? ¿Cómo equilibramos nuestras prioridades y manejamos nuestras limitaciones?

También es esencial considerar desde la visión ética, nuestra relación con el exterior, es decir, cómo interactuamos con la sociedad, con nuestros proveedores, con las administraciones públicas y con otras instituciones. La forma en que gestionamos nuestra autonomía y nuestros principios, colaborando con responsabilidad social en el contexto público, es crucial para mantener nuestra ética.

En el mundo actual, todos hablamos de la importancia de trabajar en red. Una institución que intenta actuar sola, tiene un alcance muy

limitado. Para que nuestras acciones tengan un impacto significativo, debemos colaborar y trabajar juntos, tanto dentro de nuestras propias organizaciones como en asociación con otras instituciones. Esta colaboración y trabajo en red es lo que permitirá que nuestras acciones sean realmente transformadoras y sostenibles en el tiempo, en beneficio de la sociedad.

A partir de todo lo que hemos mencionado, es importante reflexionar sobre qué nos puede ayudar a seguir avanzando hacia una mayor integración de la ética en nuestras organizaciones. Humildemente, creo que lo primero que necesitamos es una fuerte determinación y un convencimiento real. Como menciona la profesora Begoña Román, para ser ético, lo primero es tener la voluntad de serlo. Esto debe ser un principio que guíe a las instituciones, no solo una declaración formal.

Hablar de ética solo tiene sentido si estamos verdaderamente comprometidos con la idea de que debemos, podemos y queremos “hacer algo”. Si no estamos convencidos, es mejor no hablar de ética, ya que eso solo generaría confusión y malentendidos. La ética es una elección libre, no una obligación; mientras que podemos estar obligados a cumplir con leyes y contratos, lo ético es un compromiso que va más allá de lo legal, es una disposición a hacer el bien de la mejor manera posible.

Ser ético no es algo que surja de forma espontánea; es algo que requiere esfuerzo y trabajo. Necesita formación, interés y recursos. Es un proceso continuo de aprendizaje y de transformación personal y colectiva. La ética se contagia y crece cuando hay una cultura de apoyo mutuo, cuando se valora y se aprecia el esfuerzo y el potencial de cada persona.

Las personas cambian no porque se les obligue, sino porque se sienten valoradas, porque alguien reconoce su capacidad de contribuir y les muestra lo que pueden aportar. Este es el tipo de liderazgo que debemos fomentar en nuestras organizaciones, un liderazgo que inspire, ofrezca

sentido y promueva el crecimiento y la transformación desde el reconocimiento y el apoyo continuo.

La ética debe ser parte de nuestra identidad institucional, una cultura que hemos de interiorizar, que debe convertirse en un hábito cotidiano, porque nuestra identidad no solo está formada por nuestro presente, sino también por nuestra historia y por nuestros sueños y deseos futuros. Es fundamental mantener viva la capacidad de soñar despiertos, de tener esperanza y de creer que podemos hacer las cosas de manera diferente y mejor.

Este planteamiento, se relaciona con el concepto “**grit**”, un término descrito por la psicóloga **Angela Lee Duckworth**, que combina determinación, pasión y perseverancia. Más allá del talento, lo que realmente necesitamos son personas que se comprometan con lo que hacen, que tengan la pasión por su trabajo y la constancia para enfrentar los desafíos que se presenten. Esta combinación es lo que realmente puede impulsar a una organización hacia el éxito ético y sostenible.

Aunque el talento, el conocimiento y la planificación siguen siendo importantes, en el contexto actual, donde todo cambia rápidamente y donde la incertidumbre es constante, también debemos abrirnos y se hace necesaria la creatividad, el pensamiento crítico y la estrategia.

Como señala el filósofo **Byung-Chul Han**, la inteligencia nos ayuda a elegir entre opciones existentes, pero el pensamiento es lo único que nos abre a lo totalmente distinto, a lo nuevo y nos permite ser innovadores y estar preparados para responder adecuadamente a lo que el futuro pueda deparar. La ética siempre nos remite al pensamiento.

Ser una organización ética, decimos, requiere esfuerzo y recursos. Tiene un coste y no es un imposible. Reconocer que ser ético tiene un “**coste**” (no en sentido solo económico) es fundamental para no desanimarnos en el cami-

no, porque el esfuerzo que implica vale la pena cuando el objetivo es construir una comunidad y una sociedad más justa, humana y respetuosa con el bienestar de todos.

La ética es un esfuerzo continuo para hacer el bien. La ética, al ser algo precioso, requiere dedicación, compromiso y una voluntad firme para llevarla a cabo. En palabras del ya mencionado profesor **Josep M. Esquirol**, “**las cosas importantes de la vida no se aprenden ni en conjunto, ni a la vez**”. Requiere de pasos progresivos y de saber darse tiempo.

La idea de que “**las cosas bellas son difíciles**” de **Platón**, enlaza con la afirmación de **José Ramón Ayllón** al decir que “**la ética es el esfuerzo para obrar bien**”, para hacer cosas buenas y bien hechas. No basta con tener buenas intenciones; es necesario estar dispuesto a trabajar duro para alcanzar esos ideales, sabiendo que no es imposible, aunque tampoco será sencillo.

Es cierto que una de las tentaciones más comunes en el camino hacia organizaciones éticas es conformarse con lo mínimo, con el cumplimiento de un marco teórico de ética cívica, como una especie de “**suficiente ético**”. Este conformismo puede llevarnos a una mediocridad que no permite el verdadero crecimiento ético y que impide la transformación significativa de la organización.

Otro riesgo es la tendencia a dejar que solo la economía domine nuestras decisiones, olvidando que la economía debe estar al servicio de las personas y no al revés. Como bien se sabe, el concepto de “**necronomía**” ilustra cómo una economía deshumanizada puede llevar a consecuencias devastadoras, tanto para la salud mental como para el bienestar de las personas, pudiendo incluso producir “**muertes por desesperación**”.

Así se está evidenciando ante el aumento de suicidios, alcoholismo y otras adicciones, que tienen como trasfondo causal situaciones de presión y precariedad económica y laboral. Abogar

por una economía humanizada que tenga como centro no al sujeto económico sino a la persona humana.

La coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos es fundamental. No se puede abogar por una ética de respeto a la vida y a la vez favorecer modelos económicos que, en última instancia, desprecian la dignidad humana. Hay realidades a las que hay que estar atentos como la de los líderes políticos que dicen que defienden valores “**religiosos**”, pero luego toman decisiones, apoyan modelos económicos y acciones, que van en contra de los derechos humanos básicos. Son claros recordatorios de la importancia de estar atentos a la integridad en nuestras acciones.

Además, es esencial cuestionar el imperativo de la productividad y la eficiencia a cualquier coste. La búsqueda desenfrenada de resultados puede llevar a decisiones erróneas y, a veces, incluso a tragedias evitables. La ética en la gestión también implica saber cuándo detenerse y considerar el impacto de nuestras acciones en las personas y en el entorno.

El egocentrismo, la obsesión con el “**yo**” y el individualismo extremo, tampoco contribuyen a construir organizaciones éticas. Cuando nos centramos solo en nosotros mismos o en nuestras organizaciones, dejamos de ver el valor del trabajo en conjunto y de la colaboración.

Como menciona **Gabriel Ginebra**, se puede caer en la tendencia a crear “**organizaciones barrocas**” que complican innecesariamente sus procesos y estructuras. Dedicación de recursos a “**puestos**” prescindibles, que no aportan valor significativo a la organización y a veces la encarecen y entorpecen. Son ejemplos de cómo, si no estamos atentos y reflexivos, podemos perder el rumbo ético al centrarnos en poner recursos más en la burocracia que en el verdadero valor que estamos pretendiendo.

Por último, es importante resistir la tentación de la primacía del marketing y también del populismo. La comunicación es esencial, pero

debe estar alineada con la misión y los valores auténticos de la organización.

**Darío Mollá, sj.** escribió hace tiempo un artículo irónico y simpático titulado “**Los Estupendos**”, que refleja de manera clara ciertos estilos de liderazgo. Se refiere a aquellos que se comprometen con todo, pero que luego no pueden cumplir. Son liderazgos efímeros, de poco recorrido, que se dejan llevar por el deseo del aplauso y la popularidad.

No se trata de aparentar o de quedar bien a toda costa, sino de actuar con integridad y honestidad, incluso cuando no sea la opción más popular. Para avanzar hacia organizaciones verdaderamente éticas, debemos ser conscientes de estos “**diablillos**” o tentaciones y mantenernos vigilantes.

La ética, requiere un esfuerzo constante, una voluntad genuina y una claridad en los valores que nos guíen en nuestras decisiones y acciones. Solo así podremos construir una cultura organizativa que realmente ponga a las personas en el centro y que promueva el bien común, más allá de las simples apariencias o intereses económicos.

Habrà que ahuyentar el efecto de arrastre de las modas y superficialidades; nos harían actuar por imitación en lugar de por convicción, lo que nos lleva a perder tanto nuestra identidad como nuestros principios. Nuestras acciones deberían reflejar nuestra identidad moral y nuestra condición ética.

Es fundamental ser conscientes del riesgo de acomodarnos y caer en la condescendencia social. Parafraseando al profesor **Ángel Castiñeira**, necesitamos líderes que nos ayuden a enfrentar un mundo lleno de grandes disrupciones en ámbitos políticos, económicos y ecológicos, y que generen modelos y organizaciones inclusivas con un compromiso social que realmente mejore la vida de las personas.

La ética implica hacerse preguntas, y las que debemos plantearnos son las clásicas: ¿qué hace-

mos? ¿qué podríamos hacer y no hacemos? ¿qué deberíamos dejar de hacer?, pero también debemos cuestionarnos ¿qué utilización hacemos de los recursos que disponemos?

Y algo fundamental: ¿qué impacto tiene aquello que hacemos? el propósito de nuestras organizaciones y acciones, ¿por qué queremos alcanzarlo? ¿a quién y cómo va a beneficiar?... Si lo que promovemos no tiene un impacto real positivo, también los valores y el propósito, se convierten en papel mojado.

Una organización ética actúa con convicción, utilizando lo mejor de los recursos disponibles en cada contexto. Se nutre de personas que desarrollan su potencial y contribuyen al mundo, sirviendo generosamente para satisfacer las necesidades de los demás. **Josep M. Esquirol**, en su reciente libro **“La Escuela del Alma”**, nos ayuda a reflexionar sobre las buenas formas que forman.

También la ética en las organizaciones nos da forma. Ponen un límite, pero como afirma el autor, el límite no es el lugar donde algo acaba sino precisamente donde algo empieza. Nos abre al futuro, ofrece puntos de partida orientados. Si no estructuramos y damos la forma adecuada a nuestras instituciones, corremos el riesgo de caer en la indiferenciación caótica y en la desorganización. Desorientación y confusión, con la consecuente pérdida de confianza y credibilidad.

La formación es crucial, ya que implica una actitud reflexiva que transforma a las personas. Debemos interiorizar los retos organizativos y entender que el ethos es el marco que debemos hacer nuestro para poder transmitirlo. Vivir la ética implica no solo hablar de cómo hacer, sino también de cómo ser.

La ejemplaridad es esencial en este contexto, y debemos ser conscientes del impacto que nuestros modelos de liderazgo tienen en la organización. Cada uno de nosotros debe personalizar su enfoque, actuando por convicción y no por

imitación o comparación. Es importante evitar un benchmarking excesivo y centrarse en lo que realmente nos identifica.

Cada organización debe definir cómo vivirá éticamente su realidad, ya que la homogeneización genera confusión y hace que las personas pierdan el sentido de pertenencia (no se identifican). Los principios de la ética nos llevan a centrarnos más en la deliberación que en la justificación, pues a menudo nos encontramos justificando nuestras acciones en lugar de reflexionar y deliberar sobre ellas.

Para deliberar, necesitamos tiempo y atención, elementos que son escasos en nuestra sociedad. Como decía el **Papa Francisco**,

“Las prisas llevan al nerviosismo y a cierta agresividad, intolerancia ... y dejan insatisfacción”.

Es fundamental darnos tiempo a nosotros mismos y a los demás, siendo conscientes de que la ética requiere tiempo y no debemos apresurarnos. Lo esencial es estar bien orientados, saber hacia dónde queremos ir y utilizar todos los recursos que nos ayuden a avanzar en esa dirección.

La reflexión y la interioridad son herramientas que nos permiten encontrar espacios de libertad, superando las presiones externas y las **“pasiones internas”** que obstaculizan nuestra capacidad de ser justos y equitativos.

La generosidad, imprescindible en un buen liderazgo y en organizaciones que pretendan ser éticas, es también un antídoto contra el egocentrismo y el individualismo. Siempre debemos actuar con integridad y humildad. La humildad, permite aprender de manera constante, enriquecerse de las aportaciones de los demás y nos ayuda a evitar tanto la autocomplacencia como el acomplejamiento.

Nos recuerda que, aunque contamos con recursos y posibilidades limitadas, tenemos una obligación moral de actuar lo mejor posible con honradez y sin ostentación, que es aliada de la mediocridad. Platón afirmaba que **“la vida de las personas necesita ritmo y armonía”**, también lo necesitan la vida de las organizaciones, y el planteamiento ético, nos ayuda a entrar en esta dinámica.

Es vital fomentar el respeto y el reconocimiento, y promover una identidad organizativa sólida que genere un sentido de pertenencia.

Tenemos la obligación moral de devolver a la sociedad lo que nos ha sido dado.

La generosidad crea fertilidad, y debemos ser instituciones que generen bienestar, vida y esperanza, especialmente ante situaciones vulnerables. No se trata solo de reconocer a los demás, sino de promover el crecimiento y desarrollo de todas las personas. La hospitalidad, la excelencia y la ética son inseparables.

**Erich Fromm** nos recuerda que,

“Para dar sentido a la vida, solo hay un camino a tomar: amar con inteligencia y de forma plena, es el resultado de un acto deliberado, un propósito que requiere y demanda al mismo tiempo: buscar la excelencia”.

Para alimentarse de algo valioso, dice Josep M. Esquirol, hay que creer que es valioso. Espero que la ética sea un valor fundamental para todos nosotros, y que esta humilde presentación, nos ayude a apreciar su importancia y a seguir promoviéndola en nuestras organizaciones.