

Formación a lo largo de la vida

Oportunidades Formación a lo largo de la vida  
Sinergia entre Tecnología y Ética Aplicada

Por Dr. Miguel A. Arrieta-Morales

### Resumen

Durante esta ponencia habré de sostener y ampliar en los conceptos de **contribución** y **valoración**, las dos columna que en sinergia con la tecnología permiten estar **Hábiles** para la **Formación a lo Largo de la Vida**.

Ética Aplicada es sinónimo de decisiones justificadas: El tema ético es el arte de dar cuentas, (accountabilty), el cual nos permite asumir responsabilidad por la selección entre alternativas. Ética Aplicada es una ciencia prescriptiva y no está orientada a eximir y dar excusas de las decisiones pasadas, sino hacia la que se deben de tomar prospectivamente, de cara hacia al futuro. Estudiaremos la importancia dual del sentido de responsabilidad, además del control interno, y, tercero, su relación con el cambio.

El sentido de asumir responsabilidad va en dos direcciones, la primera hacia lo que llamaremos Principio de Contribución, y segundo, el Principio de Valorización. Solo cuando asumimos responsabilidad de los actos abrimos la posibilidad de preguntarnos qué podemos hacer. e esta forma no nos percibimos con marionetas de un sistema que nos utiliza a su antojo, menos aún como resultados, efectos de causas externas que nos controlan, como puede ser el consumerismo rampante el cual no somos " cosas" a merced de otros. Lo que nos lleva al otro importante tema sobre qué damos valor en las decisiones que optamos. Qué es lo importante al tener en cuenta al momento de elegir. Sobre estos dos aspectos se dibuja el carácter de las personas, recordemos que Ética Aplicada viene de Ethos por el cual la persona se define y asume una postura ante las situaciones que enfrenta. Ética Aplicada abre los espacios para examinar y desarrollar la Formación Propia a través de la Vida

### Principio de Contribución

En ausencia de su comprensión ética, la tendencia se dirige a explicar comportamientos, explicar los por qué de eventos previos conducen a las personas, o grupo de personas, a su situación actual. Explicaciones sobre condiciones que dejan poco espacio para visualizarse como protagonista principal de su situación. Fijándose en las circunstancias que le han ocurrido o ocurren descuida su atención hacia donde se desea estar. Excusa la contribución propia de su actos evade su contribución actual mediante los actos que realiza. Los famosos record que en ocasiones se tienen en las oficinas de asistencia personal representan enormes volúmenes de explicaciones por que se está en la situación que le impide estar de otra manera. Posiblemente sirven para otros fines como lo puede ser legales, o de índole de beneficencia estatal, pero en lo que concierne a logro de metas dificulta el alcance de ellas. De alguna u otra forma la tendencia es eximir a las personas de su situaciones, nada que ver con la vida que se vive.

El Principio de Contribución viabiliza desarrollar la capacidad del ser humano para sustraerse de su situaciones inmediatas y reflexionar sobre ellas. Sólo cuando se comprende a sí mismo contribuyendo con su situación se permite meditar sobre sus actos propios. Cuando se visualiza como protagonista de sus propios asuntos, temas que le competen a él, tendrá sentido examinar sus contribuciones. Asunto que entraña por decir así, un nuevo adiestramiento, y mas aún de una nueva comprensión de la vida; reconocer su contribuciones en

las situaciones. Adiestramiento a su vez que se desarrolla solamente cuando adquiere una comprensión Ética Aplicada de la vida.

La no presencia en la vida de un significado ético, dificulta evaluar las contribuciones. La tendencia será culpar a eventos que ocurren, sobre lo que no tiene control, al punto de llegar a excusar de lo que sí tiene control, no hay línea entre eventos y actos. Al no reconocerse los actos sobre el cual se asume responsabilidad no tiene sentido tomar distancia, hacer reflexión, meditar, y otros ejercicios mentales que caen dentro del campo de la ética. Esta práctica, debemos decir práctica no alineada a la ética, no solo se aprecia en el plano personal, sino también a nivel nacional sobre cómo las injerencias de otros países son la causa de sus situaciones socios políticas, como si los líderes criollos no tuvieran alguna responsabilidad por el estado de situación del país.

Eximir de la contribución puede dar hasta cierto punto sensación de alivio, dado que no se asume responsabilidad por la situación, está fuera de control. Mas desde el punto de vista ético, eximir la responsabilidad representa una gran pérdida de oportunidad de atender asuntos propios. Sólo es posible resolver o dirigirse a un fin cuando se asume control, en el caso que nos ocupa recae sobre los actos. En la medida de lo posible debe revisar ideas a priori de muchos eventos que le acontecen, sucesos, los cuales son resultado de consecuencias de actos. Establecida la contribución, su colaboración con su situación, abre el espacio para la reflexión, cabe la pregunta qué hacer. En este Principio se asume responsabilidad por su situación, como autor de su proyecto puede y tiene sentido asumir las riendas de lo que puede o no hacer. Está en posición de asumir una postura ante los eventos y mejor aún, de crear las condiciones para que se den situaciones resultado de las decisiones que tome. Ética Aplicada es la ciencia del optimismo, hay salidas allí donde se previa que todo estaba condenado. La posibilidad de asumir responsabilidad sobre sus actos le permite sustraerse de su situaciones para reflexionar sobre ellas

Así pues, lo que en inicio puede lucir como algo positivo, evadir la contribución, desde la óptica Ética Aplicada representa ser un callejón sin salida. Una visión pasiva de no contribución, puede salvar cara a la persona, sentirse bien dado que nada tiene que ver con sus eventos presentes, mas sin embargo cierra las puertas del cambio; le obstaculiza trascender su situación para trabajar para en ellas. Sin evaluar bien sus implicaciones, la ausencia de análisis éticos lo que hace es achicar las posibilidades. Mientras más se excuse de su situación, mayor el sentido de impotencia sobre lo que puede hacer. Claro está, los temas de Intencionalidad y Voluntad discutidos en el capítulo anterior son fundamentales para que la persona estar convencida que sí desea las metas que se ha trazado.

Allí donde visualiza poco espacio para hacer, debe retarse a sí mismo para ensayar y obtener nueva comprensiones, que demuestre que sí puede hacer algo. Debe abrir espacio para la ejecución de alternativas alineadas con su valores. Preguntarse si tales fines justifican tomar las riendas sobre lo que en un principio no contemplaba bajo control propio. Insertar este Principio, resultado del quehacer ético, reconfigura una comprensión de vida no necesariamente la más común pero que brinda grandes gratificaciones por motivo de desarrollar el gusto de construir su vida según los alineamientos éticos.

Este principio permite estar en condición de justificar y justificarse ante los demás. Desarrollar el arte de dar cuenta de sus actos, no es sinónimo de excusarse por las decisiones tomadas. Una persona puede reclamar que se vio obligada acometer tal o mas cual acto; por que digamos que estaba siguiendo órdenes excusa su responsabilidad. Por ejemplo, antes el reclamo de seguir órdenes de dudosa credibilidad de un partido político, por la reputación de

la empresa que contamina una comunidad, por evitar denunciar un hijo mal tratante; situaciones donde la persona se visualiza como obligado le dificulta pasar juicio de valor sobre qué es lo correcto hacer. La no presencia de este principio conlleva no hacer valorizaciones sobre que está bien o mal, lo que luego le imposibilita dar cuentas de sus decisiones. Un vida de no llevar a cabo dar cuenta le resta al sentido de vida, no se tiene satisfacción por lo que hace.

Este principio logra que las personas tengan Apropiación, sean dueño, de sus propios actos. En cuyo caso contrario, mientras más se visualice a merced de los eventos, asume que su vida es algo que le acontece, mas le resta a sus posibilidades lo que se traduce en vulnerabilidad, pierde confianza en sí mismo. La posición Ética Aplicada invita a retar esta comprensión fatalista, las cuales son bien comunes, de lo contrario sigue tragando el anzuelo de no posibilidades hasta el punto que se rinde. Muchas prácticas en nuestra sociedad contribuyen hacia esta dirección las cuales pueden beneficiar a los intereses de otros jugadores en detrimento de la persona, la posibilidades de desarrollo de su potencial al máximo quedan truncas.

En cada escenario de vida hay la gran oportunidad para la presencia de un proceso que fomenta esta Ética Aplicada positiva. La ausencia del tema ético en estas instancias pueden ser en detrimento del Apropiamiento (Ownership) tendencia que se escala a mayor el menos valoración Ética Aplicada en nuestras vidas. Otros ejemplos pueden ser la manipulación de los hijos por lo que los padres deseen de ellos y no lo que ellos desean hacer con sus vidas, los empleados que son tratados como cosas, servidumbre que se les dispone, (diposable) en los centros de trabajo, ciudadanos que son tratados como peones en el tablero de ajedrez dispuestos a ser sacrificados en la arena política. Pobladores que en aras del bienestar del estado se le exige un sacrificio constante:, muchos estados con la bandera de auto determinación libre y soberano tienen a sus habitantes al margen de la subsistencia.

Cabe precaver no confundir el tema ético con lo político, como si la respuesta Ética Aplicada fuese la igualdad social<sup>1</sup>. También podemos apreciar tal tendencia de achicar las posibilidades en el escenario de la salud, donde los clientes son tratados como pasivos a expensa del perito dejando poco espacio a la propia persona en su proceso de sanación. Igual en los temas de angustia, y otras emociones no deseadas que bloquean el crecimiento personal mediante administración de psicotrópicos, que se mercadean muy bien por industrias farmacéuticas, para alterar los estados de la mente. Desde la perspectiva ética, el dolor humano son oportunidades para la revisión de actuación a la luz del código ético. Las mejores obras y las mejores expresiones que representan lo mejor de la humanidad son resultados de momentos difíciles que las personas presencian en sus vidas.

La educación, cual debe de estar presta para el servicio del desarrollo humano, se utiliza para el adoctrinamiento de las personas. Siempre en una educación se presenta una ideología, no

---

<sup>1</sup> El tema ético es uno personal por lo que tampoco debe confundirse con asuntos colectivos. Existe la posibilidad real de establecer políticas que realmente no añadan valor al sentido de potencial a las personas, sino lo contrario socavar sus confianza en sí mismo y poca motivación para lograr metas. Lo político debe recoger en sus guías lo que representa el bienestar por quienes se benefician de ellas. Por ejemplo, una guía que persigue tratar a todos por igual, lo que se conoce como "política de igualdad de resultados", no motiva a nuevas iniciativas. Por otro lado lo que se llama como ""igualdad de oportunidades"" sin un fuerte sentido de educación ética se traduce en canibalismo social. Prevalece el interés de pecunia por sí mismo y sin importar los medios para lograr los fines. Las democracias, como todas las demás instituciones, son tan fuertes como grande sean sus esfuerzos e inversiones en una educación ética.

hay manera de no exhibir una visión o comprensión del mundo. Lo más correcto es estar consciente de ésta y presentar otras visiones. En la religión cuando carece del sentido ético se convierte en un analgésico que pretende eximir el sentido de responsabilidad propia que se transfiere a las deidades para que hagan lo que a uno le corresponde hacer. Piden a Dios lo que a uno le corresponde hacer. Sea cual fuera el caso sobre lo cual ahora no vamos a reseñar en profundidad, la aplicación Ética Aplicada entraña el Principio de Contribución, por lo que las personas deben de arrancar a su situación todo aquello sobre lo que si puede tener control donde asumen que no tiene<sup>2</sup>. Todo quehacer de las ciencias<sup>3</sup> está para potenciarle no para servirse de él, por lo que debe de examinar las intenciones y su debido proceso de cómo hacer que fomente el máximo potencial mediante sus actos.

Todo lo cual significa un gran reto para los líderes en todos estos escenarios de: familia, comunidad, empresarismo, vida religiosa, educativo social y político para no dejarse manipular por una visión que atenta el desarrollo de las potencialidades del ser humano. Insertada la Ética Aplicada en cada escenario de vida que he descrito anteriormente tienen éstas un enorme potencial que catapulta las posibilidades humanas. Todos tenemos ese potencial por lo que toda institución queda en función, su razón de ser, está en fomentar y desarrollar el mismo mediante los procesos que se ingenien.

### **Principio de Valorización**

Tal como mencioné el tema de responsabilidad tiene doble vía el Principio anterior, la responsabilidad es resultado de una comprensión, y gran oportunidad, de visualizarnos con gran esperanza por la contribución a nuestras situaciones. Es segundo sentido de responsable consiste en, establecida tal posibilidad, hacer reflexiones sobre los actos, sobre cuán correctos son en caso de llevarlos a cabo. Para decirlo de alguna manera, asumida la responsabilidad veamos ahora cuan responsable actuamos. Para esto, las personas pueden hacer valorizaciones sobre sus actos, es decir, juicios de valor. Juzgar los actos permite dar una apreciación y otorgar mérito a los mismos. Las personas en su inmensa mayoría ejecutan, según el principio de valorización, actos que entienden que son buenos, el balance en la apreciación de sus actos termina con un saldo positivo. A diario no son miles sino millones las personas que realizan actividades tales como atender sus familias, trabajar, servicios voluntarios, y tantas otras actividades que se pueden valorar como de alto mérito, actuamos responsablemente.

Para una valorización, las personas hacen referencia a sus códigos mediante el cual contrastan su validez y los méritos de sus actos. Llevar a cabo una evaluación de los actos a la luz de ciertas normas o reglas internas según dicta su conciencia. Faltas a estos códigos, que son a su vez son normas internas, tiene como consecuencia sentimientos de vergüenzas o culpas, sentirse mal consigo mismo. Tales sentimientos expresan que la persona ha trasgredido las normas de su código, y contrario a práctica común de no tomar en cuenta tales sentimientos, es un índice positivo pues muestra la presencia Ética Aplicada y sobre el cual debe de ser atendida. Contrario a meter bajo la alfombra tales sentimientos deben de estos aflorar para ser analizados, independiente si están o no justificados. Un problema, desde la óptica eticista, que es favorable pues indica oportunidades para la restauración.

---

<sup>2</sup> Esta aseveración puede traducirse en conflictos con otros, en particular con los del círculo más cercanos, por lo que más adelante en el tercer apartado de este capítulo ampliaré sobre en tan importante tema.

<sup>3</sup> Ciencias en el sentido amplio del conocimiento y no reduccionista como es el caso de las ciencias positivas .

Es posible que tales normas estén muy rígidas o por el contrario muy laxas lo que no indica que éstas no sean importantes, o que se deban descartar. La posición de algunas personas de no tomar en cuenta la Ética Aplicada es una vía ilusoria, aún esta opción extrema de excusar los sentimientos éticos conlleva en sí mismo un tipo de ética, la de no llevar a cabo ninguna. De todas maneras ante un código restringido, desde nuestro punto de vista, son oportunidades para revisar, no para descartar los juicios de valor. Puede que la persona se sienta culpable sin tener mérito para ello o allí donde haya razón para la culpa no tenga ninguna. Por ello es importante el cultivo de tema ético, la idea no es juzgar a la persona sino que las personas aprendan hacer valorizaciones éticas sobre los actos propios, no en juzgar los actos de los demás. De esta manera la persona poco a poco va cultivando en el arte de actuar ético<sup>4</sup>.

Hemos de afirmar que Ética Aplicada es un tema espiritual, por lo que debemos fomentar las mejores prácticas éticas mediante estructuras y medios educativos y sociales. No toda corazonada<sup>5</sup> tiene porque ser ética, a su vez todo acto de bien debe de ser apoyado por procesos éticos en las familias, en los escenarios de trabajo, en los servicios públicos y demás instancias donde hay convivencia. Razón por lo cual el tema familiar es de gran importancia, en ella se desarrollan las destrezas de juicios valorativos sobre el modo correcto de actuar. Juicios que aprende en las edades tempranas y que le acompañan durante toda su vida. Apreciaciones que con el pasar de los años deben revisarse y/o confirmarse a los tiempos de vida de la persona.

Los códigos éticos no son sentencia dictadas por el código familiar, social, legal, profesional, la persona está llamada a trascender normas y cumplimientos para examinar su vigencia en su vida personal. Estos códigos son importantes que son marcos de referencias para evaluar decisiones más es la persona quien debe decidir qué hace suyo. De lo contrario otra vez cae en lo que pueden ser normas exteriores y actuar por el cumplimiento que no otorga significado a la actuación. EL Principio de Valorización no consiste en seguir a ciegas normas aprendidas<sup>6</sup>, tampoco un decálogo de reglas sin su comprensión, que otorgue significado en su vida. En los modelos Decisionales<sup>7</sup>, la apreciación ética, (ethics appraisal) sobre un curso de acción permite justificar las elecciones entre alternativas para luego dar cuenta de la decisión tomada la cual conduce a una ejecución con significado.

Sobre todo cabe destacar desde la óptica ética, una de sus bondades consiste en no vivir enajenado de sí mismo. La Ética Aplicada invita a tenerse a sí mismo; no vivir apartado las acciones de su vida, lo cual no sería vida. Su belleza consiste en vivir de manera íntegra, en la cual las partes caen en su sitio, aquí las partes consisten en la vida misma las cuales responden a objetivos éticos. El arte de dar cuenta, si arte pues consiste en un proceso de evaluación y selección sobre lo que reconoce que tiene control, viabiliza ese sentido de integridad. Digamos que es momento donde la persona brinda sus razones por el cual toma o tomó tal o cual decisión. Tener sentido para los actos que realiza permite satisfacción por los costos de oportunidad que echa a un lado por asumir posiciones éticas. Una adecuada valorización de sus actos le permite estar en posición de dar cuenta porque sacrificar ciertos beneficios. Justificar sus decisiones es valorar los beneficios de las alternativas seleccionadas, en función

---

<sup>4</sup> En el Capítulo Sexto presentaré algunas técnicas para el desarrollo de tal cultura ética.

<sup>5</sup> Aquel conocimiento como bueno o malo que puede ser intuitivo.

<sup>6</sup> Se establece la diferencia entre la legalidad de un acto contrario a que sea legítimo. Desobediencia civil pacífica por Mr. Gandhi no era legal mas si legítima, el apoyo a estas actividades no consiste en las leyes sino de un comportamiento moral. Además, victorias morales han acarreado grandes pérdidas legales.

<sup>7</sup> Cabe recordar del Capítulo Primero la importancia del libre albedrío, cual justifica el estudio de Análisis de Decisiones. Disciplina que se nutre de micro economía, toma de decisiones y cognición ética entre otras.

del mayor bien, que a su vez representa echar a un lado los beneficios de la alternativa que rechazan, como de bien menor. De no tener claro por qué sacrificar un beneficio, requiere de la persona revisar su Timón Ético<sup>8</sup>.

Por ejemplo, alguien con alto nivel de protagonismo en los medios debe aclarar que prefiere sacrificar su presencia mediática, menor bien, antes de difamar a alguna personas, mayor bien. Prefiere optar por un actuar ético ante posible pérdida de fama. Pulir el timón ético facilitará hacer los sacrificio que conlleve por su disposición de alinearse a la ética. Cuando el tema del timón no está claro, el resultado puede ser tomar la decisión por criterios éticos a la vez que muestra insatisfacción por los beneficios que dejó a un lado. Que en nuestro ejemplo sería algo así como: cierto arrepentimiento de perder fama por haber escogido no calumniar a otras personas. Ajustar su timón consiste aclarar el éxito por su actuar ético. El Principio de Valorización invita a la instropección y educación ética, fomentar el análisis ético sobre las decisiones. De no ser así se enmudece la conciencia.

Ahora bien, quiere decir que siempre que dé cuenta de los actos, las razones que esgrime para la selección de sus alternativas, son necesariamente correctas. Puede haber margen para el error, y aquí estriba otra bondad de la ética: la capacidad de cometer errores. Posiblemente las razones por el cual justifica su proceder no son lo suficientemente claras, hace falta más información, se fundamentó en lo aprendido en casa, en las costumbres, normas de sociedad, confundió actos legales con el tema ético, o pensó porque es política ya es ético. Son tantas las instancias que induce al error que aún tomando cuidado en el tema de Ética Aplicada no garantiza su actuar ético<sup>9</sup>.

Por lo que, dada nuestras limitaciones cognoscitivas, serán razón suficiente para el desánimo en alinear nuestras vidas con ética? Dada nuestra condición humana tan precaria. acaso hace que no valga la pena evaluar alternativas correctas en nuestro proceder?<sup>10</sup>Diríamos que todo lo contrario, al reconocernos de esta manera mayor el cuidado del actuar ético. Dada nuestra inclinación de extraviarnos en nuestros caminos hacer juicios éticos en nuestra manera de proceder con uno mismo y ante los demás justifica la valoración Ética Aplicada más que nunca. Esto es, si el otro es importante para uno, sea un hijo, padre, vecino, etc., cualquier que sea prójimo junto con el desconocimiento de los resultados de las acciones, nos hace precaver en nuestra aproximaciones a ellos. Nos alineamos a nuestro proceder por un código ético no porque estamos seguros de los resultados sino porque no lo estamos.

La tendencia actual, dada por la visión de la reverencia al YO, hacia la atención a los fines individuales han desmerecido la importancia de los sentimientos relacionado a la ética. Todo lo que signifique culpas, vergüenzas, auto inculpación es reliquia de un pasado oscuro que debe permanecer enterrado. La atención de gratificaciones inmediatas en combinación con las respuestas rápida que la tecnología tiene para ofrecer propicia la atención a los temas corto placismo.

Tal pleitesía al dios YO respaldada con el abrumador uso de la tecnología va en detrimento de todo lo que signifique instropección y cuyo resultado es: agobio y desgaste.

---

<sup>8</sup> El término lo tomo prestado de Dr. Norman Matlin quien acuño el mismo es su famoso libro: La Práctica de Terapia de Realidad para Puerto Rico.

<sup>9</sup> Por ejemplo, aún con la previsión de las ideas de este libro no se garantiza un modo correcto de actuar.

<sup>10</sup> En el Análisis de Decisiones uno de los elementos presente y que justifican el campo consiste en el estado de Incertidumbre de las posibles consecuencias de las decisiones. Es decir, los resultados no están garantizados.

Las herramientas tecnológicas son de gran prestación a la humanidad por su prontitud de accesos y facilidad y eficiencia. Ahora bien, tal nivel de disponibilidad al "alcance de un botón", en combinación con ausencia ética, hace que las personas sean proclive hacia la inmediatez, descuidan temas de reflexión y análisis que definitivamente implica tiempo. Mientras menos reflexión, recuerde que Ética Aplicada es sinónimo de apartarse, mayor tendencia hacia lo sensorial y material que junto con la accesibilidad que proveen las tecnologías se alimentan las gratificaciones inmediatas. Orientado por experiencias sensoriales en conjugación con la inmediatez que la tecnología pueden dar se convierte en un círculo cerrado que obstaculiza avanzar en subir de nivel ético. El resultado es aceleración hacia un desgaste, agotamiento de los medios, y empobrecimiento personal, se carece ideas hacia la renovación y creatividad.

El Principio de Valorización que entraña instropección, requiere tiempo y reflexión a nivel de las ideas que trasciende lo sensorial, exige un aparte de lo común. Así que mientras la tendencia común es hacia lo inmediato, la rapidez y lo instantáneo el tema ético se dirige hacia consideraciones a largo plazo mediante el estudio de las posibilidades .

### **Los Dos Ejes para Valoración Ética: Servicio y Excelencia**

Hasta el momento he querido mantener, dentro de lo posible, el tema ético desde el punto de vista de lo que implica su comprensión, que ayude en el proceso que fomente sus análisis. El significado de una comprensión Ética Aplicada de la vida y como se implica en los diferentes saberes del ser humano. Ahora bien dado que nuestro tema en este capítulo trata sobre la valorización, otorgar méritos a los actos, conviene disponer algunas señales básicas sobre el cual hace una eficaz evaluación ética.

Para ello tenemos dos criterios o ejes sobre el cual puedan proveer una dirección para llevar a cabo la evaluación. Tenemos lo que habremos de llamar Servicio, y segundo, Excelencia. Ambos importantes que convergen en cierto punto en el quehacer ético, la prestación del buen servicio a su vez demanda la excelencia del servidor.

Relacionado al tema del servicio es mucho lo que se ha escrito, por lo que no deseo llover sobre mojado<sup>11</sup>, más bien es mi interés es esbozar como Ética Aplicada es sinónimo de servicios. Todo lo que se pueda teorizarse a favor de la Ética Aplicada debe de alguna forma aterrizar en ejecución, a través de la aportación que se hace a los demás. Servicio es un nivel de lo no corpóreo, más allá de lo físico, que sigue el patrón de lo no tangible. Servicio que se define como la aportación que se hace en los fines de los demás, un intangible que no se puede ver, palpar, sentir, en fin, que no es cuantificable por los sentidos, pero que es bien concreto para quien lo recibe y en los resultados que se obtienen del mismo. Es un intangible que produce resultados bien tangibles.

La Ética Aplicada , o los criterios morales , se expresa en el servicio en función de los valores que se encarnan en su toma de decisiones de día a día. El actuar orientado por el servicio es un gusto que las personas van adquiriendo al alinear sus vidas con la excelencia y el vivir correcto que trasciende los temas de coacción, fuerza y controles externos. Los derechos privilegian la libertad a la vida, lo que luego la persona hace y decide en ella es un ejercicio de libre albedrío mediante aplicaciones éticas que se expresan en el servicio hacia los demás.

El servicio se da en todos los escenarios de vida, aún en los lugares que se producen bienes físicos. Estos son producidos mediante servicios que se prestan unos a otros según un

---

<sup>11</sup> Sobre este tema se ha desarrollado mucha literatura. Sugiero que para más información favor referirse a otros escritos sobre la cultura organizacional fundamentado en los valores de servicios.

proceso, que junto con el uso de la tecnología y de ciertos insumos o materiales se producen bienes. En el ejemplo de una empresa de actividad económica, se requiere de un conocimiento técnico y gerencial a la hora de concretizar el proyecto visualizado, desde su concepción hasta llevarlo a cabo de forma exitosa. Para la sostenibilidad y permanencia de tales iniciativas, tales proyectos deben de proporcionar valores importantes a quienes sirven. El posicionamiento, en el sector económico que atienden, se constituye por la diferenciación de sus servicios que proveen por quienes se benefician de su trabajo. Las actividades quedan supeditadas en función a los servicios de valor por quienes los empresarios entreguen a los demás.

Toda empresa es resultado de la integración de: conocimientos técnicos del negocio, segundo, asignación de recursos, y más importante, conocimientos de diseño de procesos de producción y manejo gerencial orientado por valores hacia el servicio. Un servicio eficaz consiste en la integración de conocimientos técnicos y medios de procesos éticos en el manejo gerencial. Así que la integración Ética Aplicada en las actividades se traduce en el posicionamiento eficaz mediante valores agregados que entrega a los demás. Mismo posicionamiento que deben las personas elaborar en sus actividades con su familia, en la comunidad, en la arena política y demás áreas del quehacer humano que establecimos al inicio. De tal manera, la pregunta a responder es: A través de mi servicios: ¿Qué valores agregados entrego?

El servicio va acompañado por la excelencia pues no se puede dar lo que no se tiene. El eje del servicio, hacia el lado, exige elaborar en el eje vertical, hacia arriba, hacia la excelencia. El buen servicio implica su cultivo en el campo en cuestión, tenga como norte su mejoramiento continuo. Todo mejoramiento debe de tener su fin en el servicio y todo servicio debe tener como fin el mejoramiento. La excelencia mediante el mejoramiento en sí mismo sin que se traduzca para el mejor servicio termina en ensimismamiento, un Yoísmo. Una saturación de recursos que producen arteriosclerosis por donde no fluye las actividades. Por otro lado la ausencia del cultivo personal, el cual no son temas técnicos y de supervivencia en metas de corto plazo, se traduce en pobreza del servicio. A la larga se traduce en indigencia, de la persona, de la comunidad y hasta del pueblo.

Cuando nos referimos a la búsqueda de la excelencia no se limita a su amplitud técnica de mecanismos o nuevas herramientas, los incluye, pero más que eso es familiarizarse con los por qué: Qué justifica tal o cual manera de proceder. Posiblemente hemos adelantado en usos técnicos más nos hemos quedado rezagados en las respuestas a las mismas preguntas clásicas por el cual nos movemos y dan sentido a los servicios. En cualquier labor y atención hacia los demás podemos facilitar el trabajo con la aplicación técnica, por lo que perseguir la excelencia es preguntarse sobre qué justifica tales iniciativas. Las respuestas a los temas de excelencia justifica el mejoramiento, el desarrollo, el crecimiento y la ascendencia a través de las actividades del día a día.

### **Control Interno**

Cierto que hemos presentado sobre este punto en las páginas anteriores pero dado su vital importancia merece atención propia. El control se relaciona con el ejercicio de la autoridad, un dominio sobre los asuntos tratados. Por ejemplo el estado tiene autoridad para ejercer, llevar a cabo coacción que prohíban ciertos actos. Al momento de sacar un revolver, la diferencia entre un delincuente a un policía, es que el segundo tiene permiso, autoridad para desenfundar el arma. Ambos ordenan, digamos, levantar las manos, mas sin embargo el delincuente carece de autoridad, no tiene, por decir de alguna manera, permiso para tal orden. Orden que en nuestro caso el estado otorga a un cuerpo de policía para no solo desenfundar sino incluso para disparar de así requerirse. Hasta el punto que el dominio, por medio de la autoridad que se le



reviste, recae sobre este cuerpo, de modo tal que tiene el legítimo control de la situación. El estado delega en este cuerpo el uso de la fuerza para el manejo de ciertos comportamientos que transgreden la ley, una autoridad que nunca jamás un delincuente tendrá el privilegio de tener. Claro por la autoridad delegada se le exige ciertos comportamientos oficiales que deben satisfacer.

El control, autorizado o no, es externo. En el uso de fuerzas externas ciertos comportamientos son desalentados, que en caso de llevarse a cabo, la persona sufre consecuencias no deseadas. Llevar a cabo estos actos sería irracional, no le conviene a la persona. En fin que la evaluación de los actos cuando el control es externo es de tipo de conveniencia, nada que ver con análisis ético. El control externo sirve para desalentar ciertos comportamientos, medidas coactivas que pretende inhibir comportamientos no deseados. Ante los controles externos el cálculo es uno de conveniencia, se toma en cuenta las consecuencias que puede acarrear el que se lleven a cabo. Se orienta de una u otra forma al miedo, se inhiben comportamientos por temor a lo que pueda suceder. Al prevalecer códigos de cumplimiento se carece donde apoyar su toma de decisiones, se desgata lo creativo, la innovación, iniciativas y otras virtudes que enriquezcan al ser humano. Las acciones se ejecutan por temor al castigo.

Por ejemplo, la aplicación de la tecnología en cada cruce de avenida en las ciudades importantes como lo puede ser San Juan de Puerto Rico, conlleva al uso de cámaras de circuitos que transmiten a un centro de mando autorizados para vigilancia 24 horas<sup>12</sup>. Rebasar un semáforo es un gran delito, se acostumbra a detenerse no por lo que signifique hacer daño a otros, su criterio ético aplicado, sino porque no conviene dado el caso de altas multas por violación de ley. De tal manera que se crean nuevas costumbres, con la ayuda de herramientas técnicas, que necesariamente no responden a los fines de Ética. Así consecutivamente con la administración de recursos humanos mediante manuales de conductas, los códigos de los profesionales, con relación a las normas de cumplimiento y demás gestiones de controles externos.

Acaso estas actividades paliativas tienen razón de ser? Están contra indicadas cuando del tema de Ética Aplicada se trata? Sí y NO. Dado el poco interés de algunas personas en el actuar ético, ciertamente estas medidas tienen su razón de ser. Actividades tipificadas como delitos, no deseables por la sociedad, deben ser repudiados mediante medidas coercitivas. Para algunos sino está prohibido por ley está permitido, no se ha cultivado el gusto por el desarrollo de controles internos, solo los externos muestran cierta eficacia. Estas medidas se les convierten en actos irracionales para ellos, sirven de detente a llevar a cabo los mismos. Digamos que ante la ola criminal, mayor la represión autorizada a cargo de los cuerpos en quien se le ha delegado, esto con el fin de mitigar estos tipos de actividades

Porque la corrección y demás sanciones es inmediato, de fácil aplicación y se puede apreciar resultados inmediatos, se echa a un lado educar en el sentido ético pues toma tiempo y es más laborioso. Nos acostumbramos a que mediante solo por fuerza externa se desalienta llevar a cabo ciertos actos. Ciertos actos pueden no estar prohibidos por ley mas tampoco deben llevarse a cabo por la ética, por lo que debemos fomentar el gusto por los controles internos. Además lo que es poco costoso al inicio por ausencia de controles internos se puede constituir en grandes costos. Si cuantificamos todo el costo del aparato de vigilancia podríamos deducir que es una cantidad mínima con lo que conlleva una educación ética. Acostumbrado a este

---

<sup>12</sup> Hay libros enteros dedicados al tema de quien vigila a quienes nos vigilan. Un tema que se sigue escalando cada vez más dada la falta de credibilidad en los sistemas precisamente el descuido en el tema de ética.

tipo de trato, más difícil desarrollar el gusto por las bondades del actuar ético. Se sigue escalando más en uso de la fuerza y menos en educación ética. Ya no se aplica a situaciones de emergencia sino que acostumbra a estilos violentos, y como se confunde lo ético con costumbre puede pensarse que es lo correcto.

Decimos "cultivar el gusto ético" dado que nadie está obligado a ser ético, lo que sería un contrasentido. Es la propia persona que se justifica en su actuar porque tiene el dominio, autoridad, para suspender o no sus propios actos; de este modo se justifica en la Ética, donde el control es interno dado que el dominio de su actuar es de la propia persona. Asuntos que competen a propia vida justifica tener la autoridad para manejarse a sí mismo. Delegar en otros la vida propia es un mal negocio. De ello la importancia de desarrollo del tema ético, de normas internas y no externas por el cual se auto regula, se disciplina según sus normas códigos internos. En cuyo caso de acostumbrarse a regulaciones externas, aunque posibles, pierde la gran oportunidad de tenerse a sí mismo.

Ética Aplicada es que la persona se reconoce y se tiene a sí mismo, potenciar sus posibilidades mediante diferentes acciones las cuales ya no se limita a fuerzas externas, como es el caso de las vigilancias. Control interno juega un papel crucial en su vida por la auto regulación en conformidad a sus propias normas. Normas internas por lo cual establece un código por el que se rige y que debe muy propio de él. El sentido de control propio sugiere que esté atento a los valores por el cual se guía, es gran oportunidad otorgase a sí mismo vivir según sus aspiraciones, de construirse según su propio proyecto de vida. De esta manera la Ética Aplicada consiste en el ejercicio de vivir la vida: Ética Aplicada es el ejercicio eficaz de la libertad. Mientras las normas externas restringe ciertos actos, las normas internas potencian el alcance de logros de las personas. Precisamente por el deseo de optimizar la vida el control interno nos permite auto regular nuestras acciones para tales fines.

### **Cambio y Conflictos**

Ética Aplicada y el cambio van unidos de la mano<sup>13</sup>. Se dice que lo único que no cambia hoy en día es la permanencia del cambio. Por otro lado se argumenta que ciertas cosas no deben de cambiar. En el cambio incide el uso y herramientas tecnológicas por el cual aún se desconocen sus límites en la configuración de nuestro futuro inmediato.

Durante este apartado habremos de aclarar como Ética Aplicada y el cambio se implican mutuamente: Referirnos al tema ético supone la capacidad de mejoramiento. Analizaremos como la importancia del actuar ético significa revisar asuntos de procesos, ( formas), y asuntos del fundamento, ( fondo). Durante las siguientes líneas estaremos atento lo que hemos llamado la siempre tendencia hacia el deterioro por un lado, y por el otro la tendencia hacia el mejoramiento. Ambas tendencias siempre exigen del manejo eficaz del cambio.

### **Principio Tendencia al Deterioro**

Este principio mantiene que todo lo que conocemos sobre el mundo material ( lo que conocemos a través de los sentidos, ver capítulo Primero), caduca. Nada es duradero, lo más cercano a lo que pueda ser infalible queda en el mundo de las ideas, (ciencias formales) y aún éstas están sujetas a su revisión, con ello nos aproximamos a las verdades universales. Relacionado a los asuntos más elementales como pueden ser los recursos físicos, estos

---

<sup>13</sup> Tema constante a través de todo mi quehacer profesional, y supongo el de muchas otras personas en su vida personal y profesional

siempre deprecian, desmerecen y se deterioran. Más pegadito a lo que hemos definido por el tema material que responde y queda en función de lo sensorial mayor la tendencia hacia el deterioro. Por el Principio de Tendencia del Deterioro nada queda fijo, no hay algo estático, permanente, por lo cual todo está sujeto a un mejoramiento: el cambio siempre está presente. El ciclo inicia con el desarrollo, hasta llegar a un estado de plenitud y que se aboca hacia el detrimento. Ante el desgaste, (depletion) o depreciación de las cosas, la ética, en su búsqueda de excelencia y servir, nos sugiere retomar los temas y mediante ella nos proveemos otra oportunidad para llevar los mismos asuntos a un nuevo nivel.

El desgaste de los servicios y bienes, digamos, que mediante los procesos que se nos ofrece ya no son de valor. Otras son las compresiones, los intereses, los fines, los valores que se persiguen que justifican la utilización de otros medios y tecnologías y la entrega de otros valores. La Ética Aplicada nos provee ser ingeniosos para re inventar, aportar en nuevas formas de medios, en proveer nuevos valores en el servicio que se entrega. La presencia del sentido ético no hay razón para visualizamos apocados, se nos amplían las posibilidades, se maximiza la creatividad. El sentido ético nos invita a seguir subiendo de nivel sobre la apreciación de todo lo que pueda observar en un primer plano para reinterpretarlo desde nuevas ópticas más que puramente material.

En los párrafos anteriores mencionamos sobre la importancia de los dos ejes valorativos de la Ética, el Servicio y la Excelencia, lo que da por hecho que siempre se requiere de los cambios para alcanzar la excelencia y los servicios sujetos a mejorar. Son puntos de referencias para el movimiento, pues de lograrse, por ejemplo, la excelencia en su total capacidad es sinónimo de concluir que todo está acabado, no resta más que quede por hacer. Se me pregunta que es ser excelente en el trabajo, pues digamos que consiste en hacer lo mejor posible en las funciones realizadas en un tiempo dado. Mañana, en un tiempo diferente, se puede ser mas excelente que hoy. Mas que un punto de llegada la excelencia es referencia para mejorar.

Por ejemplo en las instituciones, debemos estar atento al significado ético en el manejo del cambio. Intentar cambios sin un sentido del por qué, (Fondo) de perseguir la excelencia en el trabajo representa un bien para la persona, como para el grupo, ciñe los esfuerzos del cambio. Habrá resistencia de las personas lo que se traduce posiblemente en brazos caídos y hasta conflictos. La mayoría de los conflictos no tienen razón de ser, son resultados de falta de destrezas en el manejo de situaciones dado la ausencia de sentido ético. Dada la urgencia, por el principio de tendencia del deterioro, no queda mucho espacio para la holgura y sin un sentido ético, se intentará lograr cambios mediante coacción, controles externos, la fuerza y otros medios que no satisfacen el criterio ético. Solo cuando se comprende el valor del cambio para un excelente servicio, las ideas fluyen y pueden apropiarse del mismo, ellos mismos se encargan de que este se pueda llevar a cabo.

Levantar este proceso ético exige a su vez un compromiso del liderazgo en llevar a cabo actividades educativas, reflexivas y de revisión. Abrir espacios para que las personas puedan valorar, (recuerde el Principio de Valorización), el significado en las actividades que realizan propician llevar a cabo los cambios requeridos. Abrir espacio para el estudio de estos temas por parte del personal, digamos, no será posible si el liderato carece del significado ético en su visualización como líder. Cuando no se ha cultivado en estos temas todo los recursos que ha utilizado o que puede utilizar a estos efectos los apreciará como gastos no como inversión<sup>14</sup>. Ausencia del desarrollo en estos temas en su formación, por la no educación Ética Aplicada por

---

<sup>14</sup> Ya en el próximo capítulo discutiremos la importancia de los valores para traducir lo que puede ser considerado como gasto en inversión.

ejemplo, no se aprecian estas ideas, las cuales a su vez obstaculiza su crecimiento como líder y sobre todo el desarrollo de las demás personas, y por ende, de la empresa. Se inicia un círculo que lleva a un desenlace nada positivo, por el principio del deterioro, hasta llegar a su terminación. La intervención del análisis ético hace posible romper una cadena de eventos fatales que abren las posibilidades para las personas. La Ética Aplicada es la ciencia el optimismo.

La educación consiste en llevar a cabo un cambio constante en las vidas de las personas. Aún en lo más básico, digamos, como identificar ciertos símbolos con sus sonidos entraña un cambio donde el niño se asombra. Todo cambio guiado por una Ética Aplicada produce asombro; en la educación el maestro debe tener consciencia que su fin último es "mover" al estudiante de un lugar a otro. Cualquiera que sea la materia, opera un cambio porque hay una destreza, un conocimiento que al principio no estaba presente, por lo que de alguna forma integra los conceptos éticos que discutimos en este libro. El maestro, como líder eficaz debe de ser un buen administrador del cambio. De tener claro todos los obstáculos que se presentarán por precisamente comprender que su reto consiste en hacer movimientos de cambio, le alentará en sus fines, su labor tendrá significado y asumirá los grandes retos que esta empresa conlleva. De otra manera le sugiero que se retire y haga algo productivo y el espacio para que otros asuman estos riesgos.

Limitar a ser algo mecánico, solo por cubrir un material, o alcanzar unos objetivos académicos según prontuario, etc., limitará su función principal de generación de cambio. Familiarizarse con los conceptos de digamos racionalidad, su significado para aprender tal lección, voluntad, normas internas, excelencia, servicio, y otros discutidos hasta el presente le potenciarán sus funciones. El maestro bajo esta comprensión Ética Aplicada estará orientado a visualizarse como un facilitador donde el estudiante se apropie de su proceso de aprendizaje. Más allá que cumplir con unos objetivos académicos, esto no quiere decir que no sean importantes, se persigue primero establecer la relación entre los fines de la persona con los fines de clase. De el estudiante no mostrar a no tener ningún fin, caso excepcional pero posible, el maestro puede ampliar y sugerir lo que la material a enseñar puede representar para él. Otra vez, perseguimos en su implicación Ética Aplicada que el estudiante sea el centro por lo cual partir y razón de ser de todo el esfuerzo.

## **Conflictos**

Puede tener el lector la sensación que todo el tema ético gira alrededor de la persona, lo que no debe confundir con una visión egocéntrica. Precisamente la Ética Aplicada porque parte que el ser humano sí importa, saca a la persona de, primero, de una posición pasiva ante los eventos para asumir presencia ante su situación y segundo, lo lleva hacia una visión de atención al otro, dado que prestará un servicio. En sus cálculos Decisionales, en fines y metas que persigue el tema ético le invita a incorporar los fines y metas de los demás. Si no le es posible identificar los fines de otros, al menos debe de construirlos de manera artificial fundamentándose en la regla de oro. Sugiero que se adopte la forma negativa de esta regla que nos prescribe: "no hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a ti", que se dirige hacia el respeto<sup>15</sup>. La otra concepción de: "trata a los demás como querrías que te trataran a ti"

---

<sup>15</sup> Por ejemplo el valor de la constitución de Estados Unidos consiste en el respeto por los espacios individuales por parte de la no injerencia del estado federal, que garantizan los derechos y libertades de las personas. Esta separación trazada por la línea de no intervención en los temas particulares, que cada día se disipa más, hizo viable el desarrollo de esa gran nación. A su vez, maximizar este ejercicio de libertad debe estar respaldado con una gran compartida de fundamento ético hacia dónde dirigir los esfuerzos particulares.

puede caer en error de pensar que los demás tienen los mismos gustos y valores que uno tiene. Ante la duda se saluda, es decir, preferimos dejar espacios para que los demás se desplieguen según sus normas por lo que no cabe la imposición de lo que puede entenderse lo mejor para los demás.

Cierto que hay otros códigos éticos; puede entenderse como bueno el actuar por el bien del otro, que se justifican porque entienden que tiene el saber correcto. Lo que suponen tener el saber de los mejores estados de las cosas, le privilegia establecer qué es lo mejor para los demás, asumen una posición protectora. La razón principal de los conflictos inicia cuando estos, actuando por el bien de los demás, pretenden definir y establecer que es lo mejor, por encima de sus propias comprensiones. Apoyado en lo que significa el mayor bien a otros pretenden que los demás se alineen a su visión. Partiendo de buenas intenciones por los demás persiguen que vivan sus vidas según ellos definen qué es lo mejor. Esto, sin que tomemos en cuenta lo que discutimos en Introducción, la Teoría de la Sospecha, las razones para dudar de tanta benevolencia. Si realmente se desea el bien para los demás lo más propio es una Ética Aplicada de respeto. Después de todo la confianza es algo que se labra día tras días, mediante los actos, no algo que se gana como billete de lotería.

Imponer una visión o valores sobre otros es la causa de los grandes conflictos. Los eventos más conflictivos dentro de una relación interpersonal o entre grupo de personas, se desprenden del choque entre visiones y comprensiones que desean imponer una sobre otras. Temas relacionados a la identidad, raíz de la estructura personal, de donde florece los intereses, fines y sentido de la vida deben atenderse con mucha atención ética. El conflicto ante estos intentos de imposición quedan y están indicados antes los amagos de negación de vida. Dejar de ser uno porque otro entiende que es lo mejor, según su visión, más cuando aplica por uso de la fuerza, es fuente de intensas emociones que usualmente son mal manejadas y se traducen en conflictos.

Asunto que tampoco se resuelven con diálogos y más comunicación dado que el problema está en la diferencia de comprensión y la imposición de unos sobre otros. En un error usual de las personas éticas dar por sentado que todos tienen el mismo compromiso, pensar que se pueden resolver por la vía del diálogo es un error mayor. No es asunto de malos entendidos sino de prácticas y actividades no éticas, que se deben resolver solo mediante la revisión de los actos que se están llevando a cabo. Por más que se hable, si la persona, cualquiera de ellos, no suspende las prácticas de no respeto se da motivo para escalar en un conflicto justificado.

Sin que se interprete evitar confrontaciones extremas que son razón del conflicto<sup>16</sup>, en la medida que desarrollemos mejores análisis éticos menor la tendencia hacia los mismos. Medida alternativa que puede evitar llegar al mismo consiste en demostrar que tal curso de acción conllevará pérdidas para todos, que la victoria en la serie de eventos conlleva posiblemente perderlo todo, que los demás también aprenden pues los "discípulos" salen mejores que sus "maestros". Ganando unas personas, quien pierden estarán pendientes y al acecho para el contraataque, por lo que deberá de estar atento y escalar en su sistema de sospechas lo que representa siempre estar a la ofensiva<sup>17</sup>. En definitiva, quien carece de Ética Aplicada no se puede pretender que actúe de manera ética, sino debe de indicársele cuanto puede perder. Se le invita a que haga cálculos racionales de sus pérdidas que no necesariamente son los éticos.

---

<sup>16</sup> Aquí no aplica eso de dar la otra mejilla, ya sea porque hay riesgo de perder la vida, o en caso de haberla ya no es la vida propia sino la de otro.

<sup>17</sup> Le llamo el Perfil de Herodes quien por temor a un niño envió a matar todos los niños de su comarca.

Si acaso, quien asume que tiene mejor visión y comprensión de vida, su trato con los demás, no será por el uso de la fuerza, sino por la educación, e intentará compartir tal comprensión. Cada persona tiene su trasfondo, experiencias, marcos de referencias, estilos de vida y educación diferentes que conlleva a la pregunta; cómo hacer para tener un punto de convergencia donde las diferencias sean razón para los intercambios no para conflictos. Ética Aplicada persigue las diferencias de opinión para el enriquecimiento de las ideas, por lo que los medios y procesos deben fomentar los intercambios. Contrario a la búsqueda de convergencias, de pretender tener puntos únicos y finales, es mediante las divergencias que pueden analizar mismas situaciones, desde puntos diferentes que proveen diferentes soluciones ante los mismos eventos. En esto estriba otra de las bondades de la ética, el desarrollo de los medios para que éstos sean inclusivos.

En vez de una relación de poder, Ética Aplicada presupone una relación simétrica, por el cual provee oportunidad de aportar algo significativo a los fines, que agreguen valor a los temas en cuestión. El modelo ético en cuanto a la relación entre las personas no es uno de poder, dar órdenes, sino paralelo al de un intercambio económico. Para que este se lleve a cabo cada uno de ellos debe ofrecer un valor en sus servicios o productos que sea de importancia al otro. El intercambio se materializa cuando cada uno de los participantes reciba algo de más valor que de lo que cede. Lo que justifica el trueque precisa en que lo que se cede tiene menos valor que lo que recibe a cambio. Por lo que hay que estar atento sobre que valorizan las personas que justifica el cambio. La Ética Aplicada no es una relación de dar órdenes sino aportación en los fines de los demás, debe de estar atento a qué persiguen los demás, no como aquel que regala lo que le sobra. Cuáles son los valores, comprensión de mundo, qué aprecia y otras consideraciones que deben tomarse en cuenta a los fines de ofrecer agregados nuevos por el cual la persona esté en la disposición de, digamos, a ceder su dinero, tiempo, otros bienes y servicios, etc.

Tomemos el ejemplo del mundo del trabajo, para el personal es importante, digamos que: el desarrollo profesional, crecimiento, estabilidad, clima organizacional, retos, estar en un ambiente que fomente la innovación, es decir todo aquello que trasciende la inmediatez. Para los directivos digamos que lo importante son los resultados, la eficiencia, disminución de costos, estrategia empresarial, crecimiento de la organización y otras consideraciones relacionadas con el desarrollo y sostenibilidad de la institución. Ética Aplicada establece que trabajo es la aportación que se hace en los fines de los demás para alcanzar los otros, de forma tal que aportando en los fines del personal, hoy día se le llama colaboradores, la dirección obtiene los propios y vice versa. La Ética Aplicada implicada en el asunto laborar traduce la relación antagónica a una de colaboración<sup>18</sup>.

A fin de cuentas llegamos nuevamente al punto de los procesos éticos, su implicación hace posible atender los fines particulares, que tengan presencia en los cálculos decisorios de los que de una manera u otra se relacionan con la empresa. Directores de Junta, Ejecutivos, Gerencia, personal de apoyo, y de servicios directos, se brindan servicios unos a otros hasta llegar al cliente como tal. Cada uno, en una relación simétrica de aportación, desde sus diferentes funciones, está en posición de aportar en los fines del otro. Se crean procesos participativos, recuerde nuestra discusión del capítulo anterior del énfasis éticos en los medios, por el cual comparten y se asumen valores. Tienen la gran oportunidad de compartir y trabajar en la selección de valores compartidos. Poco a poco van armando su cultura por el cual guían

---

<sup>18</sup> Los lectores que deseen ampliar en este tema les sugiero ir a un artículo escrito para inicio de los '80: De Juegos de Suma Nula a Relaciones de Cooperación.

sus decisiones, establecimientos de metas y las ingenieras de los procesos para alcanzar las mismas.

El alejamiento al tema ético se traduce en fricciones lo que representará mayores costes para la obtención de los objetivos. La Ética Aplicada implicada en la gestión de la organización evita lo que llamo; Mal de la Torre de Babel, cuando cada uno en su lenguaje diferente, en sus comprensiones diferentes del mundo, los valores chocan y se hace cuesta arriba lograr los fines que se emprenden. Cada cual, los más intrépidos tomarán posiblemente sus iniciativas más por falta de compartir unos propósitos y valores en común se traduce en conflictos; sea en una familia, comunidad, iglesia, y en las instituciones comerciales y demás índoles.

Las personas asumen los valores empresariales, ya no por miedo, uso de la fuerza, o coacción; sino mediante el proceso educativo que impacta en todos los demás procesos de la empresa, incluyendo los tecnológicos<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Reingeniería Interna es el término que nombré al Proceso de revisión sobre los Valores a nivel personal. Ante la presencia de otros valores los que las personas traen en su maleta, deben decidir cambian los que tienen e incorpora en su sistema interno. Se espera que una masa crítica de personas de la institución tengan en conocimientos y valores compartidos comunes. Una fuerte cultura institucional fomentará el logros de las metas.