



**Artículo:**

***“Cómo las personas buenas toman decisiones difíciles”***

***Por: Stephan Kaiser***

Programa L.I.D.E.R. esencial

Nota: El objetivo de este artículo es el de presentar ideas que han sido expuestas previamente por otros autores y que puedan resultar de relevancia para el liderazgo y crecimiento personal. Es por ello que los conceptos y ejemplos presentados en este artículo han sido en gran medida adaptados de los libros a los que se hace referencia en la bibliografía. Especialmente las partes del artículo que cubren los cuatro patrones de decisiones, los tres principios para tomar decisiones éticas, los casos prácticos y los nueve pasos para resolver dilemas éticos han sido tomadas del libro "How good people make tough choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living" por Rushworth Kidder. En ningún caso este artículo pretende ser un resumen o sustituto del libro original, sino que solamente busca resaltar determinadas ideas que resultan interesantes. Para indagar en mayor profundidad en las ideas presentadas en este artículo, te invitamos a leer los libros a los que hacemos referencia.

**[www.liderazgosinlimites.com](http://www.liderazgosinlimites.com)**

Copyright © 2010 Stephan Kaiser & Martin Kaiser

Todos los derechos reservados

Este documento contiene contenido de propiedad intelectual y no debe ser duplicado o distribuido sin permiso escrito.

Ninguna porción de este material debe ser compartido o reproducido de ninguna manera y bajo ninguna circunstancia sin permiso escrito por adelantado por Stephan Kaiser & Martin Kaiser.

Para solicitudes de permiso, contactar:

Stephan Kaiser & Martin Kaiser

[info@liderazgosinlimites.com](mailto:info@liderazgosinlimites.com)

0058 212 893 17 50

Ninguna parte de este material intenta ofrecer asesoramiento legal, profesional, personal o financiero. La información contenida en este material no puede reemplazar los servicios de profesionales entrenados en cualquier área, incluyendo, pero no estando limitado, al área financiera o legal. Bajo ninguna circunstancia Stephan Kaiser o Stephan Kaiser & Martin Kaiser o cualquiera de sus representantes o contratistas serán responsables por cualquier daño especial o consecuente que resulten del uso, o la inhabilidad de usar, la información o estrategias comunicadas en este seminario, estos materiales, o cualquier servicio proporcionado antes o después del seminario, aún si se asesora respecto a la posibilidad de dichos daños.

Únicamente tú eres responsable y tienes que rendir cuentas por tus decisiones, acciones y resultados en la vida y mediante el uso de estos materiales aceptas no intentar hacernos responsables por cualquier decisión, acción o resultado en cualquier momento o circunstancia.

Hemos dado nuestro mejor esfuerzo para representar de forma precisa las estrategias y su potencial para mejorar tu vida y hacer crecer tu negocio. Sin embargo, esto no es un esquema de "hacerte rico de forma rápida" y no hay ninguna garantía que vas a ganar dinero utilizando las técnicas aquí presentadas. Tu nivel de éxito al obtener resultados similares depende de un número de factores, incluyendo tus habilidades, conocimientos, capacidades, dedicación, personalidad, mercado, comprensión de los negocios, enfoque empresarial, metas empresariales, socios y situación financiera. Debido a que estos factores varían de individuo a individuo, no podemos garantizar tu éxito, nivel de ingresos o habilidad de obtener ingresos. Cualquier declaración financiera o del futuro son simplemente nuestras expectativas o pronósticos para el futuro y como consecuencia no prometen un rendimiento real. Estas declaraciones son simplemente nuestra opinión o experiencia. Como es estipulado por la ley, ninguna garantía futura puede ser hecha de que alcanzarás cualquier tipo de resultados con nuestra información y no ofrecemos asesoramiento legal o financiero.

## Introducción

Durante la recesión económica mundial sufrida desde el año 2007 hasta la fecha de escribir este artículo, en el año 2010, la ética ha vuelto a ganar mucha importancia. Cuando la crisis económica empezó predominaba un lenguaje puramente económico, financiero y político tanto en los periódicos como en el público general. Se hablaba de los "efectos subprime", de "problemas inmobiliarios" y de cómo los diferentes "mercados financieros" estaban interrelacionados a nivel mundial. Sin embargo, a medida que la crisis avanzaba muy pronto las discusiones y el intercambio de ideas respecto a la recesión se desvió de esos términos económicos, financieros y políticos para dirigir su atención a conversaciones enfocadas en la ética. De repente, ya no se hablaba tanto de "bolsas bursátiles" sino más bien de "los valores de las personas que compran y venden acciones", los "códigos de ética de los bancos de inversión" y de si las personas siempre hacen "lo correcto". A pesar de que la crisis fue y sus efectos siguen siendo profundos, este avivamiento de la ética ayudó en gran medida a que la crisis no llegase a ser catastrófica.

Una de las consecuencias de esas conversaciones éticas alrededor de la crisis económica es que se intentó reevaluar cómo enseñamos, aprendemos y vivimos la ética en nuestra vida cotidiana. Lamentablemente, muchos de los entrenamientos dejan a la ética en la dimensión del análisis: Sin conclusiones, resoluciones, planes de acción o guías para actuar de manera éticamente correcta. El libro "Cómo las personas buenas toman decisiones difíciles: Resolviendo los dilemas de la vida ética" por Rushworth Kidder, a pesar de haber aparecido por primera vez en 1996, es, sin duda alguna, uno de los libros que hoy tiene más validez que nunca. Este libro no nos brinda una discusión teórica y aburrida sobre valores, moral y ética, sino que nos ofrece una guía práctica, fácil de aprender y utilizar en nuestra vida diaria para ayudarnos a tomar las decisiones correctas ante situaciones difíciles. El presente artículo presenta las ideas principales del libro para poder aplicarlas de manera sencilla y rápida. También se incluyen casos prácticos para aplicar los

conceptos que brinda Kidder y poder verdaderamente empezar a entrenar en nuestro gimnasio ético.

## **Decisiones entre lo bueno y lo malo**

Cuando se trata de ética, muchas veces pensamos en decisiones entre lo bueno y lo malo, ¿no es cierto? Muchas veces cuando pensamos en tomar la “decisión correcta” o aplicar “nuestros valores” pensamos que tenemos que tomar una decisión entre lo bueno y lo malo. El realizar algo en mi puesto de trabajo que muy bien sé que está prohibido hacer, como lo es publicar información confidencial, es claramente una acción que no debo hacer. O, mejor dicho, de esa manera lo catalogaría cualquier persona que tiene aunque sea un mínimo sentido de valores. El matar a alguien, robar, o tener un romance con otra persona que no sea tu esposa o esposo son acciones que universalmente tienen la etiqueta de ser “éticamente incorrectas”. A pesar de que existen personas que cometen este tipo de infracciones morales, es tranquilizador el hecho que la mayoría de las personas no son amoraless. La mayoría de estas acciones provienen más bien de la inmoralidad; es decir, de una violación de los mandatos de la moralidad. Parece ser que en estos casos las acciones del individuo no están sincronizadas con sus valores. Y esta incongruencia surge porque los valores de la persona muchas veces han permanecido indefinidos. Por ello existe una gran necesidad para cada persona de identificar y vivir sus valores individuales y los de su comunidad. Sin embargo, si los pequeños casos mencionados anteriormente te parecen éticamente incorrectos, como lo es el matar, robar o cometer adulterio, es porque tienes tus valores definidos. Para las personas que tienen sus valores bien definidos, las decisiones entre lo bueno y lo malo no son decisiones difíciles: Estas personas no publican información confidencial simplemente porque no es lo correcto, no le mienten a otras personas porque eso no debe hacerse y no maltratan física o verbalmente a otras personas porque justamente tienen los valores de respeto y

aprecio mutuo bien interiorizados. Para las personas que tienen valores anclados en su vida, las decisiones entre lo bueno y lo malo parecen ser decisiones lógicas: Ellas hacen lo que es bueno, porque es lo que debe hacerse.

## **Decisiones entre lo bueno y lo bueno**

Aunque para las personas que tienen sus valores bien definidos no es difícil tomar decisiones entre lo bueno y lo malo, les resulta complicado tomar decisiones entre lo bueno y lo bueno. Este mundo está lleno de decisiones entre lo bueno y lo bueno y muchas personas no saben cómo actuar al respecto. Por ejemplo, ¿es mejor que se haga justicia con ese empleado y despedirlo o debo tener compasión de él? ¿Es mejor tomar la decisión que mejorará el beneficio de la empresa a corto plazo o a largo plazo? ¿Este verano es mejor hacer algo por mi crecimiento personal o quiero dedicarlo a un servicio comunitario? Todas estas y muchas otras son decisiones a las que nos tenemos que enfrentar cada día. Y todas las opciones parecen ser buenas, no hay opciones malas que se puedan catalogar como éticamente incorrectas. ¿Cómo me puedo decidir ante situaciones entre lo bueno y lo bueno? Ese es el enfoque del libro de Kidder y también el enfoque del presente artículo: Ayudarte a tomar decisiones entre lo bueno y lo bueno.

## **Los cuatro patrones de decisiones entre lo bueno y lo bueno**

Lo primero que hay que hacer es intentar definir cuáles son los diferentes tipos de decisiones entre lo bueno y lo bueno. ¿Hay algún patrón que permite diferenciar y ordenar las diferentes decisiones entre lo bueno y lo bueno? Para Kidder, existen cuatro patrones de decisiones:

- Verdad contra Lealtad
- Individuo contra Comunidad
- Corto plazo contra Largo Plazo
- Justicia contra Misericordia

Los nombres de estos patrones no son tan importantes. Lo importante son las ideas que representan:

- Verdad contra Lealtad

Este patrón también puede ser expresado como honestidad, franqueza e integridad contra compromiso, responsabilidad y cumplimiento de promesas.

La verdad, para un gran número de personas, significa la conformidad con los hechos o la realidad. La lealtad incluye la fidelidad a una persona, un gobierno o una serie de ideas.

Un ejemplo de una decisión entre Verdad y Lealtad sería el siguiente: Tu mejor amigo te acaba de decir muy orgullosamente que sabotó el edificio del colegio. Al próximo día el director del colegio te pregunta directamente: "¿Lo hizo tu amigo?" ¿Tú qué responderías?

- Individuo contra Comunidad

También puede ser expresado como nosotros contra ellos, yo contra los otros o el grupo pequeño contra el grupo más grande.

Un ejemplo de una decisión Individuo contra Comunidad sería el siguiente: Eres un agente especial en la guerra quien acaba de ser capturado por el país enemigo. Quienes te mantienen en cautiverio saben que tú tienes información confidencial que les pudiese ayudar enormemente. Mientras te

torturan te dicen que puedes contar lo que sabes respecto a estrategias y tácticas secretas de tu país y te dan libertad o en el caso de no querer decir nada te matarían. ¿Dirías lo que sabes o no?

- Corto Plazo contra Largo Plazo

Refleja las dificultades que surgen de decidir entre el ahora y el después o el intentar satisfacer las necesidades inmediatas contra los planes/objetivos futuros.

Un ejemplo de una decisión Corto Plazo contra Largo Plazo sería el siguiente:

¿Me inscribo en algunos cursos nocturnos que me pueden llevar a una nueva carrera dentro de algunos meses o utilizo mis noches para pasar el tiempo con mis hijos durante los próximos meses?

- Justicia contra Misericordia

El mensaje de este patrón es que la justicia, la igualdad y el aplicar la ley a todos por igual muchas veces entra en conflicto con la compasión, la empatía y el amor.

Un ejemplo de una decisión Justicia contra Misericordia sería el siguiente: Acabas de encontrar a tu hijo fumando. Eso está en contra de las reglas de su equipo de Baseball, en el cual él es el pitcher estrella. Mañana tu hijo va a ser el pitcher en un partido importante, ¿le cuentas lo sucedido al entrenador para que lo deje sentado en el banco o le das un sermón y lo perdonas?

El resolver cualquiera de estos patrones requiere que escojamos cuál de las dos opciones es la más cercana a la verdad, es decir, cuál de las dos opciones es la más correcta en esas circunstancias. Y eso requiere determinados principios para la toma de decisiones. Kidder nos presenta los tres principios más comúnmente conocidos para resolver dilemas éticos.

### **Los tres principios para resolver dilemas éticos**

- Pensamiento basado en resultados

Conocido como utilitarismo, este principio es mejor conocido por su objetivo de *El máximo bienestar para el máximo número*. Muchas de las legislaciones hoy en día son hechas con este pensamiento utilitarista en mente. En el corazón de este principio se encuentra una evaluación de consecuencias, un pronóstico de resultados. El utilitarismo es lo que los filósofos describen como *consecuencialismo*, que es el concepto que lo bueno y lo malo puede ser evaluado al analizar consecuencias y resultados.

- Pensamiento basado en reglas

Esta forma de pensar es lo que Immanuel Kant llamó "el imperativo categórico". Kant lo describió así: "*Obra sólo como si la máxima de tu acción fuera a tornarse por tu voluntad en ley universal*". En otras palabras, eso significa que sigas el principio que te gustaría que el resto del mundo siguiese. Esta forma de pensar muchas veces es descrita por filósofos como

*deontológica*, porque no se trata de los resultados de nuestras acciones sino de nuestras obligaciones al actuar.

- Pensamiento basado en empatía

Este tercer principio muchas veces aparece como La Regla de Oro: "*Haz a otros lo que te gustaría que ellos te hagan a ti*". Este principio toma parte en lo que los filósofos llaman *reversibilidad*. Hace que pongas a prueba tus acciones al situarte en los zapatos de otra persona e imaginándote cómo tú te sentirías al ser el recipiente, y no el autor, de tus acciones. En el caso de este principio siempre juega un papel importante a quién nos referimos con *otros*.

Lo importante de estos principios no es llegar a una decisión de tres-contra-ninguno o dos-contra-uno a favor de una de las opciones de acción. Más bien, se trata de localizar la línea de razonamiento que parece más persuasiva y relevante para la situación que uno está enfrentando. Estos principios son útiles porque nos permiten ejercitar nuestra racionalidad moral. Estos principios nos proveen diferentes puntos de vista mediante los cuales podemos ver nuestros dilemas. Son tres principios, tres maneras de pensar – y ningún voto claro, sino que siempre dependerá de la situación que enfrentemos, cuál de los principios respecto a esa situación nos parece más cerca de ser la correcta.

Cabe notar que hay muchas personas que reconocen formas diferentes de pensar a las tres expuestas aquí. Existen personas que piensan, por ejemplo, solamente en cómo maximizar su beneficio personal sin importar otras personas, o simplemente hacer lo que diga su líder o jefe sin pensar sobre ello, o seguir a lo que Juana de Arco llamó sus "voces" o simplemente hacer lo que se "siente bien" en ese momento. También hay personas que no reconocen ningún tipo de obligaciones y dicen que la ética es siempre relativa y situacional y no pueden existir reglas generales. Estas personas seguramente seguirán otros principios. Sin

embargo, los tres principios presentados anteriormente son los más ampliamente reconocidos y más comúnmente usados.

Estos tres principios nos permiten evaluar cada uno de nuestros dilemas éticos en cada situación, para luego poder tomar una decisión propia. Lo importante es entender que tenemos que desarrollar una aptitud ética. La ética no se trata de en algún momento haber aprendido algunos conceptos o, como lo estamos haciendo aquí, leer patrones y principios éticos. Lo importante es constantemente entrenarnos éticamente, para que cuando aparezca un dilema ético, no nos tome por sorpresa y podamos tomar decisiones con mayor claridad. No sirve de nada solamente haber leído estos paradigmas y principios, es importante aplicarlos en nuestras situaciones diarias para capacitarnos éticamente. Con el fin de aplicar lo visto hasta ahora, veamos dos casos prácticos del libro de Kidder.<sup>1</sup>

### **Primer Caso: Consejería de Servicio Social**

María sabe que ella solamente ha tenido relaciones sexuales con su amante de toda la vida y que, como consecuencia, las enfermedades de transmisión sexual (ETS) que le acaban de diagnosticar, tienen que venir de él. Ella lo confrontó con ese hecho y también lo acusó de promiscuidad, ya que él solamente había podido haber obtenido esas enfermedades mediante relaciones sexuales con otras mujeres. Él negó esos hechos y no permitió que le hiciesen exámenes médicos. Como consecuencia, ella terminó la relación.

Algunos meses más tarde, una mujer joven entra en el despacho de María para obtener consejería después de haber contraído enfermedades de transmisión sexual. En su discusión, la mujer revela el nombre de su novio. Para la sorpresa de María se trata de su ex-novio, un hecho que aparentemente no le es conocido al cliente.

---

<sup>1</sup> Los nombres de las personas han sido cambiados y las historias han sido modificadas y se les ha dado un contexto diferente para encajar mejor en el propósito y en la extensión de este artículo.

El dilema de María es el siguiente: ¿Mantiene su compostura profesional y no da ningún indicio de que sabe algo del hombre? ¿O advierte a la mujer con lo que sabe?

Veamos primero de qué dilema se trata este caso. El dilema que nos salta a la vista primero es el de Verdad contra Lealtad. ¿Debe María decir la verdad sobre lo que sabe o tener lealtad a su trabajo y a sus estándares de consejería objetiva? Sin embargo, también vemos otros de los paradigmas reflejados en el caso. Por ejemplo, podemos ver el dilema del Individuo contra Comunidad: Decirle al cliente la verdad puede proteger a la comunidad de una mayor promulgación de las enfermedades de transmisión sexual, pero mantenerse callada honraría el profesionalismo de María y así promovería su carrera y reduciría las probabilidades de que este se convierta en un caso difícil. Más aún, esta situación también encierra el dilema de Corto Plazo contra Largo Plazo: Decirle la verdad al cliente puede prevenir una amenaza inmediata de otro caso de enfermedad, pero también puede poner en peligro la credibilidad a largo plazo de la agencia de dar consejería objetiva.

Ahora que hemos visto qué tipos de dilemas se ven reflejados en esta situación, intentemos analizar el caso mediante los tres principios de toma de decisiones.

El utilitarista, que es llamado para aconsejar a María, piensa sobre las consecuencias. ¿Qué pasaría si María decide no decir nada? En este caso, es probable que la mujer joven siga contagiando las enfermedades en la comunidad. Lo que es peor, pudiese darse el caso de que las enfermedades del cliente lleguen a ser públicas y se les haga un seguimiento para saber de dónde obtuvo las enfermedades de transmisión sexual. En este caso, pudiese llegar a ser noticia pública que María tuvo relaciones con el hombre y ella podría ser acusada de que deliberadamente no dijo nada como una forma de venganza contra la nueva amante del novio. ¿Pero qué pasaría si María decide contar lo que sabe? En ese caso, el cliente puede pensar que María está intentando apartarla de su novio y

podiera incluso decirle al jefe de María que eso es una intromisión personal a lo que debería ser una relación profesional. Debido a estas consecuencias, el utilitarista aconsejaría que María diga lo que sabe. En este caso probablemente María sufriría y los sentimientos de la mujer joven también se verían lastimados. Pero son sólo dos personas las que se verían afectadas. Y si eso es lo que hay que hacer para asegurar el máximo bien para el máximo número de personas, que así sea.

Sin embargo, para Kant o cualquier otro pensador en términos de reglas y no de consecuencias, lo anterior es un simple acto de especulación de todo lo que podría pasar. Siguiendo el pensamiento de Kant es mejor, entonces, pensar en las reglas que a uno le gustaría ver cumplidas por todas las personas en una situación similar a la de María. Y la regla que probablemente a uno en mayor medida le gustaría ver cumplida en este caso es la de "salvar una vida". ¿Pero qué significa en este caso "salvar una vida"? ¿Significa "salvar la vida de la mujer que está sentada al frente mío" o significa "proteger la habilidad de la agencia de servicio social de salvar vidas en el futuro"?

Probablemente, la mejor guía en este caso la pueda ofrecer La Regla de Oro: Poniéndose en la posición del cliente, a María seguramente le gustaría que le dijese la verdad – especialmente si los deseos de la consejera vienen genuinamente por el bienestar del cliente y no por deseos de venganza. La Regla de Oro dictaría que, poniendo las políticas a un lado, María debería decir la verdad.

### **Segundo caso: El empleado fiel**

Entre el pequeño grupo de administradores con los que Luis trabaja se encuentra Carolina, quien en sus veinte años de servicio ha ocupado diferentes posiciones y cuya lealtad al colegio no conoce límites. Sin embargo, Carolina nunca ha parecido ser realmente apta para cualquiera de las posiciones. Ella tiene un gran corazón

para las personas y cumple todas sus tareas, pero nunca logra terminar de adaptarse a las nuevas tecnologías. Luis ha tenido ya varias conversaciones con ella en las cuales ella siempre termina llorando. A Carolina apenas le faltan seis años para retirarse, tiene poco dinero ahorrado y no tiene familia. Su vida parece estar completamente consumida en el colegio.

Luis sabe también que con los costos incrementándose y con muchos trabajadores aptos y capacitados, él tiene que hacer ajustes de personal. Para todos es bastante obvio que casi todo el trabajo de Carolina podría ser completamente sustituido por nuevos equipos electrónicos. También está bastante claro que Carolina representa un gran factor en los gastos del colegio. ¿Qué debe hacer Luis?

Podemos ver cómo este caso se trata en primer lugar de un dilema entre individuo y comunidad. ¿Debe Luis atender los requerimientos de la comunidad del colegio o atender las necesidades de Carolina? También vemos reflejado en este caso el dilema de Verdad contra Lealtad: ¿Debe Luis enfrentar a Carolina con la verdad de que en realidad no la necesitan o debe ser leal a Carolina al igual que ella siempre ha sido leal al colegio? También podemos ver reflejado el patrón Corto Plazo contra Largo Plazo: ¿Debe Luis despedir a Carolina para mejorar el estado financiero del colegio ahora o quiere que el colegio tenga en el futuro una reputación de que es fiel a sus empleados? Podemos ver incluso reflejado en este caso el dilema de Justicia contra Misericordia: ¿Debe Luis tratar a Carolina como se trata a todos los empleados que no son aptos para el trabajo y son despedidos o debe ser empático con ella y mantenerla en el colegio hasta que se retire para asegurarle un mejor futuro financiero?

Una vez visto de qué tipo de dilema se trata este caso, apliquemos de nuevo los tres principios para la toma de decisiones.

El utilitarista no tiene muchos problemas al analizar la situación. Sobre todo el paradigma del individuo contra la comunidad le pone su consejo en una bandeja de plata: Aunque Carolina es leal y el despedirla representaría un golpe duro para

ella, la verdad es que el mayor bien para el mayor número de personas se logra al dejarla ir. Implícitamente, el utilitarismo significa que para servir al mayor número de personas algunos van a tener que sufrir. En este caso, lo es Carolina.

Para Kant, o cualquiera que piense como él, esa decisión utilitarista suena un poco fuerte. ¿Pero de qué regla se podría tratar en este caso? Una de las menos conocidas, pero igualmente válida, formulaciones del imperativo categórico, es la siguiente: "Obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otro, siempre como un fin, y nunca sólo como un medio". En este caso, utilizar a Carolina como un medio significaría solamente verla en términos de cuánto aporte hace al colegio, lo que dictaría que la despidan. Sin embargo, verla como un fin que merece respeto, amor y lealtad, significaría que Luis la mantendría en el colegio.

Pensando en términos de reglas, uno podría ver esta situación de manera diferente. El trabajo de Luis es ayudarle al colegio a prosperar. En esencia, eso se traduce en siempre hacer lo que es mejor para el equipo. Pero, ¿qué significa eso? ¿Significa despedir a Carolina para que otros hagan ese trabajo mejor o significa mantenerla para mandar una señal que este es el tipo de colegio que se preocupa profundamente por cada uno de sus integrantes?

Al pensador empático le gustaría, por su lado, que Luis se ponga en la situación de la otra persona. No obstante, en este caso es problemático definir a "la otra persona". ¿Es "la otra persona" en este caso Carolina u otro miembro del equipo del colegio? Y si es otra persona dentro del equipo, ¿será la persona que ve a Carolina como una carga negativa en el colegio o el tipo de persona que está en una situación similar a la de Carolina?

## **Los tres principios – una guía sin conclusión**

Tal vez nos incomode que en estos casos y muchos otros los tres principios no produzcan una conclusión clara. Puede ser incómodo, pero es inevitable: la ética es compleja. Eso puede significar que al final del día tengamos que decidir entre los tres principios cuál queremos seguir. Tendremos que decidir, en otras palabras, cuál de las tres formas de pensar es la más aceptable para nosotros en una situación determinada.

Es importante notar, sin embargo, que pueden surgir terceras alternativas. En el primer caso, por ejemplo, María se podría excusar del cliente y dejar que otro consejero asuma ese caso. O en el segundo caso, tal vez Luis podría conjuntamente con Carolina crear una nueva posición para María que se adapte mejor a sus fortalezas. Cada uno de los casos en la vida real está lleno de informaciones y detalles que solamente los puede evaluar en profundidad la persona que afronta el dilema ético. Solamente esas informaciones y detalles permitirán evaluar si existen terceras alternativas que brinden un escape al dilema ético. El incluir este tipo de información y detalles sobrepasaría en gran medida la longitud que quiere tener este artículo. Los casos expuestos no son más que ejemplos simplificados para poder empezar a ejercitarnos éticamente.

## **Resolver dilemas éticos de manera sistematizada**

Aunque los cuatro paradigmas y los tres principios brindan los fundamentos para tomar decisiones éticas, en su libro Kidder presenta una especie de guía que nos ayuda a evaluar los diferentes dilemas éticos de una forma más sistematizada. Estos son los nueve pasos, recomendados por Kidder, que deberíamos seguir para tomar decisiones éticas:

1. Reconoce que se trata de una situación moral
2. Determina al actor
3. Recolecta la información relevante
4. Prueba si se trata de una situación entre lo bueno y lo malo.  
Esto lo puedes hacer mediante diferentes pruebas:
  - a. La prueba legal te pregunta si la situación envuelve quebrantar la ley
  - b. La prueba de las regulaciones te pregunta si hay algún código de conducta claramente entendido y ampliamente compartido aún cuando no exista ley escrita
  - c. La prueba del hedor te invita a preguntarte si esa acción va en contra de tus principios morales
  - d. La prueba de la primera página te hace reflexionar: "¿Cómo te sentirías si lo que estás a punto de hacer apareciese mañana por la mañana en la primera página de todos los periódicos del país?"
  - e. La prueba de Mamá nos invita a preguntarnos si yo haría esa acción si fuese mi madre.
5. Prueba los paradigmas de decisión entre lo bueno y lo malo
  - a. Verdad contra Lealtad
  - b. Individuo contra Comunidad
  - c. Corto Plazo contra Largo Plazo
  - d. Justicia contra Misericordia
6. Aplica los principios de resolución
  - a. Pensamiento basado en resultados
  - b. Pensamiento basado en reglas
  - c. Pensamiento basado en empatía
7. Investiga si existen terceras posibilidades
8. Toma la decisión
9. Revisa y reflexiona sobre la decisión

Es importante notar que el número de actores y potenciales dilemas éticos es básicamente ilimitado. Sin embargo, cada una de esas situaciones éticas la podemos analizar mediante este proceso de nueve pasos. ¿Por qué? Porque al final del día no existe algo así como “la ética de la ingeniería automovilística” sino solamente una ética universal. Estos nueve pasos nos ayudan a resolver cualquier tipo de dilemas éticos.

Asimismo, el liderazgo no se trata de gerenciar detalles y tácticas. El liderazgo se trata de articular una visión para el futuro y desarrollar los valores que compartimos. Eso es, después de todo, lo que construye unión entre las personas y lo que permite que se resuelvan conflictos y problemas. Espero que este artículo te haya ayudado a empezar a entrenarte éticamente. Recuerda que no somos personas éticas o correctas porque nos sepamos los conceptos éticos o aprendamos teorías de filósofos. Solamente somos personas éticas cuando actuamos éticamente. Te invito a emplear lo aprendido en este artículo en tu vida diaria para desarrollar tu aptitud ética y convertirte en una persona que sabe tomar buenas decisiones en situaciones difíciles.

## **Bibliografía**

KIDDER, Rushworth (2009), *How good people make tough choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living*, Harper Paperbacks.