

## INTELIGENCIA ÉTICA EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SALUD

**Autora:** Doris Ángel de Díaz  
[dorianangel81@gmail.com](mailto:dorianangel81@gmail.com)

### RESUMEN

El presente ensayo tiene como finalidad abordar la inteligencia ética como la capacidad de decidir, accionar y resolver situaciones, basando su conducta en valores humanos socialmente compartidos y beneficiosos tanto para el individuo como para la comunidad donde está inmersa, la inteligencia ética es a las organizaciones del siglo XXI lo que fue la inteligencia emocional para las empresas de finales del siglo XX. No solo es beneficiosa para la toma de decisiones claves, si no que en este entorno tan cambiante como el actual, las personas se ven inmersas en un ambiente complicado en el que privan las acciones individualistas frente a las grupales, y donde en muchos casos se desatan comportamientos faltos de ética y moral, desvinculando la actividad gerencial de la humana. La inteligencia ética viene a ser un elemento clave en la gerencia de las organizaciones de la salud, sobre todo porque las organizaciones hoy se miden por su compromiso con la sociedad. Por ello discernir sobre la inteligencia ética; es ahondar sobre la capacidad de examinar los estándares morales del individuo y de la sociedad para decidir entre lo que está correcto o lo incorrecto, y así poder resolver las diferentes problemáticas por las que un individuo o una sociedad atraviesa en contextos tan complejos y cargados de necesidad como son los de la salud. Esto hace necesario, no solo la adopción de nuevos modelos de gestión que sustituyan o complementen a los arquetipos tradicionales existentes, sino un profundo cambio cultural centrado en el uso de la inteligencia ética en la gerencia.

### PALABRAS CLAVE:

Inteligencia ética,  
gerencia,  
organizaciones de  
salud

## ETHICAL INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT OF HEALTH ORGANIZATIONS

---

**Autora: Doris Ángel de Díaz**  
[doriangel81@gmail.com](mailto:doriangel81@gmail.com)

### ABSTRACT

The present essay aims at addressing ethical intelligence as the ability to decide, act and solve situations, basing their behavior on human values socially shared and beneficial to both the individual and the community where they are immersed, ethical intelligence is to organizations of the 21st century what was the emotional intelligence for companies of the late twentieth century. Not only is it beneficial for key decision-making, but in this changing environment, people find themselves immersed in a complicated environment in which they deprive individualist actions against groups, and where in many cases unleash behaviors lacking ethics and morality, disengaging the managerial activity of the human. Ethical intelligence is a key element in the management of health organizations, especially because organizations today are measured by their commitment to society. For this reason, he discerns ethical intelligence; is to delve into the ability to examine the moral standards of the individual and society to decide between what is right or wrong, and thus be able to solve the different problems that an individual or a society goes through in such complex and loaded contexts as are those of health. This requires not only the adoption of new management models that replace or complement existing traditional archetypes, but also a profound cultural change centered on the use of ethical intelligence in management.

**Keywords:** Ethical intelligence, management, health organizations.

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad contemporánea la ética se ha convertido en un tema de discusión frecuente. Desde ella se abordan una cantidad de temas cruciales, como el avance de la ciencia y la tecnología, los cambios acerca del significado de libertad y de justicia en el mundo globalizado, los problemas de bioética, de derechos humanos, de educación en valores, la ecología entre otros.; constituyéndose así en una época caracterizada por un amplio panorama de reflexiones éticas.

Por ello, la inteligencia ética cobra una especial relevancia en actividades complejas y de gran impacto para la sociedad, donde el mundo real del ámbito organizacional suele basarse en muchas ocasiones en vaguedades, datos confusos, conocimiento incompleto, estimación de probabilidades inciertas, subjetividades y juicios de valor controvertidos. Resulta importante destacar que en el mundo actual se reclaman comportamientos éticos en los líderes relacionados con todos los ámbitos, especialmente durante la

toma de decisiones, buscando impulsar una decisión ética permanente sobre los desafíos existentes en la sociedad. Contar con personas de capacidad global que opere como factor común en una amplia serie de aptitudes diferenciadas, dicho en otras palabras, poseer inteligencia ética.

Esta inteligencia según, Cerdá (2007), suele ser sinónimo de intelecto (entendimiento), pero se diferencia de ésta porque hace hincapié en las habilidades y aptitudes para manejar situaciones concretas, por beneficiarse de la experiencia sensorial. Las organizaciones se revisten de inteligencia cuando, crean y recrean continuamente su estado futuro; asumen el devenir como una actividad continua y activa de sus componentes humanos y se transforman continuamente como respuesta a las necesidades del colectivo bajo condiciones colaborativas, fortaleciendo una comunidad de intereses. En el ser humano no existe una inteligencia única, sino una diversidad de inteligencias (inteligencias múltiples)

según, Guedez, (2002) marcan las potencialidades y diferencias de cada individuo, para este autor la inteligencia es una capacidad mental para resolver problemas y/o elaborar productos en bien de los demás, cuando antes era considerada algo con lo cual se nacía o no (algo innato), ni la educación podía cambiar ese hecho.

Una definición interesante, por su connotación es la de Gardner (2008) quien plantea que la inteligencia es una capacidad que puede ser desarrollada y aunque no ignora el componente genético considera que los seres nacen con diversas potencialidades y su desarrollo dependerá de la estimulación, del entorno y de sus experiencias. El indica que su definición es diferente a otras “yo hablo de hacer cosas y no solamente de responder preguntas; yo hablo de lo que es valorado en una cultura, y cuando nuevas cosas son inventadas, tales como las computadoras, entonces nuevas habilidades se hacen valoradas”. Es por ello que las

definiciones de inteligencia cambian con los años.

Al considerar la inteligencia una capacidad, se convierte en una destreza que se puede desarrollar, de muchas formas. En ese sentido, mientras mejor logren los grupos humanos constituirse en colectivos inteligentes, en sujetos cognitivos abiertos, capaces de iniciativa, de imaginación y de reacción rápidas, mejor aseguran su éxito en el medio altamente competitivo. Pero no basta con ser inteligentes, sino que esa inteligencia debe revestirse de atributos morales capaces de hacer de la gestión un acto moral.

Es así como surge la inteligencia ética, donde el espacio del conocimiento se activa en cuantas relaciones humanas fundadas en principios éticos de valoración de los individuos por sus competencias, de transmutación real de las diferencias en riqueza colectiva, de integración a un proceso social dinámico de intercambio de conocimientos. Esta inteligencia, es un mecanismo mental que construye los preconceptos estructurales, las reglas de juego con

que un individuo enfrenta su realidad, es así como la inteligencia tiene por objetivo hacer funcional la interacción entre el medio y el individuo, igualmente conservar su identidad, la cual comprende los aspectos individuales, grupales y sociales. Su importancia radica en la necesidad de preservar valores, creencias, principios éticos. Es considerada como la madre de todas las inteligencias.

Por ello el presente ensayo abordará de forma muy somera la inteligencia ética desde la gerencia de las organizaciones de salud, desde todos los elementos que subyacen en ella y como ésta incide en el desarrollo de una gerencia orientada a la preservación de los valores éticos.

## DESARROLLO TEÓRICO

### *Inteligencia Ética*

***“No somos responsables de las emociones, pero sí de lo que hacemos con ellas”***

**Jorge Bucay**

Existe en la actualidad un nuevo concepto de inteligencia capaz de solucionar creativamente los complejos problemas del siglo XXI:

Inteligencia Ética también conocida como holística. El reto actual de las organizaciones no es tanto su requerimiento de innovación científico-tecnológica, sino su capacidad para construir una cultura organizacional fundamentada en la inteligencia ética y emocionalmente sostenible. La vivencia de una cultura de valores no es más que la práctica de la inteligencia ética. Ésta coadyuva en la construcción de organizaciones de éxito, con ventajas competitivas puesto que agrega valor al trabajo y hace que los colaboradores en su desempeño, apliquen sus competencias técnicas, así como también actitudes y conductas éticamente sanas y productivas. En ese orden, fortalece la calidad de la dimensión humana de la organización mediante el perfeccionamiento del capital social, al mejorar las competencias de inteligencia emocional de los colaboradores. Cultiva una conducta íntegra, recta, responsable, leal y creativa en los colaboradores, da fuerza a la conducta ejemplar de cada uno guiado por una cultura ética. Consolida

también la ética del servicio, que obliga a la eficacia, la eficiencia, la efectividad y el mejoramiento continuo.

Según Gallegos (2002), la inteligencia ética se basa en los principios y valores que nutren el espíritu humano, en la capacidad de distinguir lo verdadero de lo falso, en los principios éticos del bien común, y está orientada a desarrollar el potencial ilimitado del ser humano. Es un proceso creativo más cerca de la sabiduría que del conocimiento; es la capacidad de discernir para reconocer la acción responsable. Está ligada incondicionalmente a los valores humanos: no es posible separar la inteligencia del amor, la compasión, la libertad, la gratitud, el respeto, la humildad, la solidaridad, la amistad, la honestidad. Inteligencia es el despliegue de la comprensión del valor de toda vida y de todo ser humano.

La ética, según Cortina (2004) no es más que aplicar los principios más sensatos y más inteligentes para organizarnos. Es también una cualidad de la conciencia que lleva a

la humanización integral del ser humano, nunca puede ser un proceso que lleve a la deshumanización o a la destrucción. Para Cortina, (ob.cit) una inteligencia holística, también llamada inteligencia ética, y puede ser vista como la capacidad de resolver problemas y crear productos significativos de forma ética. Aplicado al ámbito de las competencias organizacionales e individuales, el concepto de inteligencia ética abarca tanto las competencias técnicas (el saber y el saber hacer) y las competencias emocionales (saber actuar), como las competencias éticas (el actuar basado en valores).

A la inteligencia ética se subsume la inteligencia racional-instrumental y la inteligencia emocional. Una organización puede ser racional en su gestión administrativa y productiva, pero esto será insuficiente para hacer sostenible su éxito y competitividad. A la racionalidad instrumental hará falta hacerle corresponder una cultura corporativa de inteligencia emocional y basada en valores significativos. Se dan los casos en que se cuenta con

colaboradores altamente competentes en la dimensión técnica, pero incompetentes emocionalmente, con el agravante de una eventual tendencia a la práctica de desvalores (entre ellos la deslealtad, la deshonestidad y la corrupción). A la calidad técnica se deben integrar la calidad emocional y la calidad ética.

Cabe considerar que la inteligencia ética es un medio alternativo de los códigos de ética para guiar el comportamiento de las personas y tratar de lograr el alivio ético existente alrededor de la organización y de las relaciones interpersonales, contribuyendo a conservar la armonía social, además de fortalecer el bien común. Además de que es integradora de habilidades, capacidades, destrezas y aptitudes dentro de unos estándares éticos y morales que una cultura o sociedad han impuesto, siendo un punto de partida para irradiar valores, principios dentro de la organización.

Refiere, Martín (2004), que “la inteligencia ética se apoya en las teorías de las inteligencias múltiples y profundiza en los supuestos de la

inteligencia emocional y la inteligencia social”. (p.173). Esta es habilitada por la imaginación moral, logrando crear posibilidades inéditas de actuación dirigida a la unificación y a la congruencia de conductas.

En efecto, la inteligencia ética ayuda a la reflexión moral, las experiencias y las acciones sobre las conductas para orientar el desarrollo de proyectos de vida y organizacionales. Esto permite deducir que una persona con inteligencia ética sabe manejar las inteligencias múltiples en especial la emocional y la social, en virtud de que, si sabe controlar las emociones sin dejarse llevar por la ira, el entusiasmo o el miedo, puede actuar de una manera mesurada y racional.

En consecuencia, la inteligencia ética es parte fundamental en la vida de las personas, porque permite formar valores en cada una de las etapas por las cuales pasa una persona independientemente de que exista una correlación o no entre la inteligencia ética y la negociación. La misma puede estar marcada o desarrollada en un individuo más que

en otro, pero influye sobre las personas en cualquier situación en que se encuentren.

### ***Organizaciones de salud y su gerencia inteligentemente ética***

El ser humano no es un ente aislado, sino que forma parte de un entramado natural y social progresivamente más complejo e integrador, un sistema de sistemas. Así, las relaciones humanas desde la perspectiva de la salud, y por tanto sus dimensiones éticas, pueden entenderse como una serie de círculos concéntricos que, partiendo del nivel más elemental que en nuestro caso sería el paciente o usuario del sistema de salud, llega a integrarse en un mundo global y complejo.

Las organizaciones de salud no involucran sólo un problema técnico y económico, sino que también es ético. Según, La importancia de la inteligencia ética, entendiéndola como ética para la vida, radica precisamente en que permite que la organización escolar redimensione su proyecto. Es al mismo tiempo una ética de la corresponsabilidad, en tanto que

apuesta por una visión prospectiva para la sociedad contemporánea y simultáneamente es una perspectiva aplicable para las instituciones sociales concretas como lo es la escuela, que requiere de una plataforma en la que se reconozcan a todos sus actores, se respete sus diferencias, se pondere y genere la participación, se desarrollen procedimientos y mecanismos de inclusión. Según, Etkin, (2002) habrá de concordar que no pueden ser moralmente sanos, socialmente justos, ni médicamente eficientes, las organizaciones de salud que no hagan posible, la eliminación de las angustias propias de la enfermedad (p. 218). El acento gerencial dentro de estas organizaciones debe situarse necesariamente en las dimensiones humanas de una actividad humana como son las ciencias de la salud, ejercidas a su vez, sobre seres humanos.

La ética, más que del miedo a la condena judicial, se ocupa de los hábitos y las convicciones de la gente, las organizaciones y las instituciones, deseosas de actuar de acuerdo con la

actividad que les es propia. Por ello gerenciar desde una inteligencia ética es visionar el futuro, es constancia, disciplina, honestidad, riesgo y sacrificio. La reputación es sólo cómo somos vistos por los demás, la ética es cómo actuamos cuando nadie nos mira, aquí juegan papel importante la integridad y los valores. Para que no se destruya el piso social, el éxito, debe alcanzarse honestamente.

De allí que, quien gerencia ha de ser, auto determinante en su inteligencia, con libertad, ser dueño de sus actos, dominar su yo, y hacerse persona. No refugiarse en la evidencia privada por codicia o miedo. Aplicar en todo momento según Gallegos (ob.cit) la inteligencia ética al crear dignidad humana visible. Pues para que sea efectiva la gerencia de una organización debe hacer énfasis en sus componentes éticos, para que por medio de sus principios y valores se cree una negociación éticamente responsable, orientada por la inteligencia ética de su personal, lo cual garantice el éxito organizacional.

Es evidente, según Kitson y Campbell (1996), que los agentes

morales son, en primera instancia, las personas. Ellas son las que, salvo casos excepcionales, satisfacen las condiciones que debe reunir un ser para que se le considere sujeto de moralidad. Sin embargo, también resulta difícil negar que las organizaciones y, entre ellas, las de salud gozan de una complejidad estructural suficiente como para ser también tratadas como agentes morales, a los que tiene sentido pedir cuentas de sus acciones y de las consecuencias de éstas ya que está implícita la responsabilidad sobre la vida de los seres humanos. Pero, para alcanzar esta meta una sociedad necesita no sólo transformar parcialmente sus formas de vida, sino contar con organizaciones sanitarias dispuestas a incluirlas en la misión y, sobre todo, en la práctica del gerente y su personal. Un gerente con inteligencia ética, que actúe para la ética, al aceptar que el ser humano es al mismo tiempo individuo, que parte de una familia, de la sociedad, y gestiona el crecimiento conjunto de la autonomía individual y de la conciencia social.

Innegablemente, las organizaciones en sus diversos contextos asumen responsabilidades que deben acometer para el mejor estar de la organización y de las personas que en ellas se asientan, enfrentándose a factores situacionales en que existen conductas éticas de las cuales son autores y llevan a un estado incomodo que influye en todos los procesos, especialmente en el ámbito de la salud. De ahí que, Belohlavek (2007), se refiere a que “la inteligencia ética cumple diferentes funciones que buscan orientar el comportamiento que tienen las personas en cualquier ámbito de la vida” (p. 107). De ello converge un propósito, una intención, un objetivo en particular, una razón de ser, la cual se ejecuta para generar y lograr beneplácitos a las personas y a la sociedad, buscando siempre el bien común.

## CONCLUSIONES

Resulta evidente que el presente ensayo se convierte en una pequeña ventana abierta para profundizar en la temática prácticamente inexplorada

de las relaciones existentes entre tópicos, como la inteligencia ética gerencial y las organizaciones de la salud. La globalización, la competencia excesiva, las jornadas elevadas de trabajo hace vivir una era ajetreada y frenética que no permite pararse a pensar si los modelos de vida planteados son los correctos, y si éstos nos ayudan realmente a conseguir una estabilidad emocional y a alcanzar lo deseado. La inteligencia ética es parte fundamental de todo esto, ya que permite formar valores en cada una de las etapas por las cuales pasa una persona independientemente de que exista una correlación o no entre la inteligencia ética y la persona.

La misma puede estar marcada o desarrollada en un individuo más que en otro, pero influye sobre las personas en cualquier situación en que se encuentren. Por ello para que sea efectiva, la gerencia de una organización debe hacer énfasis en sus componentes éticos, para que por medio de sus principios y valores se cree una relación éticamente responsable, orientada por la

inteligencia ética de su personal, lo cual garantiza el éxito organizacional. Los actos de las organizaciones y de los individuos que forman parte de esta sociedad, repercuten de manera positiva o negativa en otros escenarios, otras personas u otros procesos organizacionales.

Por ello se hace necesario el desarrollo de la inteligencia ética, conocida también como holística, a ésta se suman las inteligencias múltiples circunscribiendo la inteligencia emocional, en virtud de que es importante controlar las emociones que muchas veces están cargadas de conductas inmorales.

La inteligencia ética favorece el cimiento de las relaciones de éxito convirtiéndose en una fuente de ventaja competitiva, dónde se fundamentan valores de integridad, integración y moralidad, además de que sirve de parámetro para llevar a cabo procesos de negociación. Esto les permite a las organizaciones desarrollar una inteligencia fundamentada en los principios y en los valores que son importantes para la sociedad, que está cansada de leer

y escuchar casos sobre mal manejo ético y codicia siempre con los mismos protagonistas quienes gerencian las organizaciones. Personas cuyos cargos y puestos les colocan en situación de ventaja en cuanto a la toma de decisiones y que le benefician a nivel individual, no trasmitten ningún valor positivo a la organización ni a sus subordinados sino más bien todo lo contrario.

Los nuevos esquemas gerenciales deben ser reflejo de la forma sobre cómo piensa y opera la organización, exigiendo entre otros aspectos la ética inteligente. Hay que hacer entender a los equipos gerenciales, sobre todo en las organizaciones de salud la importancia que tiene el ser responsables e impolutos olvidando la codicia personal. La claridad y transparencia en las acciones y en la comunicación (tanto interna como externa) para llegar a convertir las organizaciones de salud del País, en los referentes de rectitud sin los cuales no se debería permitir participar en el juego empresarial a aquellos

directivos y trabajadores que se salgan de las reglas marcadas.

## REFERENCIAS

Aranguren, J. (1985). **Perspectiva Ética de la Atención de Salud.** Madrid: Ediciones de la Revista de Occidente.

Belohlavek, P. (2007). **Introducción a la Inteligencia Ética.** Editado por Tagle Group Book

Cortina, A. (2004). **El Capital Ético: La Riqueza de los Pueblos.** Disponible en: [www.barcelona2004.org/esp](http://www.barcelona2004.org/esp). [Consulta: 2017, enero 17]

Etkin, J. (2002). **El Potencial Ético de las Organizaciones.** Disponible en: [www.iadb.org.ética](http://www.iadb.org.ética) [Consulta: 2017, enero 17]

Gallegos, R. (2002). **Inteligencia Revistada.** Las inteligencias múltiples. Barcelona.

Gardner, Howard. (2008). **Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica.** Paidós. p. 14. [ISBN 978-607-7626-00-8](http://ISBN 978-607-7626-00-8).

Guédez, V. (2002). **Retos Éticos de Nuestro Tiempo.** Disponible en: [www.unimet.edu.ve](http://www.unimet.edu.ve) [Consulta: 2017, septiembre 14]

Kitson, A.; Campbell, R., (1996). **The Ethical Organization.** Ethical Theory and Corporate Behaviour. London. Macmillan Business.

Martín, V. (2004). **La Inteligencia Ética en las Organizaciones Públicas.** IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.