

(ética)

Para qué y cómo aplicar la ética en la toma de decisiones

El método de deliberación beethik

Equipo fundador de Beethik



José Antonio Lavado



Nekane Navarro



Albert Huerta

POR QUÉ ES IMPORTANTE INTEGRAR LA ÉTICA EN LA TOMA DE DECISIONES

En la actualidad, nadie duda de que la confianza es un activo esencial y necesario a la hora de mantener la red de relaciones de la empresa y las organizaciones. Con altos niveles de confianza conseguimos la credibilidad ante las partes interesadas, la legitimidad para actuar en el contexto económico y social y la posibilidad de supervivencia futura. La confianza es un elemento clave que facilita la cooperación y reduce los costes de coordinación y transacción entre las personas, las empresas y la sociedad. Sin ella, ni las relaciones entre personas, ni los contratos entre organizaciones ni las mismas leyes pueden funcionar. La empresa que no se gane esta acreditación de ser “digna de confianza” no sobrevivirá en la sociedad del siglo XXI.

La confianza tiene una base técnica, relacionada con las expectativas que la empresa ha generado sobre su capacidad para hacer bien lo que dice que va a hacer, pero también tiene una base ética, un pilar sin el cual nos resulta imposible sobrevivir en el contexto actual. Estos dos pilares, el competencial y el ético, los vamos construyendo y los ponemos de manifiesto día tras día con nuestras decisiones.

La concepción de la empresa como una organización independiente de las personas que la componen, neutra, aislada y ajena a su contexto social y ambiental está obsoleta. Eso significa que hay que abandonar la perspectiva egocéntrica y contemplar, en las estrategias y en la gestión, las necesidades de todas las partes que tienen intereses legítimos en la organización. La creación, desarrollo o mantenimiento de la confianza presupone este cambio de perspectiva.

Por lo tanto, hay que poner énfasis en la capacidad ética, es decir, en una renovada manera radical de entender la responsabilidad para interpretar, y tomar decisiones, sobre cuál es la mejor forma de resolver los conflictos entre los distintos intereses legítimos que hay en juego. Ello implica desarrollar una cultura ética de la deliberación y la argumentación a través del diálogo, donde la confianza se apoya en los procesos comunicativos y en la transparencia de la información, financiera y no financiera.

El modo en que tomamos decisiones configura lo que somos, la forma de relacionarnos, la confianza que generamos en los demás y, en definitiva, nuestra credibilidad y legitimidad para actuar.

Ambas tipologías de información, la financiera y la no financiera, están sometidas a una obligación legal, aunque esta última de momento se restringe a determinadas empresas e instituciones. Ello implica la responsabilidad de compartir y proporcionar con transparencia una información –clara, precisa, equilibrada, fiable, comparable y puntualmente a tiempo– sobre las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones y sobre cómo se equilibra la satisfacción de las necesidades y expectativas económicas, laborales, ambientales, social y éticas de las partes implicadas o afectadas por las decisiones tomadas.

Una vez llegados a este punto, resulta fundamental incorporar la ética a la toma de decisiones, para superar el riesgo de caer en una visión cosmética de la empresa y de la consecuente pérdida de credibilidad, legitimidad y confianza, y concebir las organizaciones como estructuras que conectan con sus raíces para construir, desde su propia esencia, y con sus decisiones, una sociedad más auténtica, humana y sostenible.

LA TOMA DE DECISIONES, EN EL NÚCLEO DE LAS ORGANIZACIONES

La toma de decisiones es una de las actividades nucleares de la vida de las organizaciones y está casi presente en todo momento de la dinámica organizativa. Cada día se toman decisiones, muy a menudo y muchas personas.

Para que se produzca una acción, ya sea individual o de equipo, tiene que haber un momento de decisión. Tomamos decisiones, tanto para abordar cuestiones situadas a medio y largo plazo –como pueden ser los objetivos, las políticas o los retos estratégicos– como para resolver de manera cotidiana los problemas que nos plantea el día a día.

Más a menudo de lo que habitualmente “hacemos consciente”, las decisiones que debemos tomar llevan implícita una contraposición entre valores, principios, creencias o intereses legítimos que están en conflicto. Este es el momento en el que se manifiesta el problema ético. Si lo identificamos y gestionamos de manera adecuada estaremos fortaleciendo nuestra cultura ética y, consecuentemente, el compromiso interno y la confianza de nuestros interlocutores.

Por este motivo es muy importante que las organizaciones dispongan de modelos de gestión ética para la toma de decisiones y de mecanismos, de órganos de gestión, de herramientas, de recursos y de infraestructuras que aseguren que todo el equipo humano, poniendo especial énfasis en las personas con responsabilidades de liderazgo, dispongan de competencias éticas para gestionar los conflictos éticos y los resuelvan de la mejor manera posible en cada situación.

“La ética no te da las respuestas, pero te ayuda a responder”.

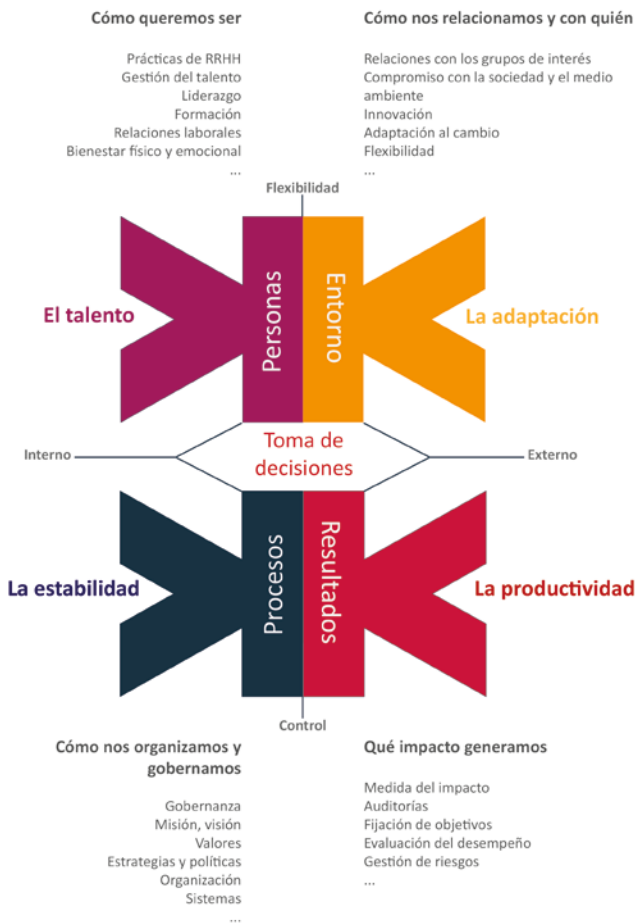
Domingo García-Marzá

De este modo, con un nivel de conciencia más o menos elevado, vamos sumando multitud de decisiones en todos los ámbitos de nuestra actividad colectiva, dando respuesta a las preguntas que se nos plantean y consolidando o modificando nuestros valores y principios de actuación construyendo nuestra cultura, nuestro carácter, nuestro ethos como organización.

De hecho, para eso nos sirve la cultura, para hacernos la vida organizativa más sencilla, más eficiente, para darle sentido a la acción y mejorar la percepción de coherencia entre “lo que decimos” y “lo que hacemos” a través de las decisiones que tomamos, lo cual genera compromiso y credibilidad en todos los grupos de interés.

Seguindo el modelo de cultura que sirve de referencia a beethik, todas las decisiones que tomamos las podemos agrupar en los cuatro niveles siguientes:

- A nivel de personas [¿cómo queremos ser?] gestionando el talento, el modo de trabajar, las necesidades, las expectativas y el compromiso del equipo humano.
- A nivel de procesos [¿cómo nos organizamos y gobernamos?] definiendo políticas, sistemas, programas y procedimientos internos para asegurar un contexto que facilite la consecución del propósito de la organización.
- En las relaciones con el entorno [¿con quién nos relacionamos y cómo?] dando respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la sociedad, innovando y gestionando los procesos de adaptación a los cambios.
- A nivel de resultados [¿qué impacto generamos?] estableciendo objetivos y sistemas, identificando indicadores financieros y no financieros para gestionar y realizar el seguimiento de lo que estamos consiguiendo, de la “productividad” de nuestra actividad.



EL DECISIVO IMPACTO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA CULTURA Y EN LA CONFIANZA

Cuando tomamos decisiones estamos configurando día a día nuestra propia identidad como organización, nuestro “carácter”, nuestra manera de pensar y de hacer, la forma de relacionarnos, el impacto que generamos, la confianza que generamos en los demás y, al mismo tiempo, incidiendo desde nuestro ámbito de influencia, en el tipo de sociedad en la que queremos vivir y convivir.

Por lo tanto, “cómo” decidimos –el método que utilizamos y los criterios que aplicamos a la hora de tomar decisiones–, y consecuentemente “qué” decidimos, es un recurso organizativo esencial que hay que gestionar, ya sea para mantener nuestra cultura actual [lo que somos], reforzando aquellos elementos valiosos que generan confianza, como para transformarnos y avanzar hacia nuestra cultura deseada [lo que queremos ser], identificando los elementos culturales que fortalecen y aseguran el mantenimiento de altos niveles de confianza y un concepto renovado de la excelencia empresarial.

En este contexto, lo cierto es que cada vez más empresas, instituciones y organizaciones están comprobando las ventajas de invertir esfuerzos, dedicación y recursos en introducir mejoras identificando y aplicando aquellos elementos clave de la toma de decisiones que estructuran la cultura de la organización –los valores, los principios de actuación, las creencias, los hábitos, las costumbres, las normas no escritas, lo que emociona, lo que se valora y lo que no...-. Decía Peter Drucker que la mejor de las estrategias no se podrá implantar si detrás no existe un equipo de personas que crea en ella, la valore y se comprometa con la misma.

“Culture eats strategy for breakfast”.

Peter Drucker

Estas mejoras van dirigidas tanto a la metodología de la toma de decisiones como al diseño de las infraestructuras que aseguran su aplicación, a la gestión del impacto que puede generar –en el propio compromiso interno, en los resultados y el retorno obtenidos o en el aumento o disminución de la confianza de los distintos grupos de interés y de la sociedad en general.

Si asumimos las tres premisas siguientes:

- que las decisiones que tomamos y el modo de hacerlo configura la cultura organizativa,
- que ello incide directamente en el nivel de confianza de las distintas partes implicadas y
- que la consecución de altos niveles de confianza es una de las claves del éxito organizativo y empresarial y de la legitimidad para actuar en nuestros tiempos,

la pregunta sería:

- ¿Cuál es el elemento diferencial que podemos introducir en la toma de decisiones para construir una cultura que genere confianza?

CAPACIDAD TÉCNICA Y CAPACIDAD ÉTICA: DOS PILARES ESENCIALES PARA GENERAR CONFIANZA DESDE LA TOMA DE DECISIONES

Para responder a esta pregunta hay que entender las bases del concepto de confianza. Confianza viene de la raíz latina *cun-fidere*, es decir, tener la convicción, la seguridad, la expectativa, la creencia, la esperanza de que "el otro" hará lo correcto, lo que se espera de él. Esta convicción reduce la incertidumbre y se fundamenta en dos pilares:

- La capacidad técnica: confío en que sabes hacer lo que dices que harás y lo harás correctamente [eres competente]. Este pilar está relacionado con la vertiente técnica, con la calidad del trabajo o de la actividad profesional.
- La capacidad ética: confío en tus intenciones, en tu integridad, en tu cuidado hacia mí, en que no actuarás voluntariamente en contra de mis intereses legítimos y en que no me engañarás [eres honesto] y confío en que asumirás las consecuencias de tus actos, conectando con tus raíces más humanas [eres responsable]. Este pilar está relacionado con la vertiente relacional, con la calidad de la relación.

“La confianza no solo constituye un lubricante para el buen funcionamiento de la cooperación y la negociación, sino que es la base primera para el establecimiento de cualquier tipo de interacción humana”.

Domingo García-Marzá

Estos dos pilares, la capacidad técnica y la ética, están incrustados en la esencia de la toma de decisiones y

funcionan como dos variables cualitativas que tienen una incidencia directa en el nivel de confianza que generamos individual y colectivamente con nuestras acciones.

Los modelos de empresa economicistas ponen el énfasis en la primera de las variables: la capacidad. La toma de decisiones se centraliza en un colectivo reducido y elitista de la organización –el equipo directivo– y la perspectiva ética queda en un segundo plano. Desde dicho enfoque se entiende la toma de decisiones como el resultado de un proceso racional, funcional y observable con el propósito de obtener el máximo beneficio propio.

“Las empresas desarrollan su actividad con el único objetivo de obtener beneficios económicos y no hay que esperar más de estas organizaciones”.

Milton Friedman

Las organizaciones que apuestan por un modelo de negocio [radicalmente] responsable entienden la toma de decisiones como la expresión del carácter, de los hábitos y del modo de hacer de los individuos en su contexto organizativo, que tienen en cuenta el impacto que generan en el propio equipo, en la propia organización y en las personas y los grupos que lo rodean. En este caso, también es el resultado de un proceso racional, pero abierto y dialógico de reflexión compartida, donde es igual de importante el resultado de la decisión como el proceso para llegar a ella.

De este modo, las dos variables –capacidad técnica y ética– no son dicotómicas sino complementarias; incluso se puede decir que para conseguir altos niveles de capacidad [eres competente], esta también tiene que incluir la capacidad para la reflexión, el diálogo y la acción ética.

LA ACCIÓN ÉTICA

La reflexión ética no sigue la misma lógica cuando se orienta hacia el conocimiento que cuando lo hace hacia la acción. Los estudios demuestran que ante un conflicto de valor existe una brecha muy importante entre lo que consideramos que está bien o mal desde un punto de vista estrictamente racional [lo que pensamos] y lo que aplicamos a la hora de actuar [lo que hacemos]. Por lo tanto, hay que reducir esta distancia.

Si queremos que la ética se aplique realmente a las empresas y organizaciones no tiene que ser únicamente

algo que se desea, sino que también tiene que estar presente en el momento de la acción. Sería una irresponsabilidad tomar decisiones y actuar sin contemplar su perspectiva ética, hasta el punto que, si no integramos la ética a la toma de decisiones, la apuesta por la ética contemplada en las declaraciones corporativas perdería toda su credibilidad, con la consiguiente pérdida de confianza por parte de todos los interlocutores.

Por este motivo, hay que gestionar la cultura ética de la organización y dotarse de una infraestructura que asegure la integración de la ética en todas sus decisiones, dimensiones y actuaciones.

EL MÉTODO DE DELIBERACIÓN BEETHIK

UNA HERRAMIENTA PARA APLICAR LA ÉTICA EN LA TOMA DE DECISIONES

Si la dimensión ética es un componente sine qua non de la toma de decisiones, y esta es una parte esencial de la dinámica organizativa, uno de los objetivos y de las responsabilidades de la empresa es dotar de herramientas a los órganos de gestión, a las personas y a los equipos para que puedan aplicar la ética en su toma de decisiones.

Un recurso muy útil para llevar esto a cabo es el método de deliberación beethik: una herramienta práctica, sencilla y muy eficiente que nos ayuda a integrar la ética en el proceso de toma de decisiones, para fortalecer nuestra cultura ética y la confianza de nuestros interlocutores. El método contempla de manera integral las aportaciones de las principales tradiciones éticas y reduce la complejidad para facilitar la acción en los entornos actuales.

Esta es una herramienta básica que forma parte de la infraestructura ética. Pero las herramientas las utilizan las personas, por lo tanto, para poder llegar a ser un elemento nuclear y efectivo de esta infraestructura requiere de un sencillo proceso de capacitación.

En el caso de los modelos economicistas, el foco de la formación y capacitación se ponía, y se continúa poniendo, en entrenar a unos pocos, los directivos, en la técnica racional del proceso de toma de decisiones, pero sin contemplar la vertiente ética. Existen distintos esquemas de referencia desarrollados para diseñar programas de formación como base para entrenar la toma de decisiones desde una perspectiva exclusivamente racional.

En las organizaciones con un modelo de negocio responsable esta capacitación sigue el mismo proceso (racional), pero con una diferencia muy importante como es la incorporación de la perspectiva ética en cada una de las fases que lo componen.

EL DIÁLOGO COMO BASE

El método se basa en la práctica del diálogo. No hay ética, ni procesos de deliberación, sin el ejercicio de un diálogo real y bien entendido. Este diálogo real dispone de una extraordinaria capacidad generadora de confianza y donde el peso del proceso tiene tanta importancia, o más, que el propio resultado. Practicar un diálogo de calidad es un hecho diferencial de la toma de decisiones si se fundamenta, entre otros, en los siguientes pilares:

- Se persigue el entendimiento y la cooperación a través de la palabra [dia-logos].
- Se basa en la inclusión de todas las partes implicadas y/o afectadas y consolida la actitud de reconocimiento, interdependencia y cuidado del otro, desde posiciones de igualdad.
- Existe la voluntad común y explícita de actuar con transparencia.
- No se basa en la confrontación, en la coacción o en la imposición de “mi” opinión, ni en la defensa de mis intereses particulares, sino en la construcción deliberativa, argumentada y conjunta de la mejor alternativa posible.
- Se establece como un proceso estructurado de compromiso mutuo y reciprocidad.
- El diálogo se orienta a la acción y se plantea como un mecanismo para satisfacer los intereses legítimos que hay en juego, a través de la búsqueda de acuerdos y consensos.
- Ayuda a tomar decisiones con un nuevo marco de referencia relacional, cognitivo y emocional.

“Decía Sócrates que el mal surge de la ignorancia. Y a mí me gusta añadir que el mal surge de ignorar al otro”.

Sira Abenzoza

Adicionalmente, el método de deliberación beethik ayuda a dinamizar nuevos procesos de aprendizaje organizativo, incrementando la solidez interna, el espíritu de mejora y la transversalidad. Con su aplicación estamos contribuyendo al desarrollo de organizaciones dialógicas que aprenden e integran un renovado concepto de alteridad, de relación con “el otro” y que resulta esencial si queremos construir unas organizaciones más auténticas y humanas para avanzar hacia una sociedad más sostenible.

Pero antes de entrar en la descripción del método es necesario preguntarse cuándo hay que aplicarlo, para evitar de este modo el peligro de caer en la maximización de que toda toma de decisiones requiere una reflexión

ética. Es cierto que detrás de toda decisión hay una elección, y que los problemas éticos son casi siempre de elección y que esta es común en la acción ética y en la acción económica. Pero hay decisiones técnicas, organizativas o de procedimiento que son puramente instrumentales y operativas que no requieren esta reflexión.

No obstante, gran parte de las decisiones empresariales conllevan un conflicto más o menos explícito de valores donde la elección se complica y donde entran en juego distintos posicionamientos; en estos casos es donde hay que aplicar metodologías de reflexión ética que analicen de manera sistemática y dialógica las distintas

responsabilidades organizativas implicadas, y que al mismo tiempo permitan identificar y valorar diversas alternativas para tomar la decisión más adecuada.

Partiendo de estas consideraciones previas, el método de deliberación beethik plantea un proceso en 4 etapas:

1. Deliberación sobre los valores en conflicto.
2. Deliberación sobre las acciones.
3. Deliberación sobre la decisión final.
4. Deliberación sobre la aplicación.

K

Practicando la introducción de la ética en la toma de decisiones

Etapa 1 K **Deliberación sobre LOS VALORES en conflicto**

Problema ético

Valores en conflicto

Valor 1

Valor 2

Etapa 2 K **Deliberación sobre LAS ACCIONES**

Acción extrema 1

Acción intermedia 1

Acción intermedia 3

Acción intermedia 2

Acción extrema 2

Etapa 3 K **Deliberación sobre LA DECISIÓN FINAL**

Tabla de pruebas

	Acción extrema 1	Acción intermedia 1	Acción intermedia 3	Acción intermedia 2	Acción extrema 2
Publicidad <i>¿Y si la decisión la supiera todo el mundo?</i>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
Universalidad <i>¿Y si lo hiciera todo el mundo?</i>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
Reciprocidad <i>¿Y si me lo hicieran a mí?</i>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
TOTAL					

Asegurando la decisión final

1. ¿Cuál es la decisión más coherente con nuestros principios y valores?	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
2. ¿Cuál es la decisión que favorece al más vulnerable?	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
3. ¿Cuál es la decisión que me hace sentir más orgulloso?	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
4. ¿Cuál es la decisión más reversible?	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
5. ¿Cuál es la decisión que favorece más el diálogo y la participación?	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
TOTAL			

Etapa 4 K **Deliberación sobre la APLICACIÓN**

Decidir

Comunicar

Aplicar

Hacer seguimiento

© beethik Todos los derechos reservados. Queda prohibida su reproducción total o parcial.

ETAPA 1: DELIBERACIÓN SOBRE LOS VALORES QUE ESTÁN EN CONFLICTO

OBJETIVO: IDENTIFICAR EL PROBLEMA ÉTICO Y LOS VALORES PRINCIPALES QUE ESTÁN EN CONFLICTO

En esta primera etapa se trata de delimitar del modo más claro posible el problema con el que nos enfrentamos. Centrar el problema ético no siempre resulta evidente cuando hay más de una persona implicada. Es la base para el funcionamiento adecuado de las siguientes fases y por este motivo se tendrán que centrar algunas cuestiones clave como:

- ¿Cuál es el problema ético que debemos resolver?
- ¿Cuál es la situación?
- ¿Quién está implicado? ¿A quién debemos dar respuesta?
- ¿Quién es la persona responsable de tomar la decisión?

Una vez identificado el problema hay que expresarlo de manera sintética en una o dos palabras para visualizar la situación y los valores en conflicto de la forma más concreta y consensuada posible.

A partir de aquí, se identifican los dos valores que están en conflicto en la situación descrita. En un problema ético, a menudo encontramos valores/principios/derechos que se contraponen. Es importante identificarlos y sintetizar al máximo estos valores para ubicar la situación del conflicto de la forma más concreta posible.

ETAPA 2: DELIBERACIÓN SOBRE LAS ACCIONES

OBJETIVO: GENERAR ALTERNATIVAS E IDENTIFICAR CURSOS DE ACCIÓN POSIBLES

En esta etapa hay que definir las posibles acciones que podemos emprender ante la situación descrita, que se definen conforme a las siguientes pautas:

- Identificación de las acciones extremas: son aquellas que optan por un valor, obviando completamente al otro. Por lo tanto, tendremos dos acciones extremas, situadas en los lados extremos de los valores que hay en juego.
- Acciones intermedias: son aquellas acciones que se sitúan, en mayor o menor medida, en posiciones intermedias entre las acciones extremas.

Así, la acción intermedia 1 será la más próxima a la acción extrema 1; la acción intermedia 2, la más próxima a la acción extrema 2 y la acción intermedia 3 será aquella que se encuentra en una posición más equidistante entre los dos valores identificados.

En esta deliberación, se analizan cada una de las acciones identificadas, valorando los pros y los contras de cada una de ellas y analizando cuestiones como:

- a) ¿Qué dice la ley?
- b) ¿Cuáles son las consecuencias de cada acción?
- c) ¿Qué dicen las personas expertas o los documentos de referencia (internos o externos)?

ETAPA 3: DELIBERACIÓN SOBRE LA DECISIÓN FINAL

OBJETIVO: ANALIZAR LAS ACCIONES PARA SELECCIONAR LAS MÁS ADECUADAS

En esta etapa se evalúan las acciones definidas para escoger la mejor alternativa y tomar la decisión final ante el conflicto.

De este modo, las cinco acciones definidas se someten a un conjunto de pruebas como las siguientes:

- Prueba de publicidad. Nos preguntamos qué pasaría si la decisión fuera conocida por todo el mundo.
- Prueba de universalidad. Nos preguntamos qué pasaría si lo hiciera todo el mundo.
- Prueba de reciprocidad. Nos preguntamos qué pasaría si nos lo hicieran a nosotros.

Una vez valoradas las acciones conforme a estas pruebas hay que asegurar la decisión final. El método propone seleccionar las 2-3 mejor valoradas y someterlas a un último conjunto de filtros que contemplan las perspectivas de las principales tradiciones éticas:

1. ¿Cuál es la decisión más coherente con nuestros principios y valores?
2. ¿Cuál es la decisión que favorece al más vulnerable?
3. ¿Cuál es la decisión que me hace sentir más orgulloso?
4. ¿Cuál es la decisión más reversible?
5. ¿Cuál es la decisión que favorece más al diálogo y la participación?

La mejor decisión es la que da respuesta a una mayor cantidad de preguntas planteadas.

ETAPA 4: DELIBERACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN

OBJETIVO: ASEGURAR LA MEJOR DECISIÓN Y SU CORRECTA APLICACIÓN

Decisión final

Finalmente, después de este conjunto de pruebas, se

describe la decisión final, valorando los pros y los contras, argumentando la decisión y concretando:

- Si se ha tomado la decisión por unanimidad y si es fruto del consenso. Si no es así, se hacen constar los argumentos y las resistencias a la decisión final.
- Compartiendo los sentimientos vividos en el proceso de diálogo para extraer aprendizajes para situaciones futuras.
- Realizando una relación de lo que podría ir mal.

Comunicación

Una vez tomada la decisión, y antes de aplicarla, se debe planificar y realizar la comunicación a las partes implicadas y/o afectadas. Este paso es imprescindible para asegurar la comprensión y el apoyo necesario.

Aplicación

Es el momento de aplicar la decisión. Por eso hay que tomar las medidas necesarias para hacerla efectiva. Estas dependen de cada caso concreto, pero una de las tareas comunes en la aplicación de toda decisión consiste en llevar a cabo una distribución de roles entre las personas implicadas. Un método efectivo para llevar esto a cabo puede ser el llamado método RASCI:

- Responsable: ejecuta
- Aprobación: aprueba
- Soporte: colabora
- Consulta: aporta su visión
- Informado: se le informa

Seguimiento

Por último, después de la implementación de la decisión tomada, hay que identificar y establecer algunas acciones e indicadores de seguimiento e identificar algunas alarmas de prevención. Una vez llegada la fecha de revisión se realiza, en su caso, una valoración de las acciones correctivas necesarias.

La deliberación ética para la toma de decisiones se puede entrenar en talleres prácticos de capacitación y formación. El programa de capacitación se realiza con la metodología del caso, adaptada a las situaciones reales de cada organización. A las personas participantes se les plantea una serie de situaciones basadas en casos reales que contienen algún conflicto de valor que requiere tomar una decisión desde una perspectiva ética. A partir de aquí, los participantes siguen la estructura del método de deliberación beethik, identifican los valores en conflicto, acuerdan los posibles cursos de acción y eligen la alternativa más idónea, contemplando las aportaciones de las distintas tradiciones éticas, conforme a los principios y valores de los códigos que sean de aplicación o con otros elementos o normas que sirvan de referencia.

Una vez entrenada y aprendida se puede aplicar en situaciones reales de toma de decisiones como:

- Herramienta propia de los órganos de decisión: consejo de administración, comité ejecutivo, comité de dirección o cualquier otro órgano de gestión.
- Herramienta de capacitación directiva y de desarrollo de competencias de liderazgo ético para fortalecer desde el ejemplo la cultura ética de la organización.
- Herramienta para introducir en el programa de compliance y entrenar a los directivos en la deliberación sobre situaciones con posibilidad de aplicación de las normativas de cumplimiento.
- Herramienta de reflexión en los órganos que conforman la infraestructura ética, como los comités de ética, los espacios de reflexión ética o cualquier otro creado a dicho efecto.
- Herramienta para dejar constancia documentada de la trazabilidad de la toma de decisiones y hacer su seguimiento.
- Herramienta para resolver conflictos éticos y tomar decisiones en el seno del funcionamiento cotidiano de los equipos de trabajo departamentales o transversales.
- Herramienta para elaborar un catálogo de casos/situaciones tipo propias de una organización o de un colectivo de profesionales.
- Un indicador para comunicar públicamente, en las memorias de información financiera y no financiera, el trabajo que la organización está llevando a cabo para introducir de forma concreta y práctica la ética y la integridad en sus estrategias, políticas y operaciones.

“El propósito, los valores y los códigos definen las bases de lo que deseamos ser.”

“Cómo tomamos las decisiones determina el camino para conseguirlo.”