

Conflictos de integridad personal en las organizaciones

Resumen

Muchos autores creen que no existe contradicción entre lo que exige el valor de la integridad y la adopción de acuerdos de compromiso. Subrayan la congruencia entre ambos conceptos, especialmente en el caso de organizaciones que cuentan con una sana estructura de cooperación entre sus miembros. Sin embargo, me gustaría presentar y discutir un caso donde la presencia de un dilema ético puede causar que los aspectos más personales de la integridad contradigan los valores de la organización. La experiencia de inmoralidad que acompaña a los acuerdos de compromiso también indica la posibilidad de un dilema entre el aspecto personal y el aspecto colectivo de la integridad. Tales dilemas deben ser abordados no sólo porque causan mucho sufrimiento a los miembros de las organizaciones, sino precisamente por su carácter moral.

Palabras clave

Integridad. Dilemas morales. Compromiso. Esterilización de personas discapacitadas.

Personal integrity conflicts in organizations

Abstract

Many authors believe that there is no contradiction between what is required by the value of integrity and the adoption of compromise agreements. They underline the congruence between both concepts, especially in the case of organizations that have a healthy structure of cooperation among their members. However, I would like to present and discuss a case where the presence of an ethical dilemma can cause the more personal aspects of integrity to contradict the values of the organization. The experience of immorality that comes with compromise agreements also indicates the possibility of a dilemma between the personal aspect and the collective aspect of integrity. Such dilemmas must be addressed not only because they cause a lot of suffering in the members of the organizations, but precisely because of their moral character.

Keywords

Integrity. Moral dilemma. Compromise. Sterilization of people with disabilities

Autor / Author

Damián Salcedo Megales

Profesor de Filosofía moral de la Universidad Complutense de Madrid

dsalcedo@filos.ucm.es

RECIBIDO: **30.01.22** | REVISADO: **07.03.22** | ACEPTADO: **14.04.22** | PUBLICADO: **20.06.22**

Conflictos de integridad personal en las organizaciones

1. Los días 24 y 25 de mayo de 2018 se celebró en la Universidad de Jaén un seminario con el título “Género e intervención social: dilemas éticos y emocionales: diálogos y aportaciones para el hacer académico y profesional”, organizado por la profesora Belén Agrela, en el que presenté una comunicación con el título “Compromisos e integridad”. Las notas que preparé, entonces, deberían haber dado para preparar una publicación en el siguiente año. No pudo ser y las notas permanecieron inertes en algún lugar de la memoria del ordenador. Mientras tanto llegó la ola pandémica que alteró tanto nuestras vidas, desbaratando planes y haciendo imposible el encontrar la tranquilidad necesaria para dar forma a un texto definitivo sobre el asunto propuesto. Me ha decidido finalmente a hacerlo, un acontecimiento inesperado que paso a relatarles.

En diciembre de 2020 se aprobó la reforma del artículo 156 del Código Penal, el cual permitía las esterilizaciones no consentidas de personas discapacitadas. Se hacía en aplicación del Convenio sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de 2006, de la ONU, el cual había sido ratificado por el Reino de España en 2008. Si hacen la cuenta, 12 años después de la ratificación. Mientras tanto, varios miles de mujeres con distintos grados de discapacidad han sido esterilizadas sin su consentimiento; muchas veces, sin tan siquiera saberlo. En diciembre de 2021, la ministra de Derechos Sociales pidió perdón en nombre del Estado a las personas que habían sido objeto de la mencionada práctica.

Los que conocen mis escritos, saben que siempre organizo la reflexión en torno a un caso real de la experiencia profesional del trabajo social. El caso que presenté en la comunicación del seminario de 2018 —y que aquí vuelvo a presentar— es un caso de esterilización de una mujer con discapacidad

que se produjo cuando el antiguo artículo 156 del Código Penal aún estaba vigente. Se muestra en él tanto la resistencia de una trabajadora social, quien se opuso a tal práctica, como, asimismo, las consecuencias morales y emocionales que para ella tuvo.

La valentía de su rebeldía me dio fuerzas para elaborar aquellas mis primeras reflexiones y dar a la publicación este artículo.

2. Allí, en donde las personas se reúnen para organizar una tarea, distribuir recursos, decidir objetivos, ya sea en instituciones, organizaciones o asociaciones, ya sea entre personal funcionario, empleado o colaborador; allí, en donde es necesario programar actividades de colaboración, coordinación o asignación, se hallan presentes dos fuerzas que tiran en direcciones opuestas. Dos fuerzas a las que, sin embargo, les damos el mismo nombre, el de “integridad”. No es raro que así sea, puesto que dicho término es polisémico y abarca muchas cosas diferentes. Como es habitual, entonces, el nombre no nos lo da todo y hay que atender a los contextos para saber a qué nos estamos refiriendo. En nuestro caso, tenemos, por un lado, una idea de integridad que se vincula a “ser parte de”, a ser miembro de un colectivo que persigue ciertos fines. Por otro, además, tenemos una idea de integridad que se vincula a la identidad personal, a una cierta manera de ser coherente (Goodstein, 2000). La primera forma de integridad mira hacia las obligaciones contraídas dentro de un grupo de personas; la segunda forma de integridad mira, más bien, hacia la propia persona y lo que se debe uno a sí mismo

En la mayoría de las ocasiones, las personas que realizan actividades de colaboración dentro de grupos saben cómo mantener unidas y trabadas las exigencias que conlleva el trabajar dentro

Personal integrity conflicts in organizations

de un grupo (por ejemplo, un equipo de trabajo) y las exigencias que les impone el ser leales a sus creencias personales, morales o profesionales. Normalmente, lo saben hacer y lo saben hacer mejor cuanto más tiempo llevan haciéndolo. También, naturalmente, cuanto más tiempo se lleva colaborando con las mismas personas. En las organizaciones siempre se busca establecer vectores de conocimiento y confianza entre los miembros, porque se sabe que son fuente de integración que nutren actitudes favorables hacia la resolución de conflictos y, por tanto, actitudes imprescindibles para llegar a acuerdos integra-dores (Carens, 1979). No todos los conflictos que se pueden presentar en una organización tendrán un carácter moral, si bien es cierto que aquéllos que sí lo tienen son los más difíciles de abordar. Los conflictos morales dentro de los equipos de trabajo son, ciertamente, muy difíciles de tratar. Solamente por medio de una fuerte estructura que incite a la confianza se puede esperar que las partes en conflicto mantengan actitudes favorables a la búsqueda de soluciones de compromiso.

Para centrarnos un poco podemos tratar de enumerar algunas de las actitudes que es deseable que, de una manera especial, tengan las personas a la hora de hallar soluciones de compromiso a los conflictos morales interpersonales (May, 1996, p. 88):

- a. Una actitud receptiva hacia quienes podemos ayudar, especialmente a quienes tienen relaciones con nosotros o hacia quienes cumplimos una función.
- b. Una actitud sensible hacia las peculiaridades de las circunstancias concretas y los contextos personales.
- c. Una motivación para atender a los demás, la cual surge y se desarrolla en correspondencia con las necesidades de los demás, en particular de quienes dependen de nosotros.
- d. Una amplia prudencia más atenta a lo que requiere ser una cierta clase de persona, que al cumplimiento de reglas o procedimientos abstractos.
- e. Un respeto por la legitimidad de las emociones como fuente de conocimiento moral y, especialmente, por los sentimientos de culpa, vergüenza o remordimiento que son fundamentales en las experiencias morales de las personas.
- f. Un sentido de lo que implica ser una persona responsable, el cual está vinculado más con quienes somos y con lo que podemos hacer, que con lo que hemos hecho.

Este conjunto de disposiciones y actitudes desplaza el foco moral desde el intercambio de “reivindicaciones” hacia la búsqueda del acuerdo negociado cuandoquiera que se den conflictos entre los miembros del grupo. El énfasis que dentro de las organizaciones se pone en el deber de ser consciente de la red de obligaciones en que se está inmerso tiene por finalidad el hacer posible que los miembros de los grupos de trabajo comprendan que las soluciones de compromiso acordadas no conllevan una pérdida de integridad. O, dicho de una forma más directa, que la respuesta que se encuentre al conflicto moral se siga sintiendo como una solución moral.

3. Tenemos que detenernos en este punto. Entendemos que es algo valioso para cualquier miembro de un equipo de trabajo el colaborar en encontrar

Conflictos de integridad personal en las organizaciones

soluciones que permitan avanzar en la consecución de los fines de la organización. En la medida en que se pueden establecer relaciones respetuosas y realizar negociaciones bien llevadas no debería haber problemas para que cada cual sintiera que su integridad queda preservada. Sin embargo, notemos que lo que aquí se preserva no es cualquier clase de integridad, sino una que, aun siendo muy fundamental, no deja de ser parcial. Se trata de aquella especie de integridad que se realiza en torno a la idea de lealtad al grupo y al cumplimiento de las obligaciones que la persona tiene hacia el grupo. Dicho estar volcado hacia los demás pone en el centro de la propia identidad no un conjunto de creencias propio, sino un sentido de pertenencia a algo más amplio. De modo que el ser íntegro, en este sentido, conlleva, por una parte, fundamentalmente un cumplir con las obligaciones con el grupo; y, por otra parte, que el que aparezcan conflictos en el grupo se deba entender como un modo de evolución personal que acompaña los cambios en las necesidades del grupo, cambios que es inevitable que se produzcan con el paso del tiempo. Las soluciones de compromiso que se van negociando entre los miembros estables del grupo de trabajo, entonces, ya no representan crisis morales, puesto que todas las partes entienden que son una característica moral normal de la vida compleja de las organizaciones.

Ahora bien, esta idea, que podríamos llamar “colectiva”, de la integridad, es posible que no coincida con una idea más “personal” de la propia integridad, pudiendo generar situaciones no tan fácilmente manejables como aparentemente se quiere. El conflicto entre demandas irreconciliables de lo “personal” y de lo “colectivo” lo puede desencadenar un dilema ético que algún miembro del equipo encuentre difícil de resolver. Probablemente haya más modos en que una si-

tuación de conflicto de integridades se presente (van Willigenburg, 2000). No obstante, en la clase de conflicto sobre la que desearía reflexionar se reúnen muchos matices interesantes. Para explicarlos me referiré a un caso que sucedió en Granada hace mucho tiempo. Quizás casos así ya no se produzcan. Cambian las instituciones, las reglamentaciones, los conocimientos y la pericia de los profesionales, etc.. Con todo, esta clase de casos contiene algo característico de otros muchos casos parecidos, lo cual me permitirá confiarles lo que quiero explicar. El caso es el siguiente:

Desde hace cinco años Dolores, de 26 años de edad, está siendo atendida por el Equipo de Salud mental de un Centro de Salud, que le ha diagnosticado una psicosis. La enfermedad de Dolores se desarrolló a raíz de la muerte de un hermano pequeño y de creerse culpable de la misma. Es muy inestable emocionalmente y, a veces, tiene conductas agresivas. De modo que es considerada por el Equipo como una paciente de alto riesgo.

En una de las revisiones rutinarias, a las que acude con su madre, la madre comenta que Dolores se ha quedado embarazada. El psiquiatra informa a la trabajadora social para que estudie e informe sobre el caso.

Tras varias entrevistas de la trabajadora social con la madre y con la hija, queda claro que para la madre el embarazo de Dolores es una desgracia, puesto que no se sabe quién puede ser el padre y su hija no está capacitada para la crianza de un hijo. Por su parte, Dolores no parece darse cuenta de lo ocurrido. Cuando se le pregunta, o bien no contesta nada (como si sintiera vergüenza), o bien se pone a gritar diciendo que el niño es suyo.

Personal integrity conflicts in organizations

En la reunión del Equipo, a la vista del informe de la trabajadora social, se propone que lo mejor para Dolores sería que fuera sometida a un aborto y a una posterior ligadura de trompas. La trabajadora social se muestra contraria a esta solución y alega su disconformidad con medidas (el aborto) que no tienen el consentimiento de la usuaria y que (la ligadura de trompas) serían irreversibles e imposibilitarían una posterior maternidad de Dolores.

Se produce, entonces, un debate intenso entre los miembros del equipo. Se exponen razones a favor y en contra de las distintas opciones con momentos personales muy tensos. Finalmente, para calmar un poco los ánimos se acuerda volver a reunirse al día siguiente y tomar una decisión entonces.

En la reunión del día siguiente se vuelve a analizar el caso, se valoran las distintas opciones y, finalmente, se llega a un acuerdo de compromiso entre las partes que se oponen. La opción adoptada consiste en la interrupción del embarazo, si bien se descarta la subsiguiente ligadura de trompas. Todas las partes creen que es una buena solución, dada la incertidumbre del caso.

La trabajadora social comunica la propuesta del Equipo a Dolores y a su madre. La madre se muestra satisfecha, mientras que Dolores parece no darse cuenta de lo que se está proponiendo.

La primera vez que escucha la propuesta del Equipo de “aborto con ligadura de trompas” la trabajadora social de este caso cree que es inmoral realizar dichas intervenciones sin que se de el previo consentimiento de la usuaria. Sin embargo,

también sabe que hay que encontrar una solución para el caso de Dolores. El resto del Equipo, aunque con dudas, cree que lo inmoral sería que Dolores siguiera adelante con su embarazo, además del riesgo de que volviera a quedarse embarazada. Después de mucho razonar, negociar, con momentos que quizás hayan sido más tensos de lo que nunca se ha dado en una sesión del Equipo, se llega a un acuerdo. La solución “aborto sin ligadura de trompas” es una solución de compromiso clásica (Gutmann y Thompson, 2012). Todas las partes realizan un sacrificio sobre sus puntos de partida. Se hace dicho sacrificio con el fin de obtener un objetivo que globalmente se considera mejor que la situación de partida. Se trata, por otra parte, de un sacrificio al que las partes se ven obligadas por la oposición que se da entre las creencias y principios de unos y otros de los miembros. De modo que, finalmente, lo que se logra es un acuerdo de compromiso sobre principios que, ciertamente, vale la pena sacar adelante, si bien obliga a que todo el mundo acepte ceder en algo de sus propios principios (Winslow y Winslow, 1991).

Ahora bien, como se puede intuir de este breve esbozo, se trata de una situación dura en la que cada parte renuncia a algo que cree moralmente correcto, a la vez que se obliga a realizar algo que cree moralmente incorrecto y a responsabilizarse de ello. Cuando cada persona evalúa dicha solución de compromiso es natural que sienta que ha quedado comprometida en algo que está mal moralmente. Se trata de un sentimiento moral de estar atado a una inmoralidad que es muy difícil de sobrellevar. De hecho, aun cuando se razone que la solución alcanzada es la mejor que se pudo lograr (en estos casos se suelen emplear expresiones como “a fin de cuentas”, “dadas las circunstancias del caso”, o “a la vista de las opciones que se tienen”), los senti-

Conflictos de integridad personal en las organizaciones

mientos de culpa, de remordimiento o de vergüenza persisten (Lepora, 2012).

Se podría decir que, puesto que la decisión es compartida por el grupo de personas que forma el Equipo, la responsabilidad queda diluida. Sin embargo, para cada una de las personas implicadas en esta clase de acuerdos de compromiso en el que se sacrifican principios morales importantes, mas bien la idea que se hacen de toda la situación es la contraria. Los acuerdos de compromiso que versan sobre cuestiones de principio amplían la responsabilidad, no la aminoran o la diluyen. La sensación de ser cómplice con una inmoralidad se va expandiendo desde un inicial dejar de actuar según principios en los que uno cree hasta un colaborar con personas que tienen principios que uno cree inmorales. Por lo demás, el compromiso se extiende por todo el ámbito de la actuación personal, ya sea por omisión, ya sea porque se posibilita o se permite la actuación de otros, ya sea por la propia actuación directa. De modo que toda la inmoralidad que se sigue del acuerdo de compromiso es responsabilidad propia, aun cuando se haya hecho para lograr el mejor resultado posible, dadas las circunstancias.

4. Quiero llamar ahora la atención sobre una característica particular de esta clase de acuerdos de compromiso. Se trata de que los acuerdos de compromiso que se realizan entre personas y que requieren que se realicen sacrificios en cuestiones de principio, además van acompañados de un debate interior en la conciencia de aquellos que finalmente deciden realizar el acuerdo y comprometerse. Podemos decir que necesariamente requiere que cada persona en su interior llegue a un acuerdo consigo misma sobre si vale la pena llegar a un acuerdo con las otras personas en el que inevitablemente terminará comprometida (Gowans, 1987). Por otro lado, si, después de todo, uno acepta que vale pena,

también tendrá que llegar a algún acuerdo de compromiso consigo mismo sobre cómo y cuánto está dispuesto a sacrificar de sus creencias y principios a fin de encontrar una solución de compromiso aceptable para los demás. En estos momentos de soledad interior es cuando aparece el hecho más extraordinario de todo el asunto sobre el que estoy reflexionando. Se trata de que la persona mejor integrada en un equipo de trabajo, aquélla que tenga el sentido más noble de la responsabilidad hacia los demás, la más atenta a las necesidades de los otros y, por tanto, también con un sentido de la integridad como miembro de un colectivo, es también la persona que está sufriendo un conflicto doloroso por algo que no estaba segura de tener y que, a falta de mejor nombre, podemos llamar lealtad hacia su propia identidad (MacFall, 1987).

El lado personal de la integridad es difícil de establecer (Williams, 1978; 1985). Tiene que ver con la identidad y solo a través de su falta somos capaces de captarlo. Decimos habitualmente que quien ha cometido una falta de integridad es alguien que ha faltado a sus principios, quizás porque ha dejado de ser coherente con ellos; y, por tanto, al cometer una falta de integridad, ha perdido la unidad personal. De modo que las faltas de integridad señalan a una carencia de integración de las distintas partes de la personalidad. De ahí la mucha tensión emocional que las acompañan y el sufrimiento que conlleva el intento de recuperarla. Por el contrario, una persona íntegra devuelve una imagen de personalidad integrada, armoniosa que puede decir con satisfacción "Yo soy todo esto".

Por otra parte, la falta de integridad señala a una falta de lealtad hacia uno mismo. El sentimiento de inmoralidad que se expande por toda la conducta de los que negocian acuerdos de compromiso tiene en parte su origen en esta deslealtad. Se debe a un

Personal integrity conflicts in organizations

sobreentendido, a saber, el de que la identidad personal se forma en torno a un conjunto de creencias y principios con los que una persona se identifica y que le permite presentarse ante sí misma y ante los demás diciendo: “Yo soy la persona que sostiene estas creencias”. Dicha identificación da una orientación a la conducta y, por eso mismo, un sentido a la vida.

Las personas que tienen un alto sentido de su integridad o que, debido a ciertas circunstancias, como es el caso de la trabajadora social de Dolores, llegan a tenerlo, experimentan una fuerte creencia en que se deben mantener los principios con los que se identifican frente a las amenazas y tentaciones que la vida les ponga delante. Y además están convencidas de que las razones que tienen para defender tal deber son moralmente correctas (2018). Entonces, llegado ese punto, la pregunta a la que se ven abocadas es: ¿cómo una persona de integridad moral puede aceptar soluciones de compromiso que implican el sacrificio de sus principios? Y comoquiera que, por más vueltas que le den al asunto, solo encuentran una respuesta a esa pregunta, dicha respuesta solo añadirá más sufrimiento a una experiencia ya de por sí dolorosa. Los clásicos conocían la experiencia de encontrar lo que nunca se creyó que en ese lugar se hallaría (*et in Arcadia ego*) y de sentir, entonces, el dolor de la agonía.

5. He tratado de describir una experiencia particular que se da dentro de las organizaciones e instituciones. Se trata de una experiencia que viene precipitada por la aparición de un dilema moral en la conciencia de uno de sus miembros. Cuando nos encontramos con un dilema moral, entonces se produce un desdoblamiento entre dos sentidos de integridad. Hemos llamado al primero “integridad colectiva” para subrayar los aspectos de integración en la identidad del grupo. Y hemos llama-

do al segundo “integridad personal” para subrayar los aspectos de coherencia e integración personal. Cuando un cierto dilema moral provoca el conflicto entre los dos modos de ser una persona íntegra no solo se produce un conflicto en el seno de la organización, sino que además se presenta una fractura en la conciencia de la persona que lo sufre. En estos casos la única vía de solución se haya dentro de los parámetros de los acuerdos clásicos de compromiso. No obstante, se debe entender que la moralidad del propio acuerdo no cancela la inmoralidad que la persona siente que ha cometido y de la que se siente responsable o cómplice. Esta conciencia de que se hizo lo mejor desde el punto de vista moral y, al mismo tiempo, que uno ha quedado comprometido en una actuación inmoral es una de las experiencias más extenuantes de la vida de los miembros de organizaciones e instituciones. Mi objetivo ha sido intentar arrojar un poco de comprensión sobre esta clase de sentimientos morales.

AGRADECIMIENTOS: Este trabajo ha encontrado una lectora atenta en la persona de la profesora Carla Cubillos, cuyos comentarios y sugerencias han hecho mucho mejor el texto inicial. También debe inspiración a las conversaciones que a lo largo de los años he mantenido con la coordinadora de la Estrategia de Ética para los Servicios Sociales de la Junta de Andalucía, Inmaculada Asensio, quien siempre sabe transmitir una confianza profunda en las cualidades éticas de la profesión.

BIBLIOGRAFÍA

Conflictos de integridad personal en las organizaciones

Carens, J. H. (1979). Compromises in Politics. En: J. Roland Pennock – J. W. Chapman (eds.), *NOMOS XXI: Compromise in Ethics, Law and Politics*. New York: New York University Press.

Goodstein, J. D. (2000). Moral Compromise and Personal Integrity: Exploring the Ethical Issues of Deciding Together in Organizations". *Business Ethics Quarterly*, 10 (4), págs. 805 – 819.

Gowans, C. (1987). *Moral dilemmas*. New York: Oxford University Press.

Gutmann, A. y Thompson, D. (2012). *The Spirit of Compromise: Why Governing Demands it and Campaigning Undermine*. Princeton: Princeton University Press.

Lepora, Ch. (2012). On Compromise and Being Compromised. *The Journal of Political Philosophy*, vol. 20 (1), págs. 1-22

May, L. (1996). *The Socially Responsive Self*. Chicago: University of Chicago Press.

McFall, L (1987). Integrity. *Ethics* 98, págs. 5-20.

Salcedo, D. (2018). La integridad de los empleados públicos. *Servicios Sociales y Política social*. 117, págs. 59-73.

Williams, B. (1978). Politics and Moral Character. En: St. Hampshire (ed.), *Public and Private Morality*, Cambridge: Cambridge University Press.

Williams, B. (1985). *Ethics and the Limits of Philosophy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Willigenburg, Th. van (2000). Moral Compromises, Moral Integrity and the Indeterminacy of Value Rankings. *Ethical Theory and Moral Practice*, 3, págs. 385-404.

Winslow, B. J. y Winslow, G. R. (1991). Integrity and compromise in nursing ethics. *The Journal of Medicine and Philosophy*, 16, págs. 307-323.