



Ética en sociedades de incertidumbre y cambio.



Retos y oportunidades para la misión de Cruz Roja en el siglo XXI

Begoña Román Maestre. Doctora en filosofía en la Universidad de Barcelona.



1

En un mundo caracterizado por una aceleración sin precedentes y una incertidumbre estructural, la planificación estratégica ya no puede depender exclusivamente de modelos predictivos y análisis de datos históricos. La construcción de organizaciones

verdaderamente resilientes, capaces de prosperar en la complejidad actual, exige una profunda reflexión ética y filosófica. La filosofía se convierte en una herramienta estratégica esencial que permite diagnosticar el entorno, cuestionar sus supuestos y actuar con un propósito claro.

Para iniciar este diagnóstico, adaptamos una idea central del filósofo José Ortega y Gasset al contexto organizacional contemporáneo:

“Nosotros somos nosotros y nuestras circunstancias. Si no la salvamos a ella, no nos salvamos a nosotros.”

La "circunstancia" no es un escenario pasivo del que se entra y se sale indemne, sino el tejido constitutivo que nos hace ser como somos. Por lo tanto, si no cambiamos las circunstancias, no nos cambiamos a nosotros. Comprender en profundidad las fuerzas que definen nuestra era es, por tanto, la condición de posibilidad para una acción humanitaria que no solo sea eficaz, sino verdaderamente relevante y transformadora.

1. Diagnóstico del entorno contemporáneo: la "Circunstancia" del Siglo XXI.

Nuestro entorno se define por una serie de tensiones críticas que impactan directamente en la misión de Cruz Roja:

2

- **Individualismo Posesivo:** Nuestra circunstancia se define por una erosión sibilina de la cohesión social, impulsada por un individualismo posesivo que prioriza el "¿qué hay de lo mío?" sobre la causa común. Esta tendencia socava el capital comunitario y la creación de una cultura de propósito común que trascienda el interés personal. Representa un desafío directo al modelo de voluntariado y solidaridad de Cruz Roja, exigiendo la formulación de nuevas estrategias para reavivar el vínculo colectivo en una sociedad fragmentada.
- **Polarización:** La esfera pública se ha degradado a una lógica binaria de "amigo-enemigo", "bueno-malo" alimentada por las redes sociales. Esta reducción de la complejidad a dilemas binarios aumenta el riesgo de conflictos internos y representa una dificultad a la hora de gestionar la diversidad. El clima de hostilidad que se deriva de la polarización aumenta la vulnerabilidad a la politización externa de las operaciones y la marca, y complica la aplicación de los principios de neutralidad e imparcialidad.
- **Machismo, Racismo y Aporofobia** que generan exclusión y rechazo y cuestiona el principio de Universalidad y el enfoque de derechos.
- **Desesperanza y desafección:** el malestar en las sociedades de mayor bienestar material con altos índices de suicidio, soledad no deseada y depresión; la falta de fe en el porvenir que convierte el futuro en un sitio indeseable al que nadie quiere ir y un foco compulsivo en el presente representan barreras para motivar a los equipos en proyectos a largo plazo, aumentan el agotamiento (síndrome burnout) y para las organizaciones suponen una pérdida de la capacidad de innovación transformadora.

El filósofo Ortega distinguía entre ideas y creencias: "Las ideas se tienen, en las creencias se está", decía. El desafío estratégico para Cruz Roja no es meramente presentar "ideas" sobre la solidaridad, sino cultivar una "creencia" profunda en el valor de lo común,

contrarrestando así la apatía reinante, generando una agencia transformadora y creando la esperanza de que el mundo es un lugar que vale la pena habitar.

- **Aceleración y digitalización:** Todas las sociedades son dinámicas; todas las sociedades han sido cambiantes, pero el ritmo como se producen los cambios hoy es acelerado gracias y por culpa de la tecnología. Este ritmo vertiginoso del cambio dificulta la reflexión, nos pilla muchas veces sin estar preparados para ello y en más de una ocasión obliga a la improvisación reactiva frente a la deliberación. La cultura de la inmediatez, por tanto, erosiona la planificación estratégica deliberada, promociona soluciones cortoplacistas y devalúa los procesos que requieren tiempo y discernimiento.

El riesgo estratégico es que esta aceleración degrade la atención a un acto mecanizado, despojándola de la calidad y humanidad que constituyen el valor diferencial de la organización.

- **Relativismo y Postverdad:** Se ha extendido una peligrosa confusión entre un pluralismo saludable y la idea de que "todo vale", donde la opinión personal suplanta a la verdad objetiva: En la época de la postverdad, ni la verdad importa.

En este contexto de ambigüedad, la fortaleza de Cruz Roja reside en su capacidad para afirmar con convicción sus valores y criterios éticos, actuando como un ancla de principios en un entorno líquido.

- **La Doble Incertidumbre:** El entorno actual presenta dos formas de incertidumbre. La primera, derivada de la **ignorancia**, apela a la corresponsabilidad: frente a lo nuevo, desconocido, hay que pensar y organizar de manera colectiva la solución, como demostró la respuesta a la pandemia. La segunda, más profunda, es la **"ignotancia"**, que emana del carácter *indisponible* de la vida: la enfermedad, la pérdida, el accidente. Ante esta fragilidad existencial, el valor fundamental que Cruz Roja es garantizar el acompañamiento, la certeza de que, frente a lo incontrolable, "nadie estará solo".

Este diagnóstico revela un entorno operativo volátil, fragmentado y desorientado. Para sobrevivir y prosperar, las organizaciones deben desarrollar una capacidad de reflexión más profunda que les permita cuestionar sus propios hábitos y decidir conscientemente su rumbo. Requiere, por tanto, la adopción de un marco ético que no sea un mero accesorio, sino el sistema operativo central de la organización.

2. El imperativo ético: un marco estratégico para la acción organizacional.

En un entorno definido por la incertidumbre, las respuestas de siempre ya no sirven para las nuevas preguntas, y aferrarse a aquellas puede llevar a la obsolescencia, la injusticia o el fracaso. La ética deja de ser un código de cumplimiento normativo para convertirse en el principal activo estratégico de Cruz Roja. Es la fuente de su legitimidad social, la garantía de su eficacia a largo plazo y el motor que asegura su relevancia en un mundo que necesita, más que respuestas técnicas, anclajes de confianza y humanidad.

2.1 Más ética que moral: de la costumbre a la convicción.

Para actuar con claridad estratégica es crucial distinguir entre moral y ética. La moral es vivida, se basa en la costumbre ("mos-mores" en latín) y responde a la pregunta "¿qué debo hacer?". La respuesta se traduce en una acción basada en la costumbre o en el "siempre lo hemos hecho así". La ética, en cambio, es pensada, se fundamenta en la reflexión y la argumentación, y responde a la pregunta fundamental: "¿por qué debo hacerlo?". La respuesta a dicha pregunta requiere un argumento, basado en razones, en principios y un propósito deliberado.

La moral proporciona estabilidad y coherencia en entornos predecibles, automatizando respuestas a problemas conocidos. Pero, en una era de cambio acelerado, la simple adhesión a la costumbre —el "siempre lo hemos hecho así"— es un riesgo estratégico. Nos ancla en prácticas que pueden haber quedado obsoletas o ser activamente perjudiciales, como el paternalismo o el asistencialismo. La pertinencia de la organización depende de su capacidad para institucionalizar la reflexión ética: un proceso continuo de deliberación para cuestionar morales dañinas, abandonarlas y crear activamente nuevas formas de actuar que respondan a los desafíos del presente.

2.2 Cuatro dimensiones de la decisión ética.

Para traducir la reflexión ética en acción práctica, las organizaciones pueden utilizar un marco que distinga cuatro dimensiones éticas. Este modelo funciona como una herramienta de diagnóstico y deliberación, permitiendo resolver conflictos de intereses y garantizar que las decisiones estén alineadas con un propósito que trascienda los beneficios inmediatos.

Dimensión Ética	Criterio Principal	Análisis Estratégico para Cruz Roja
Ética Personal	La vida buena, la felicidad.	<p>Ámbito: La esfera privada del individuo</p> <p>Una organización debe respetar la diversidad de proyectos de vida de sus miembros, sin imponer un único modelo de felicidad. Su rol es crear las condiciones para que cada persona pueda buscar su propia realización, no definirla por ellos.</p> <p>El rol estratégico de Cruz Roja no es prescribir la "vida buena", sino garantizar las condiciones de dignidad que hacen posible que cada persona pueda emprender su propia búsqueda.</p>
Ética Profesional	Calidad del servicio	<p>Ámbito: Las responsabilidades del individuo como profesional.</p> <p>Compromiso con la excelencia técnica (máxima calidad y rigor) y la calidez humana, aplicable a todo el personal y voluntariado, independientemente de las preferencias personales o de si la tarea inmediata genera o no felicidad. Se trata de cumplir con el compromiso adquirido con excelencia.</p>
Ética Organizacional	Calidad total	<p>Ámbito: El funcionamiento sistémico de la entidad.</p> <p>Requiere que todas las partes operen de manera coordinada, como una "orquesta sinfónica". Esta metáfora subraya que la excelencia individual (músicos/as virtuosos/as) es insuficiente sin una partitura compartida (la misión) y una dirección coordinada. Su objetivo es evitar la "injusticia por arbitrariedad" y asegurar que la organización cumpla su propósito de forma coherente.</p>
Ética Cívica	Dignidad, justicia y cuidado	<p>Ámbito: El impacto de la organización en la sociedad y en la humanidad</p> <p>Es la dimensión rectora y suprema. Define los "mínimos decentes" para cualquier persona. La dignidad se entiende en su sentido más profundo, no como un derecho más, sino como "el derecho a tener derechos", el fundamento que permite todo</p>

		<p>lo demás. Es la brújula moral fundamental que determina la legitimidad de la organización.</p> <p>Ninguna consideración personal, profesional u organizacional puede contravenir el imperativo de proteger la dignidad, promover la justicia y ejercer el cuidado.</p>
--	--	---

La correcta jerarquización de las 4 dimensiones es la clave para la coherencia e integridad de la misión. La Ética Cívica establece los mínimos irrenunciables que enmarcan toda la actividad. La Ética Cívica es siempre prioritaria y prevalece sobre las demás.

6

Para implementar este marco ético de manera efectiva, no basta con crear un código de conducta. Se requiere un cambio fundamental en el paradigma de liderazgo y en la cultura que define "quiénes somos" como organización.

2.3 El cambio de paradigma: del cowboy al astronauta.

Los modelos culturales y los arquetipos de liderazgo, aunque simbólicos, son extremadamente poderosos. Definen las conductas que se valoran, se recompensan y se emulan dentro de una organización. Durante décadas, el paradigma dominante ha sido el del "cowboy" frente al modelo del "astronauta".

- El **paradigma del cowboy** representa el mito del "*self-made man*" usualmente un "white man", el individuo autosuficiente que se basta a sí mismo. Es un modelo basado en el individualismo y la negación de la interdependencia.
- El **paradigma del astronauta**, por el contrario, cultiva una comprensión sistémica de que el destino es común: si la nave falla, nadie llega a su destino. Pone el foco en la misión compartida, no en los egos individuales. El o la astronauta sabe que su supervivencia depende de un sistema complejo de colaboración y de una responsabilidad solidaria.

Para operar eficazmente en el siglo XXI, Cruz Roja debe internalizar un cambio de paradigma fundamental, abandonando el arquetipo del "cowboy" para adoptar el del "astronauta".

Estratégicamente, este cambio implica poner el foco en la **organización** y la **colaboración** por encima de los "egos". Adoptar el paradigma del astronauta fomenta la seguridad psicológica, donde los miembros del equipo se sienten seguros y seguras para colaborar y asumir riesgos. Promueve la colaboración interdepartamental, reconociendo que el éxito de la organización depende del trabajo coordinado de todas sus funciones (tecnología, nutrición, psicología, operaciones, etc.). Los grandes cambios sociales no los logran héroes o heroínas en solitario, sino organizaciones cohesionadas que actúan con un propósito común y una conciencia clara de su interdependencia.

7

Este marco ético no es una teoría abstracta, sino una herramienta práctica para afrontar los desafíos concretos que determinarán el futuro de la misión de Cruz Roja.

3. Desafíos estratégicos y líneas de acción para Cruz Roja.

Para que una organización navegue como un astronauta las circunstancias del siglo XXI con ética cívica tiene que dar respuesta a tres áreas de desafío y oportunidad que requieren una acción directiva inmediata y sostenida. Afrontarlas con determinación es clave para la vitalidad y el impacto de la organización en los próximos años.

3.1 Desafío 1: complementar el enfoque de derechos con una ética del cuidado

Un enfoque basado únicamente en derechos, si bien es esencial para garantizar la justicia y la igualdad, puede ser homogéneo y abstracto. El cuidado es contextual, atento a la fragilidad y singularidad de cada persona. El cuidado obliga a la organización a "mirar atentamente" (respeto proviene del verbo latino *respicere*, que significa mirar atentamente) y a adaptar sus soluciones, reconociendo que lo que funciona en un lugar puede no ser adecuado en otro. Implica personalizar la atención y reconocer la humanidad única de cada *stakeholder*, en lugar de aplicar políticas uniformes de forma automática.

- **Líneas de Acción:**

- **Diseño de programas contextualizados:** Superar la lógica de los "trasplantes" de soluciones. El cuidado exige analizar la demografía, la historia y las circunstancias específicas de cada comunidad para co-diseñar intervenciones pertinentes.
- **Humanización de la burocracia:** La burocracia es un instrumento necesario para garantizar la justicia y evitar la arbitrariedad. Debe estar al servicio de las personas, no al revés, encontrando el equilibrio que asegura la transparencia sin sacrificar la confidencialidad y la confianza del vínculo humano.

3.2 Desafío 2: liderar una digitalización humanista.

La digitalización ofrece oportunidades de eficiencia, pero también entraña riesgos significativos, como la brecha digital y la mecanización de las relaciones.

La tecnología no es neutral; encarna valores y moldea nuestras relaciones y procesos. Por lo tanto, su adopción debe ser una decisión estratégica y ética, no meramente técnica. Cruz Roja debe adoptar una postura de liderazgo, promoviendo un uso de la tecnología que sirva a su misión humanitaria.

- **Líneas de Acción:**

- **Adoptar un principio rector:** "Introducir aquella tecnología que cuide, sea eficiente y genere comunidad; y desechar aquella que individualiza, mecaniza y olvida la pertenencia".
- **Preservar el valor diferencial:** En un mundo crecientemente automatizado, **"el tacto y el contacto humanos serán el lujo del futuro"**. La organización debe proteger y potenciar este *human touch* como su activo más valioso e irremplazable, asegurando que la tecnología sea un apoyo a la relación humana, no un sustituto.

3.3 Desafío 3: reinventar la participación para la inclusión.

La verdadera participación va mucho más allá de la simple consulta o de las encuestas de satisfacción. Implica un compromiso profundo en tres niveles: **sentirse parte** (pertenencia emocional), **ser parte** (inclusión formal) y **tomar parte** (agencia activa). Esto requiere un cambio fundamental en la interacción con las personas a las que se apoya, reconociéndolas como agentes de su propio cambio.

- **Líneas de Acción:**

- **Transitar hacia el enfoque narrativo:** Los procesos de acogida deben evolucionar desde entrevistas para "llenar huecos" en un formulario hacia espacios seguros que permitan a la persona **"narrar su propia historia"**.
- **Utilizar el relato como herramienta de empoderamiento:** Trabajar con el relato de vida es una herramienta terapéutica y de agencia. Permite paliar el trauma, restablecer la confianza en uno mismo, en una misma y en las demás personas y, fundamentalmente, abrir un horizonte de futuro donde la persona se reconozca como protagonista.

Afrontar con éxito estos tres desafíos es la clave para asegurar la vitalidad y la relevancia de la organización en las próximas décadas.

4. Conclusión: crear esperanza a través de la acción ética y estratégica.

Este análisis ha trazado un camino desde el diagnóstico de nuestras complejas circunstancias hasta la formulación de imperativos estratégicos concretos. El argumento central es que la supervivencia y la prosperidad en el siglo XXI dependen de una secuencia deliberada: un diagnóstico honesto del entorno, la adopción de un marco ético jerárquico que priorice la dignidad humana, una transición cultural del "cowboy" individualista al "astronauta" interdependiente, y la implementación de estrategias basadas en el cuidado, la humanidad digital y la participación genuina.

Como nos recuerda la filosofía, su propósito no es solo contemplar el mundo, sino transformarlo. Aplicado al ámbito organizacional, esto significa que la ética no es un mero

ejercicio de cumplimiento o un conjunto de reglas, sino **la capacidad de creer y actuar para transformar la realidad**. Es la convicción de que podemos, a través de nuestras decisiones y acciones colectivas, crear un futuro mejor.

El objetivo final de esta aproximación estratégica no es perseguir una utopía inalcanzable ni sucumbir a la distopía que parece amenazarnos. Se trata de algo más práctico y poderoso: usar la brújula de la ética y las herramientas de la estrategia para crear "un lugar bonito al que querer llegar juntos/juntas".

10

Al hacerlo, Cruz Roja no solo responderá eficazmente a los retos del presente, sino que se consolidará como una institución indispensable: una organización generadora de esperanza, confianza y comunidad en el corazón del siglo XXI.