



ÉTICA Y GESTIÓN DE PERSONAS

**Abrir posibilidades de acciones más éticas para
el desarrollo de las personas, organizaciones y comunidades**

Miguel Castro Prado, Miguel García Monge, Fabiola Zambra Yáñez

“Ética y Gestión de Personas. Abrir posibilidades de acciones más éticas para el desarrollo de las personas, organizaciones y Comunidades”.



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Autores: Miguel Castro - Miguel García - Fabiola Zambra.

ISBN Versión Digital: 978-956-7803-48-4

Editorial: Universidad Miguel De Cervantes

Primera Edición

Páginas: 285

Santiago de Chile, Diciembre de 2024

Queremos vivir como si, aunque cada acción a favor de un mundo mejor fuese solo un grano de arena, igual nos valdría la pena realizarla.

Para nosotros, esas pequeñas acciones tienen sentido aún en la creencia de su baja o nula utilidad porque: a) provienen de una buena intención, b) al hacerlas percibimos una sensación agradable, nutritiva (quizás asociada a eso de ejercer la libertad) y, c) porque alguna vez, hace muchos años atrás, algunos pequeños grupos de personas hicieron esos esfuerzos, “granos de arena” por salir de las cavernas. Y aquí estamos.

ÍNDICE

<i>Agradecimientos</i>	11
<i>Presentación</i>	13
<i>Introducción</i>	15
<i>¡Todos invitados a utilizar el material!</i>	17
1. Aliados	19
2. Alineamiento Estratégico	23
3. Aprendizaje Organizacional	25
4. Alternativas	27
5. Autonomía	29
6. Bienestar en el Trabajo	31
7. Cambio Organizacional	33
8. Coaching	37
9. Coaching Ontológico	39
10. Código de Ética	41
11. Conciliación Personal, Familiar y Laboral	45
12. Conflicto	47
13. Conflictos de Interés	51
14. Coordinación de Acciones	55
15. Criterios de legitimidad	57
16. Cumplimiento, Compliance	61
17. Cuidado	65
18. Cultura Organizacional	67
19. Delegar	69
20. Desarrollo Organizacional	73
21. Despido / Desvinculación	77
22. Diálogo	81
23. Dignidad	85
24. Empatizar con la Emoción, no con la Historia	87
25. Empoderamiento	89
26. Enamorarse del Problema, no de la Solución	93
27. Escuchar	95
28. Entrevista de Evaluación de Desempeño	99
29. Ética	103
30. Ético, Problema	107
31. Ética Medio Ambiental	111
32. Exclusión	113

33. Factores Condicionantes y Factor Detonante de un Problema	117
34. Gestión de Conflictos	121
35. Gestión de la Diversidad	125
36. Gestión de Personas	129
37. Gestión del Talento	133
38. Honestidad	137
39. Igualdad	141
40. Incentivos Económicos	145
41. Incentivos No Económicos	149
42. Inclusión Laboral	153
43. Inducción	155
44. Integridad	157
45. Justicia	161
46. Libertad	165
47. Liderazgo	169
48. Maan	173
49. Mejora Continua	177
50. Modelos de Evaluación Ética	181
51. Moral	185
52. Motivación	189
53. Optimización de Procesos	193
54. Peligros de Ejercer Liderazgo	197
55. Principios de Evaluación Ética	201
56. Privilegios	203
57. Problemas	207
58. Process Work	211
59. Rango	215
60. Relativismo Ético	219
61. Remuneraciones	225
62. Respeto	229
63. Responsabilidad	233
64. Responsabilidad por las Acciones, Accountability	237
65. Responsabilidad Social Corporativa	241
66. Retroalimentación Constructiva	245
67. Selección de Personal	249
68. Sesgo de Confirmación	253
69. Sistema	255
70. Sistema Complejo	257
71. Storytelling	261
72. Sustentabilidad	263
73. Trabajo Colaborativo	267
74. Toma de Decisiones	271

75. Transformación de Conflictos	275
76. Universalismo Ético	279
77. Valores	281
78. Vica	285
<i>Bibliografía</i>	289
<i>Sin título</i>	291

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias biológicas y adoptivas, nucleares y extendidas, tradicionales y diversas.

A los y las estudiantes que vimos y aquellas que no vimos (vaya negación de nuestro oficio).

A nuestras amistades, “jefaturas”, equipos, colegas, formadores (algunos sacerdotes, de los buenos, es justo decirlo), detractores, etc.

A Carlos Díaz Lastreto y Andrés Suarez González, por su generosidad, su lectura y valiosos comentarios, que nos permitieron incorporar sus miradas y experiencias a este material.

A la Universidad Miguel de Cervantes y especialmente a Diego Olivares, Director del Centro de Estudios Laborales y responsabilidad Social, CELARES, por recibirnos y aceptar esta propuesta incorporándola a sus líneas de trabajo y gestión de personas en esta cada de estudios.

A tantas conversaciones, donde lo trivial dio paso a lo importante y, a veces, al reconocimiento de situaciones en las que fue debido aplicarnos más, mejor. Siempre han sido experiencias inolvidables.

A los libros y películas que leímos y gozamos. Se colaron en nuestra identidad y sentido de vida (cuando lo hemos tenido).

A nuestras ascendencias y descendencias. Por todo.

PRESENTACIÓN

La ética es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, se trata de actuar con integridad, responsabilidad y respeto hacia nuestros compañeros, clientes y la comunidad.

En primer lugar, la honestidad debe ser un principio guía, asegurando que las acciones y decisiones sean transparentes, equitativas y justas. La responsabilidad implica asumir las consecuencias de nuestras acciones, para mantener y ser perseverantes con los esfuerzos por cumplir con los compromisos adquiridos.

El respeto resulta esencial para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, que valora la diversidad y reconoce las opiniones de los demás, promoviendo que todas las personas tengan las mismas oportunidades de desarrollo y reconocimiento.

Es crucial también mantener la confidencialidad y protección de la información sensible de la empresa y de sus empleados. Al adherir a estos principios, no solo construimos un lugar de trabajo más ético y agradable, sino que también fortalecemos la confianza y la reputación de nuestra organización.

Juntos, podemos construir un entorno, donde la ética y el profesionalismo sean la base de todas nuestras acciones. Abordamos los desafíos y posibilidades que emergen desde la Ética y se expresan en la Gestión

de las Personas, en momentos donde en el debate público se vuelven visibles conflictos en esos planos, los debates entre la legalidad y la legitimidad de las conductas, los conflictos de interés, la relación entre los derechos y las responsabilidades, la búsqueda de condiciones de vida y de trabajo que sean sostenibles, la relación con la naturaleza y la sostenibilidad de los procesos productivos, las estrategias individuales y colaborativas para alcanzar el bien común, la distribución de la riqueza y la solidaridad, la importancia del poder y la forma legítima o ilegítima cómo este se ejerce en la sociedad, y un sinfín de otras situaciones.

Como Universidad, inspirados en el pensamiento humanista y cristiano, compartimos esos objetivos, valores y las conductas que los expresan, siendo una de sus responsabilidades contribuir al bien común de la sociedad, mediante el desarrollo y la formación de profesionales y técnicos, jóvenes, adultos y trabajadores comprometidos con su país, propiciando la equidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, mediante una formación universitaria, inclusiva, de calidad, integral y solidaria.

INTRODUCCIÓN

Esta recopilación y desarrollo de una serie de temas relacionados con la Ética y la Gestión de Personas forman parte de un proceso permanente de análisis y reflexión, personal y compartida, que responde a múltiples necesidades:

Disfrutar con lo que uno realiza. Qué puede ser mejor que recordar (volver a pasar por el corazón, que eso significa) experiencias y aprendizajes que nos han permitido ser en las comunidades de las que hemos sido partes.

Aceptar el desafío de sistematizar y “avanzar” en el rigor que significa poner a disposición de la vida conceptos y provocaciones cognitivas y emocionales.

Promover el diálogo, la curiosidad y el aprendizaje como claves de nuestras existencias.

Reflexionar el cruce indispensable entre gestionar personas en entornos organizacionales y las búsquedas por mejores formas de existir: la ética ni más ni menos-.

Sugerir, provocar otras formas de ver y ejercer nuestras libertades, por escasas que nos parezcan.

¿Cuán exactos e impecables hemos sido al seleccionar textos, recopilar las propias experiencias, hacer las referencias?, ¿por qué solamente esos conceptos? Y otras dudas que nos irrumpen el sueño a días de publicar este texto. En fin, según la *Teoría de la Expansión de los Gases*, somos y este texto, en particular lo es, solo un contenedor abierto y aislado, nunca bien delimitado. Ergo, agradeceremos mucho todo comentario o crítica de este trabajo.

Finalmente, invitarlos a utilizar los espacios dispuestos, como hojas de un cuaderno de composición, para que anoten y desarrollen sus propias ideas y resonancias.

¡TODOS INVITADOS A UTILIZAR EL MATERIAL!

El escritor Julio Cortázar, en sus *Historias de cronopios y de famas*, elaboró una serie de Manuales con Instrucciones para... dar cuerda al reloj, para llorar, para subir una escalera, entre otros.

No es nuestro propósito *dar instrucciones* a los lectores, sino más bien entregar estas vivencias y experiencias, propias o referidas, para que sean un aporte a sus procesos analíticos y de trabajo.

Nos dimos la libertad de proponer, además de los casos y preguntas de reflexión, algunas provocaciones para la reflexión. Las experiencias y ejemplos presentados se dieron en ciertos contextos que debiésemos considerar siempre, en cualquier situación.

Según la Real Academia Española de la Lengua, los contextos constituyen el “*entorno físico o de situación, político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el que se considera un hecho*”.

A modo de propuesta, identificamos algunos elementos para la revisión y utilización del material:

1. Las experiencias personales relacionadas con los conceptos presentados, ya sea como protagonistas, participantes y testigos de ellas, las definiciones y los ejemplos presentados, ¿Qué tan reconocibles son en nuestra experiencia?

1. ALIADOS

Concepto

RAE¹, Aliados: Dicho de una persona, que se ha unido y coligado con otra, para alcanzar un mismo fin.

Son aquellas personas o instituciones que nos ayudan, sin que a veces se lo pidamos. Los aliados nos ayudan haciendo, por ejemplo, las siguientes acciones: En situaciones donde no podemos defendernos esas personas lo hacen, frenan desacreditaciones de nuestro trabajo o persona, nos recomiendan, etc. Lo hacen sin un afán transaccional inmediatista. Lo hacen porque *saben*, intuyen, han visto, tienen evidencia que nosotros también lo hacemos por ellos y perciben que *estamos en lo mismo*.

Constituyen la parte *dura* de las redes de apoyo, que siempre es necesario gestionar.²

1. RAE, (RAE.es), Real Academia Española de la Lengua, su objetivo fundamental es «velar porque la lengua española, en su continua adaptación a las necesidades de los hablantes, no quiebre su esencial unidad».

2. Elaboración propia. A partir de las enseñanzas del profesor Sergio Vergara Venegas.

Ejemplos y casos

En el soleado restaurante al aire libre de un pequeño hotel rural, un excomandante guerrillero y una rica mujer de negocios se saludan por su nombre.

El organizador del taller les dice que le sorprende que se conozcan. La empresaria explica: «Nos conocimos cuando le llevé el dinero para el rescate de un hombre que había sido secuestrado por sus soldados». El guerrillero añade: «La razón por la que estamos en esta reunión es para que nadie tenga que volver a hacer cosas así.»

Kahane: negociando con el enemigo.

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de aliados has vivido en tu vida o en el trabajo?

¿Con qué personas tienes o tuvo relaciones de tipo alianza, de ayuda o colaboración?

¿Qué elementos son claves para entender esos niveles de confianza y colaboración?

¿Cómo se ha formado esa relación de alianza?

¿Qué acciones comprometes cuando ves que alguien te ha ayudado, sin que se lo pidas?

Sugerimos prestar atención a los prejuicios y la manera en que ellos pueden condicionar nuestra disposición para abordar las diversas situaciones y relaciones con otros, siendo determinantes en el curso que tomarán las acciones.

El aliado es aquella persona u organización con quienes podemos compartir recursos valiosos como son: los conocimientos, las experiencias y los significados, estableciendo una relación en función de nuestros objetivos, y también por mutua conveniencia, donde ambas partes pueden obtener réditos.

Al constituir alianzas, ¿colocamos a disposición de los otros nuestras riquezas en función de nosotros mismos?, como una manera de resolver las propias necesidades y facilitar el logro de los objetivos, con un alcance estrictamente funcional y/o transaccional, y donde también podemos proyectar estas relaciones hacia el largo plazo, con una proyección de reciprocidad, abriendo paso a los valores y las prácticas sobre los cuales se construyen las confianzas.

2. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Concepto

RAE, Alineamiento, 2da acepción: Acción y efecto de formar o reunir ordenadamente un cuerpo de tropas.

Proceso por el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria¹. El alineamiento implica que las personas y equipos se suman, se ponen en línea con las políticas de la organización, aunque no estén de acuerdo. Se diferencia de la obediencia en que al obedecer las personas no piensan, solo ejecutan lo esperado. En el alineamiento las personas ejecutan lo esperado, pero pueden ofrecer alternativas y desarrollar sus iniciativas y capacidades a favor del mejor logro de los objetivos planteados.

Ejemplos y casos

1. *Hicimos entre todos lo de la misión, la visión y los valores. Incluso creo haber aportado una frase que quedó intacta en la redacción final de la misión, la que ahora cuelga de las paredes. Nosotros, en el Área de Administración, redactamos*

1. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-82612014000100003#:~:text=El%20Alineamiento%20Estrat%C3%A9gico%20es%20el,10%5D%2C%20%5B11%5D.

nuestra parte de las mejores prácticas. En la sede donde trabajo hicimos nuestra parte en el Código de Ética. Pero lo mejor de esto, es que ese proceso largo pero participativo nos marcó a todos. Luego, la mayoría de los gerentes ha realizado prácticas de buen desempeño. Puede que sea iluso, pero yo creo que alineados trabajamos mejor.

2. ¿Renunciar?, pero ¿Por qué? ¡Y todo lo que habíamos hablado de trabajo en equipo!

Preguntas para la reflexión

¿Qué conductas, propias o de los demás trabajadores y directivos, favorecen que las declaraciones estratégicas se conviertan en activadores y movilizadores de las personas en la organización?

¿Qué sentimos y pensamos cuando tenemos la percepción de un resultado exitoso y/o fallido en las etapas de elaboración y alineamiento estratégico?

¿Frente a qué tipo de necesidades nos movilizamos para constituir alianzas?

Sugerimos prestar atención a los aspectos relacionados con la confianza que tenemos frente a esas convocatorias de participación en procesos de planificación estratégica: motivación, compromiso, confianza (en sus dimensiones de confiabilidad, sinceridad y competencia), y en los niveles de convocatoria y adhesión que genera.

La participación en la organización hoy se constituye como uno de los pilares de su gestión, especialmente cuando en ella se enfatiza el valor y alcances de sus declaraciones estratégicas. Así este principio cobra vida.

Sin embargo, ocurre en algunas ocasiones, que esas declaraciones producto del esfuerzo colaborativo, *son enmarcadas para adornar las paredes.*

3. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Concepto

RAE, Aprendizaje, de la Psicología: Adquisición por la práctica de una conducta duradera.

Proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores y/o colaboradores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.¹

Ejemplos y casos

“Yo fui uno de los principales opositores al proyecto de cambio en nuestro sindicato. La directiva de la organización sindical se había vendido, decía yo en esos días, a las ideas neoliberales de la organización. La organización quería traer mujeres a la mina.

Yo me opuse en todas las reuniones basado en todos los argumentos que ustedes se puedan imaginar: que traen mala suerte, que no van a

1. (Del Rio, Santisteban, 2011, p. 247 y ss) <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/348/1.%20articulo%20UPB.pdf?sequence=1>

poder con el trabajo, que nos quitarán el trabajo a los hombres, etcétera. Así iba yo feliz, orgulloso de *decir la verdad*.

Hasta que mi hija me llamó la atención en la mesa de mi hogar. Entre otras cosas me preguntó por qué le quitaba yo a ella la posibilidad de trabajar en la organización. No había pensado en eso y en otras cosas fuertes que me dijo. Ahí, solo en ese momento, empecé a pensar en el cambio que la organización y el sindicato se proponían. Puede parecer interesado mi cambio de postura, pero es mi verdad.

Hoy valoro ese aprendizaje, el mío y el de mis colegas. No crean que me compro todas las propuestas que vienen de otras personas, pero este aprendizaje, al menos, ha sido bueno para toda la organización.”²

Preguntas para la reflexión

¿Cómo reciben nuestros compañeros y jefaturas las nuevas ideas?

¿Qué espacios y voluntades existen en nuestras organizaciones para proponer cambios?

¿Cuán abiertos somos en la organización para recibir y analizar nuevas propuestas?

¿Qué acciones podría llevar a cabo, dentro del propio ámbito de acción, para promover una cultura de aprendizaje?

Sugerimos prestar atención a las variables relacionadas con las resistencias culturales, psicológicas y sociales a los cambios, cómo ellas influyen en nuestras percepciones y en los procesos de toma de decisiones.

Nuestro entusiasmo y las genuinas intenciones de aportar a veces se topan con demoras, dilaciones, incredulidad, ausencia de respuestas y retroalimentación oportuna. Al existir la convicción del valor de estas contribuciones, el sentido que nos anima mantiene su vigencia, y la fecha de caducidad dependerá de cada uno.

2. (Díaz, 2016, volumen 12, N° 2) <https://journals.openedition.org/laboreal/2314>

4. ALTERNATIVAS

Concepto

RAE, 4ta acepción: Opción entre dos o más cosas.

En el ámbito de la Ética, *alternativas* se entiende como las *posibilidades o caminos de acción frente a un problema*. Cuando tomamos conciencia de un problema o un dolor frente a un evento o situación en el que nos corresponde hacer algo, nos aparecen casi automáticamente caminos de acción para resolver o mitigar esos problemas o dolores que motivan nuestra acción ética.

Ejemplos y casos

El sindicato de trabajadores decide negociar con usted el aumento de sueldos propuestos hasta el momento. Usted, como Gerencia de Gestión de Personas, sabe que el nivel de ventas en el año pasado no fue tan alto, y apenas los sueldos pueden ser elevados en un 5%.

El sindicato le pide que el alza sea del 10% o, en caso contrario, irían a una huelga. Como producto de la negociación usted les ofrece un alza del 8% en los sueldos. Usted tiene la certeza que ese 3% adicional a la propuesta inicial, puede ocasionar graves perjuicios económicos para la

organización y, por lo tanto, no se podría pagar a los trabajadores lo pactado.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias has vivido de este tipo (aquellas donde tenemos la idea de *tropezar con la misma piedra* infinitas veces)?

¿Qué reacciones te producen esas situaciones?

¿Por qué crees que ocurren?

¿Qué espacios de acción visualizas para buscar formas distintas, éticas y eficientes, de abordar esos desafíos?

Sugerimos prestar atención a los momentos donde el bloqueo limita o impide que podamos avanzar, la tendencia hacia el aislamiento como resultado de nuestras convicciones, *de esta salgo solo*, que imposibilitan salir de los encuadres que en algún momento fueron útiles.

Solicitar la colaboración de terceros, abrirse a otras percepciones y opiniones, despejar los prejuicios, pueden cambiar las circunstancias que nos inmovilizan, permitiendo descubrir y probar otras alternativas.

Desafío: unir con cuatro líneas rectas los nueve puntos, sin levantar el lápiz.

Unir con cuatro líneas rectas los nueve puntos, sin levantar el lápiz



5. AUTONOMÍA

Concepto

RAE, 2da acepción: Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.

Principio ético que establece que las decisiones deben provenir principalmente de la persona que las toma, con influencia condicionante pero no determinante de agentes externos porque el agente ético actúa en conformidad con las propias normas éticas, asumiendo en la mayoría de los casos altos costos de sanción social: Rechazo, indiferencia, críticas, pérdida de beneficios.

Ejemplos y casos

Muchos de los logros de los que la madre de Josie se sentía más orgullosa (calificaciones escolares, aspecto físico, su aceptación entre las personas *correctas*), Josie no las había conseguido porque las deseaba con todas sus fuerzas sino, sobre todo, por temor a no ser perfecta a los ojos de su madre.

(Picoult, 2007. Diecinueve minutos).

Preguntas para la reflexión

¿Qué efectos te ha producido, cuando ha ocurrido, en que tú hayas ejercido tu autonomía?

¿Qué explicaciones (envidias, miedos, desconfianzas, desacuerdos, falta de claridad, etc.) te das para esas situaciones en las cuales, ejerciendo tu autonomía, sufriste alguna sanción social por hacerlo?

¿Qué harías en contextos donde se enfrenta al dilema de ejercer la propia autonomía o seguir lo que los grupos indican como correcto y que las propias acciones fuesen sancionadas?

Sugerimos prestar atención a la noción del ser humano como ser social, que vive y se desarrolla conjuntamente con otros, en dinámicas de interacción e interdependencia, particularmente en una sociedad globalizada e interconectada como la actual.

6. BIENESTAR EN EL TRABAJO

Concepto

RAE, Bienestar: Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien.

Grado de satisfacción en el trabajo, que se relaciona con tres factores: características específicas del trabajo (autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos o habilidades); prácticas de alto rendimiento en el trabajo (trabajo en equipo, grupos de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicación horizontales y verticales); y factores que afectan el entorno de trabajo de las personas (buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones, oportunidad, reconocimientos, recompensas).

Ejemplos y casos

Según consultores y expertos independientes en recursos humanos, en cuestión de bienestar laboral, los trabajadores valoran estos aspectos por orden de importancia:

- Gestión del talento y proyección profesional, rendimiento y rotación no deseada.

- Retribución en especies y beneficios sociales.
- Formación en la organización.
- Ambiente o clima laboral.
- Responsabilidad Social Corporativa: políticas sociales y de voluntariado en las que se involucra a la plantilla.¹

Preguntas para la reflexión

¿Qué sensaciones de agrado o desagrado has tenido en situaciones donde se promueve el bienestar en la organización?

¿Qué tipo de acciones tendemos a realizar los seres humanos (en general) en situaciones de alto bienestar organizacional?

¿Qué acciones tendemos a realizar hacer los seres humanos en situaciones de muy bajo o nulo bienestar organizacional?

¿Qué valoraciones hacemos del bienestar organizacional respecto de:

- a. Logro de los objetivos de productividad.
- b. Cumplimiento de normas éticas organizacionales y personales.

Sugerimos prestar atención a los factores de motivación presentes en el trabajo, y como ellos están relacionados con nuestras expectativas y necesidades materiales y no materiales, los esfuerzos requeridos para realizar las tareas y cumplir con nuestras responsabilidades, lo desafiantes que son los objetivos de la organización, los sistemas y oportunidad de los reconocimientos y recompensas.

Además de tomar en consideración como cada persona recibe y procesa los reconocimientos y recompensas, en función de la materialidad o su inmaterialidad, y si ellas inciden de manera intrínseca o extrínseca del sujeto. La gestión de los reconocimientos tiene relación directa con el bienestar, hay acciones bien intencionadas que no reconocen las cualidades y preferencias, y su efecto puede ser agradable u operar en contrario a lo buscado originalmente.

1. (Nagore, 2023) <https://www.apd.es/programas-bienestar-laboral-beneficios-ejemplos/>

7. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Concepto

El cambio organizacional es el proceso mediante el cual una organización mejora su desempeño, sea cual fuere el tipo de organización.¹

Proceso de transición de un estado actual (presente) a uno futuro deseado, para aumentar la eficacia en la organización.

El cambio organizacional planeado busca las mejores formas de utilizar los recursos²

Ejemplos y casos

En una organización para la que trabajé tratábamos de crear una cultura de seguridad (cero accidentes), donde prácticamente no existía. Trajimos a un profesional experto del área seguridad, muy sólido, quien impulsó la mayoría de las iniciativas.

1. <https://www.questionpro.com/blog/es/cambio-organizacional/>

2. (Jones, 2013). <https://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/plan-organizational-change/es/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20cambio%20organizacional,o%20extensi%C3%B3n%2C%20etc.>

Pero todos los meses, el líder de la organización, el responsable de operaciones, el responsable de seguridad y yo realizamos auditorías de seguridad en el área de fabricación. La gente nos vio preguntando a sus compañeros de trabajo acerca de las etiquetas de los contenedores, los cables de extensión desgastados que aún estaban en uso, los derrames...

En resumen, recibieron el mensaje.

De hecho, los supervisores nos dijeron que, de todas las medidas que tomamos en ese esfuerzo, lo que más contribuyó al éxito de esa iniciativa fue el compromiso regular, sincero y visible del liderazgo superior. Eso no significa que la alta gerencia deba asumir toda la responsabilidad del liderazgo del cambio en sí. De hecho, uno de los errores que cometen muchas organizaciones es cuando el liderazgo de alto nivel no involucra a los gerentes y supervisores en el esfuerzo.

Tiene que explicarles lo que está tratando de hacer, pedirles ayuda y mostrarles cómo pueden ayudarlo. Luego, deles tanto ánimo y aprecio por hacer que esto suceda tanto como todos los demás.

(Tomado con adecuaciones menores de Wolfe, 2016, El Pequeño Libro Negro de Gestión de Recursos Humanos)

Preguntas para la reflexión

¿Cómo se reconocen y hacen evidentes las necesidades de cambio en las organizaciones en las que has participado?

¿Qué nos sucede cuando somos convocados a participar en los esfuerzos por mejorar la gestión del trabajo?

¿Cómo verificamos (o no), en la implementación de esos procesos, los resultados que los cambios están teniendo en la organización?

Sugerimos prestar atención en lo complejo que puede resultar para las personas salir de un estado conocido, que nos entrega certezas, a otro que al ser incierto puede frenar la disposición y convicción para realizar esos cambios, no obstante reconocer situaciones de insatisfac-

ción o inquietud que incentivan la modificación de las situaciones presentes.

En este sentido, la mejora continua, como uno de los componentes esenciales de los cambios en las organizaciones, tiene como uno de sus principales objetivos, perfeccionar lo que se hace y cómo se hace en las organizaciones, para alcanzar resultados más satisfactorios y sostenibles.

8. COACHING

Concepto

RAE: Voz inglesa (pronunciación. [kóuch]), que significa “persona que prepara o adiestra a otra en algo, especialmente en la práctica de un deporte”.

El coaching es “es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos.”¹

Proceso de acompañamiento de un coach a un cliente a nivel individual o grupal en situaciones de quiebre (las cosas o eventos no son como eran antes y eso me ocasiona dolor o insatisfacción), toma de decisiones o desarrollo personal. Incluye instancias de asesoría técnica, contención y desarrollo de habilidades transversales: empatía, negociación, liderazgo y otras.

Elaboración propia

1. <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>

Ejemplos y casos

- Coach: ¿Qué instrumento toca el director de orquesta?
- Cliente: La batuta, por supuesto.
- Coach: ¿Y cómo suena?
- Cliente: No suena, hace que la orquesta suene bien.
- Coach: ¿Estarías dispuesto a comprar una batuta y a ponerla sobre la mesa de trabajo para acordarte, en relación con tu equipo, que aquí no tocas la flauta travesa?

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de quiebre y/o toma de decisiones has vivido con el dolor o incomodidad que ellas suelen generar?, ¿cómo las has vivido?

¿Qué tan dispuesto estás a aprender y a reconocer que existen nuevas posibilidades?

¿Cuándo reconoces que necesitas ayuda, que puedes pedirla y aceptarla?

¿Qué experiencias has tenido de haber dado a otra persona un buen acompañamiento?

¿Haciendo qué tipo de acciones podrías mejorar tus capacidades de recibir y dar acompañamiento a otras personas?

Sugerimos prestar atención a los denominados *enemigos del aprendizaje*, conjunto de creencias y afirmaciones que potencialmente nos pueden auto limitar en el desarrollo de todo nuestro potencial, por ejemplo: no concebir espacios de ceguera; la incapacidad de declarar la ignorancia; no darle autoridad a nadie para que me enseñe algo; no poder aprender dado quien uno es; no darle tiempo al aprendizaje, entre otros.

El desafío está en transformarnos a favorecedores del aprendizaje. (Ver F. Kofman)

9. COACHING ONTOLÓGICO

Concepto

Es una propuesta de comprensión de los seres humanos y sus acciones, que pone el foco principal en la apertura de posibilidades de acción de personas y organizaciones más allá de los límites lingüísticos, emocionales y corporales que solemos ponernos por efectos de las culturas, ambientes y experiencias que vivimos.

Es el resultado del trabajo principalmente de Humberto Maturana (Inspirador), Fernando Flores (Creador), Julio Olalla y Rafael Echevarría (maestros y desarrolladores), entre otros.

Ejemplos y casos

Lo sabía todo. Había terminado con honores la carrera más exigente del mundo universitario del momento. Respiraba autosuficiencia. Un bendito día se acercó por curiosidad a los laboratorios de innovación de la universidad. El profesor Humberto Maturana se disculpó por el aire frío que entraba desde las rendijas de su oficina.

Conversaron de los avances en las investigaciones de vanguardia que en ese laboratorio se hacían. *Se me removió el cerebro y el sistema*

nervioso completo, contó luego de años de ese giro que hizo su carrera y su vida después de esa tarde.

Pasó, con el tiempo, de ingeniero *omnipotente* a aprendiz perpetuo de los procesos de cambio en personas y organizaciones.

Elaboración propia a partir de las conversaciones con el coach Eduardo
Olguín Macaya.

Preguntas para la reflexión

¿Qué sensación te produce leer el texto acerca de cómo pueden cambiar nuestras convicciones y maneras de ser?

¿Qué experiencias has tenido de vivir experiencias donde te das cuentas que no lo sabes todo?

¿Qué nos quedará a cada uno de nosotros, cuando recibimos esas señales, cuánto analizamos, reflexionamos y le otorgamos sentido a las orientaciones que el Coach nos va entregando?, ¿En qué momento podremos ver los resultados obtenidos?

¿Qué acciones has realizado en esos momentos y en los siguientes?

Sugerimos prestar atención a la relación profesional y humana que se establece entre el Coach y el *Coachee*. El primero organiza y propone, desde su competencia y expertiz, una serie de posibilidades para el desarrollo de la persona, con una alta dosis de compromiso, promoviendo que sea ella el principal protagonista en los procesos de mejora, sin por ello desmerecer las situaciones que lo rodean, pues también son relevantes.

10. CÓDIGO DE ÉTICA

Concepto

RAE, Ética, 1ra acepción: Conjunto de normas legales sistemáticas que regulan unitariamente una materia determinada. 5ta acepción: Conjunto de reglas o preceptos sobre cualquier materia.

Herramienta, documento formal que expresa los estándares éticos y legales que caracterizan a una institución, relevándolos con el objeto de generar una convivencia laboral basada en valores comunes.¹

De acuerdo con A. Lagana (1999), este pacto que es el código de ética no se puede fundar en prácticas solamente formales o de simple información, es necesario que cuenten con el compromiso de los responsables de gestión de la organización (principalmente) y del conjunto de los integrantes de ésta, para la construcción y renovación permanente de la propuesta ética que el código compromete.²

1. https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-116560_recurso_2.pdf

2. <file:///C:/Users/migue/OneDrive/Escritorio/Dialnet-AcuerdosYNormasLosCodigos-EnLaEticaOrganizaciónOrganizacional-6436314.pdf>

Ejemplos y casos

Enron, Corp. Organización que generó el mayor fraude en la historia de Estados Unidos, declaraba en su plan estratégico los siguientes valores:³

- Comunicación. - Nosotros tenemos la obligación de comunicar. Aquí, nosotros tenemos el tiempo de trabajar uno con otro y escuchar. Nosotros creemos que esa información es inevitable de moverse y esa información mueve a la gente.
- Respeto. - Nosotros tratamos a otro como nosotros queremos que se nos trate. Nosotros no toleramos el abuso o el irrespeto en el trato.
- Integridad. - Nosotros trabajamos con clientes y escenarios abierta, honesta y sinceramente. Cuando nosotros decimos que haremos algo, nosotros lo haremos; cuando nosotros decimos que no podremos hacerlo o no lo haremos, entonces nosotros no lo haremos.
- Excelencia. - Nosotros estamos satisfechos con nada menos que no sea lo mejor en todo lo que hacemos. Nosotros continuaremos por mejorar la barra para cada uno. La mejor diversión aquí será para todos nosotros descubrir solo como hacerlo.

Preguntas para la reflexión

¿Qué es para ti *hacer lo correcto*?

¿Cómo se resuelve la necesaria coherencia y consistencia entre lo que se dice y lo que se hace?

¿Qué sucede y cómo se reacciona cuando uno observa a otros infringir la ética (respeto de los principios) y las reglas vigentes?

3. <https://www.eleconomista.es/podcasts/noticias/12427020/09/23/el-escandalo-enron-el-mayor-fraude-de-la-historia-de-estados-unidos.html>

¿Cómo se reacciona cuando no existen sanciones a quiénes transgreden las normas éticas y las normas legales?

Sugerimos prestar atención a las situaciones cotidianas, donde las conductas de las personas no se condicen con los estándares éticos de su organización y la sociedad, que se supone son los que compartimos, abordando de esta manera la relación entre las conductas públicas y las conductas privadas, y la eventual distancia entre una y otra.

La coherencia y consistencia entre nuestras declaraciones y acciones, entre el actuar privado y el actuar público, nos comprometen públicamente, *ser y parecer*. Muchas veces nos vemos atraídos por *saltar la fila y no esperar el turno*, lo cual puede parecer trivial.

El escrutinio público no pierde la ocasión para exponer aquellos actos que no se condicen con *el deber ser*, independiente de su importancia o intrascendencia. Estas conductas develan nuestros valores, y permiten ponernos en situación de *ir un poco más allá* y ver lo que pasa (*mientras no me pillen*).

11. CONCILIACIÓN PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL

Concepto

Alude al principio ético y funcional de favorecer que las personas puedan compatibilizar el ejercicio adecuado de sus labores profesionales con la posibilidad de desarrollar otras dimensiones de la vida: descanso, cuidado y desarrollo de otras actividades, vida familiar.

"La participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas, laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes..."¹

Ejemplos y casos

Gene recuerda un discurso que dio cuando su equipo fue elegido Equipo cinco estrellas del año. Les conté la historia de cuando me asig-

1. <https://www.euskadi.eus/que-es-la-conciliacion-personal-familiar-y-laboral/web01-a2concil/es/#:~:text=La%20conciliaci%C3%B3n%20personal%2C%20familiar%20y%20laboral%20garantiza%3A&text=Que%20los%20hijos%20e%20hijas,deseen%20y%20sea%20posible%20atenderlas.>

naron la cuenta más importante de la agencia. Estaba allí, en mi primera reunión con el representante de la organización, y él me dijo: Qué bueno que usted se integra ahora, porque dentro de tres semanas vamos a reunirnos todo un día los veinte más interesados en este negocio y vamos a hacer la planificación para los próximos cinco años. Yo respondí: Me parece muy bien, yo podré integrarme desde las 13 horas.

Él me preguntó por qué y le respondí que era el día de la excursión de mi hijo. Usted está bromeando..., dijo el hombre, a lo que yo respondí: No, en absoluto. Es el día de la excursión, y la verdad es que tres semanas después de la reunión nadie recordará quién estuvo allí desde las 9:00 horas, en cambio, si no voy a la excursión, mi hijo nunca lo olvidará'.

En ese punto de su discurso, Gene se dio cuenta de que varias personas del público estaban incómodas. ¿Sabes por qué se sienten mal? - me preguntó Gene -. Porque esas personas no fueron a la excursión.

Discurso de Shelly Lazarus

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de conciliación, y de no conciliación, entre la vida personal y la vida laboral has tenido?

¿Qué beneficios y costos tiene para las personas y las organizaciones seguir creyendo y viviendo como si lo único valioso de la vida se da en el ámbito laboral?

Sugerimos prestar atención a la manera como se relacionan las personas en la organización, sus niveles y posición, y la posibilidad real de establecer relaciones sinceras con la libertad suficiente para (re)presentar cuestiones legítimas y significativas, y poder plantear otras vías de salida a ese conflicto.

12.CONFLICTO

Concepto

Desacuerdo fundamental entre dos o más partes, a partir de intereses, valores o necesidades contrastantes.¹

Situación en la que dos o más partes compiten sobre objetivos percibidos como incompatibles o realmente incompatibles, o sobre recursos limitados.

Boulding, citado en Torres, 2013, p. 62

Ejemplos y casos

1. Juan está a punto de tener una conversación difícil.

Él nos cuenta: La otra tarde me llamó Miguel, un buen amigo mío y mi cliente, a veces. Estoy en un problema, me dijo. Necesito diseñar e imprimir un folleto para mañana por la tarde. Resulta que su diseñador gráfico había salido y él estaba bajo una gran presión.

1. <https://socialway.angloamerican.com/es-es/resources/glossary>

Yo estaba en la mitad de otro proyecto, pero Miguel era mi amigo, de modo que dejé todo y trabajé toda la noche en su folleto.

Por la mañana, temprano, *Miguel revisó las pruebas y aprobó la impresión*. A mediodía deposité los folletos impresos en su escritorio.

Estaba exhausto pero contento de haber podido ayudarle.

Luego volví a mi oficina y encontré este mensaje de Miguel en el contestador:

¡Bueno, en realidad echaste a perder este folleto! Ya sé que estabas bajo la presión del tiempo, pero... (suspiro). El cuadro de ganancias no está suficientemente claro, y está un poco inclinado. Es un completo desastre. Éste es un cliente importante, supongo que lo arreglarás de inmediato. Llámame apenas llegues.

Ustedes se imaginarán cómo me cayó ese mensaje. El cuadro estaba torcido, pero era casi imperceptible. Llamé a Miguel inmediatamente.

La conversación transcurrió así:

JUAN: Hola, Miguel, recibí tu mensaje.

MIGUEL: Sí, mira Juan, este trabajo tiene que volverse a hacer.

JUAN: Bueno, espera un segundo. Estoy de acuerdo en que no está perfecto, pero el cuadro está presentado claramente. Nadie puede confundirse.

MIGUEL: Vamos, Juan. Tú sabes tan bien como yo que no podemos mandar esto al cliente tal como está.

JUAN: Bueno, yo creo que...

MIGUEL: No hay nada que discutir. Mira, todos nos equivocamos. Simplemente arréglalo y ya está.

JUAN: ¿Por qué no dijiste nada esta mañana cuando viste las pruebas?

MIGUEL: Yo no soy el que se supone que debe corregir las pruebas.

JUAN Tengo un afán tremendo de que esto se haga y que se haga bien. O estás en el equipo o no estás. Necesito un sí o un no. ¿¡Vas a rehacer el folleto!?! (imperativo en modo interrogativo).

JUAN: (Pausa) Está bien, voy a hacerlo otra vez.

Origen desconocido

2. “En casa, algunas veces nuestra familia tiene animadas discusiones acerca de cómo repartirnos las tareas del hogar, como lavar los platos. Podemos enfrascarnos en peleas que parecen surgir de la nada por algo que es terriblemente prosaico. El conflicto se centra en algo concreto y específico: la pila de platos sucios (episodio).

Sin embargo, la energía suscitada sugiere que algo más profundo está en juego: la naturaleza y calidad de nuestras relaciones, las expectativas que tenemos unas personas de otras, las interpretaciones de nuestras identidades como individuos y como familia, nuestro sentido de autovaloración y cuidado por cada una de las personas, y la naturaleza del poder y el proceso de toma de decisiones en nuestra relación. ¡Sí, todo esto está presente en una pila de platos sucios!

El enfoque transformativo no se conforma con soluciones rápidas que respondan al problema inmediato (¿Quién debe lavar los platos?), sino que busca crear un marco que aborde el contenido, el contexto y la estructura de la relación.”

Juan Pablo Lederach, “La imaginación moral”. Páginas 12 y 13.

Preguntas para la reflexión

¿Qué puede ocurrir cuando una de las partes expresa su desacuerdo con la forma y/o el contenido de un trabajo?

¿Cómo inciden las variables personales y emocionales en la construcción de los acuerdos? (*buen amigo mío y mi cliente, dejé todo y trabajé toda la noche en su folleto*), en contextos de alta presión interna y externa (familiar, de amistad, laboral, social).

¿Qué importancia tiene el poder en las relaciones cuando se producen los conflictos?

¿Qué *batallas* tiene sentido dar en la vida y cuáles no?

Sugerimos prestar atención a los contextos en que se dan las situaciones donde se expresan las diferencias y las urgencias, la relevancia que le dan las partes a la situación, los episodios y los demás factores que pueden condicionar la relación (favorecen o promueven el surgimiento del conflicto) y aquellos que desencadenan el conflicto.

13.CONFLICTOS DE INTERÉS

Concepto

Es una situación en la que el interés particular de una persona puede interferir en el correcto ejercicio de sus funciones y responsabilidades, porque puede obtener un beneficio para sí o para un tercero relacionado con él.¹

Situación en la cual un interés individual o grupal, podría tentar al agente para que ignore un deber relacionado con un puesto, un cargo, empleo o trabajo. Lo correcto es excluirse de las decisiones donde el agente decisor enfrenta un conflicto de interés. La creencia de que pese al conflicto el agente puede decidir bien es, al menos una falta de diligencia debida²

Para abordar estas situaciones existen las siguientes alternativas de acción.³

1. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflicto-intereses/>

2. La ética de los conflictos de interés en los negocios. Una introducción (ebook). Alonso Villarán. Fondo Editorial Universidad del Pacífico.

3. La <https://blog.socialab.com/enamorate-del-problema-no-de-la-idea/> ética de los conflictos de interés en los negocios. Una introducción (ebook). Alonso Villarán. Fondo Editorial Universidad del Pacífico

- 1) **Explore:** si hay alguna política de su organización que dicte lo que se debe hacer y proceda según ello.
- 2) **Evada:** si puede anticipar el conflicto de interés, actúe de modo de no involucrarse.
- 3) **Escape:** en cuanto pueda dejar la situación, hágalo.
- 4) **Exponga:** transparente la situación ante las personas adecuadas de modo de no sembrar ninguna duda de su conducta ética en asuntos como son los conflictos de interés.

Ejemplos y casos

1. Andrés, directivo de la organización que posee varias acciones de la compañía, vende, tal como los otros integrantes del equipo gerencial, sus participaciones pues se entera que la organización va a tomar ciertas medidas que pueden hacer bajar el precio de las acciones en un futuro próximo.
2. Usted está trabajando en la organización ABI, mientras habla con el mejor proveedor de su organización sobre la posibilidad de trabajar para ellos en una fecha futura.
3. Un gerente aboga para que la hija de su mejor amigo reciba un ascenso a todas luces por encima de otros trabajadores de la oficina que están mejor calificados académicamente, pero que no son tan eficientes como la hija de su mejor amigo.⁴

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias has tenido de conflictos de interés?

¿En qué contextos se han dado esos conflictos de interés?

¿Qué acciones has realizado cuando has estado en una situación donde el interés personal está por sobre el interés común?

4. <https://historiadelaempresa.com/ejemplos-de-conflicto-de-intereses>

¿Qué costos puede tener el no expresar un posible conflicto de interés antes de estar involucrado en él?

¿Qué beneficios puede tener el declarar la existencia de ese conflicto y, según el caso, eximirte de las decisiones al respecto?

Sugerimos prestar atención al clima de alta exigencia donde la sociedad está escrutando las conductas públicas (pues ellas son visibles), el rendir cuenta por los propios actos y que ellos estén sujetos al marco legal, y que también sean los correctos, y también el actuar con transparencia (utilización de la información, ya sea para el propio beneficio o en perjuicio de terceros).

14.COORDINACIÓN DE ACCIONES

Concepto

En la organización, la coordinación de acciones se relaciona con la red de conversaciones que ocurren entre las personas que la conforman (contenido y relación), espacios donde se formulan las peticiones, los compromisos y las condiciones de satisfacción, que en su conjunto permiten alcanzar de manera efectiva los objetivos de la organización.

Proceso de iteración de acciones con el objetivo de mejorar permanentemente la calidad de las relaciones de pedido/oferta, promesa, declaración de realización, declaración de satisfacción.¹

Ejemplos y casos

- Pero, jefe, si ya le entendí. No se preocupe.
- ¿Estás seguro de que me entendiste?
- ¿Cómo no iba a entenderle?, pues jefe, si usted lo dijo clarito.
- -A ver, repíteme lo que te dije, por favor.
- ¿Repetirle qué cosa, jefe?
- -Lo que me entendiste.

1. <https://coordinacion.cl/2021/01/25/paper4/>

- ¿Podría repetirlo de nuevo, jefe? Para que me quede más clarita la película, donde no alcancé a entenderle lo que me dijo.

David Benavente. El factor humano.

Preguntas para la reflexión

¿Qué importancia tienen los resultados obtenidos para consolidar los resultados en la organización?

¿Qué acciones de resguardo tomas para asegurar que las promesas, los compromisos y las expectativas formalizadas se cumplan?

¿Consideras espacios para renegociar los acuerdos, que puede favorecer o limitar estas posibilidades? ¿Cuál sería la oportunidad para establecer los nuevos acuerdos?

Sugerimos prestar atención a los aspectos que acercan y diferencian a las personas, algunos de los cuales se relacionan con el capital cultural, heredado y adquirido, las experiencias acumuladas y otras variables, ello para comprender los posibles desajustes en la interpretación de los mensajes y sus consecuencias cuando se establecen e implementan los acuerdos, como recursos para desarrollar acciones distintas, que si permitan alcanzar los objetivos y honrar los compromisos establecidos.

15.CRITERIOS DE LEGITIMIDAD

Concepto

La legitimidad de un acto depende de cuánto es aceptado y reconocido por las personas como correcto, justo y acorde al sentido común. Tener un criterio de legitimidad previo al proceso negociador ilumina el ámbito de posibilidades de acuerdo, más allá de lo que pueda imponer una parte sobre otra. Subyace la idea de que algo es un acuerdo razonable no sólo cuando es legal, sino que hay justicia y razón en la realización de un determinado acto.¹

Proviene de la escuela de negociación constructiva de Harvard University, que alude a buscar criterios externos a las voluntades de las partes (criterios de legitimidad) y, por tanto, pueden operar como un referente *objetivo* para legitimar o no las alternativas de acuerdo. Los criterios de legitimidad favorecen que la solución de un conflicto o negociación se resuelva en base a principios y no solo, como suele suceder, en base a las capacidades o poder de una de las partes (imposición).

Elaboración propia.

1. <https://concepto.de/legitimidad/#ixzz8RvFO5FuS>

Ejemplos y casos

Antes de ponerle precio a mi auto me informé del valor de mercado del mismo tipo de vehículo a través del diario del domingo, y saqué un promedio de los precios que ahí salían. También averigüé cuánto valían las versiones de este año.

Cuando me tocó presentar el precio del auto a los potenciales compradores, usé esos criterios de legitimidad. A los más reclamadores de precio, les costó rebatir las razones de ese valor.

Todo fue más fácil que la vez anterior. En tres horas lo había entregado a un precio muy cercano al que me había propuesto venderlo.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Qué beneficios tiene contar previamente con criterios de legitimidad cuando estamos frente a la resolución de un conflicto?

¿Qué nivel de importancia tienen la dimensión técnica (resolución de un conflicto “a como dé lugar”) y ética el considerar los criterios de legitimidad?

¿Cómo se legitiman las acciones?

Sugerimos prestar atención a la relación entre lo legal y lo legítimo, en los planos individuales y sociales, especialmente si somos testigos de conductas que, siendo legales, contravienen nuestros principios, por ejemplo como los mecanismos para aprovechar beneficios que no se encuentran al alcance de todos (privilegios y contactos), acceso y capacidad de comprensión de la información (nivel de instrucción y del lenguaje), redes y contactos para sortear laberintos (facilidad de obtención y redes).

Experiencias, reflexiones, análisis y comentarios



16. CUMPLIMIENTO, COMPLIANCE

Concepto

Puede ser definido como la función independiente que identifica, asesora, alerta, monitorea y reporta los riesgos de sanciones, riesgos de pérdidas financieras y riesgos por pérdidas de reputación que se producen por la inobservancia de las leyes, regulaciones, códigos de conducta y estándares de buenas prácticas.¹

Conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptadas por las organizaciones para detectar e identificar los riesgos legales a los que se enfrenta en el desarrollo de su actividad, para establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a ellos. Tiene como finalidad principal aplicar programas que fomenten actuaciones respetuosas con la ley y prevenir la comisión de acciones o conductas irregulares por parte de la entidad y/o de los trabajadores, para así evitar la responsabilidad penal de la persona jurídica.²

La diferencia principal con el concepto de Accountability es que este refiere a la ejecución de estándares definidos para cumplir con los obje-

1. [https://prelafit.cl/que-es-compliance/#:~:text=Compliance%20\(o%20cumplimiento\)%20puede%20ser,de%20conducta%20y%20est%C3%A1ndares%20de](https://prelafit.cl/que-es-compliance/#:~:text=Compliance%20(o%20cumplimiento)%20puede%20ser,de%20conducta%20y%20est%C3%A1ndares%20de)

2. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/compliance/#:~:text=El%20compliance%20es%20el%20conjunto,y%20reacci%C3%B3n%20frente%20a%20ellos>.

tivos de los procesos de negocio estratégicos de una compañía. Compliance, en cambio, refiere a la ejecución de los estándares dictaminados por leyes y certificaciones de una industria que harán que una empresa opere dentro de un marco legal.³

Ejemplos y casos

1. La película Taj Mahal 1989⁴ recrea el ataque terrorista a la ciudad india de Mumbai en 2008. Los empleados del hotel Taj Mumbai (uno de los edificios más afectados) mostraron un valor poco común. Pusieron la seguridad de los huéspedes por encima de su propio bienestar, arriesgando así — y, en algunos casos, sacrificando — sus vidas.

Aun así, los empleados del Taj Mumbai dieron al servicio de atención al cliente un significado totalmente nuevo durante el ataque terrorista. ¿Qué creó esa cultura extrema centrada en los clientes, de empleado tras empleado que se quedaba atrás para rescatar a los huéspedes, cuando podrían haberse salvado? ¿Qué pueden hacer otras organizaciones para emular ese nivel de servicio, tanto en tiempos de crisis como en períodos de normalidad? ¿Pueden las empresas ampliar y perpetuar la extrema centralidad del cliente?

Referencia de “Los héroes del Taj”⁵

Nuestros estudios muestran que las acciones de los empleados del Taj no estaban prescritas en los manuales; no existían políticas ni procedimientos oficiales para un evento como el del 26/11.

3. <https://www.beepquest.com/accountability-y-compliance/>

4. <https://www.netflix.com/watch/81187439?trackId=255824129>

5. <https://es.scribd.com/document/420644910/HEROES-DEL-TAJ>

2. Se acercó un contribuyente a solicitar información sobre una normativa específica, relacionada con los procedimientos para acceder a mejores condiciones de pago de su deuda tributaria. El funcionario amablemente le entregó toda la información contemplada en la normativa vigente, indicándole las acciones que debería realizar para acceder a esos beneficios excepcionales. Una vez concluida la conversación, el contribuyente sacó de su chaqueta una lapicera y gentilmente se la entregó al funcionario, como un gesto de agradecimiento.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Cumplir con lo legalmente permitido equivale siempre a hacer lo correcto?

¿Cuál es la base o el punto de referencia del cumplimiento en las organizaciones?

¿Qué podemos hacer si lo legal o ajustado a las reglas nos genera contradicciones?

¿Hay límites para el cumplimiento de las responsabilidades por los colaboradores o trabajadores en una organización?, ¿cuáles serían esos límites?

Sugerimos prestar atención a la consistencia y coherencia entre las declaraciones y las acciones propias y de las organizaciones, en ellas generalmente se colocan en juego la sinceridad y la confiabilidad, y también la imagen reputacional de ellas. El cómo lo hacemos, los medios, deben ser acordes con los fines, el para qué lo hacemos.

Los estándares y exigencias de la sociedad hacia el comportamiento de las organizaciones se han vuelto cada día más exigentes. Por una parte, se encuentra el *accountability* (responsabilidad por las propias acciones), y *compliance* de las regulaciones. En ese escrutinio interno y externo, concurren y se interrelacionan variados aspectos objetivos y

subjetivos, que pueden definir el rumbo, existencia y sostenibilidad de las organizaciones.

17.CUIDADO

Concepto

RAE: Solicitud y atención para hacer bien algo.

Principio ético que alude al deber de ayuda (no solo respeto) hacia las personas en sus condiciones de vulnerabilidad o de requerimientos de atención prioritaria. En ocasiones la asistencia de personas en condiciones de riesgo de su dignidad emerge como prioridad ética, más allá del principio de justicia abstracta que las normas pudiesen indicar.

Ejemplos y casos

Una estudiante le preguntó a la antropóloga Margaret Mead, cuál consideraba la primera señal de civilización en una cultura.

La estudiante esperaba que la antropóloga hablara de anzuelos, cuencos de arcilla o piedras para afilar, pero no. Mead dijo que el primer signo de civilización en una cultura antigua es la prueba de una persona con un fémur roto y curado.

Mead explicó que, en el resto del reino animal, si te rompes la pierna, mueres. No puedes huir del peligro, ir al río a beber agua o cazar para alimentarte.

Te conviertes en carne fresca para los depredadores. Ningún animal sobrevive a una pierna rota el tiempo suficiente para que el hueso sane. Un fémur roto que se curó es la prueba de que alguien se tomó el tiempo para quedarse con el que cayó, curó la lesión, puso a la persona a salvo y lo cuidó hasta que se recuperó. *Ayudar a alguien a atravesar la dificultad es el punto de partida de la civilización*, explicó Mead.

La civilización es una ayuda comunitaria. Visto en la fanpage para más
@Leyendas & Mitos

Preguntas para la reflexión

¿Qué situaciones de la vida laboral podrían requerir la aplicación de este principio ético?

¿Cómo podrías ejemplificar la diferencia entre el principio de justicia o equidad en el trato con el principio del cuidado debido ante situaciones de dolor o requerimientos de ayuda más allá de lo indicado por las reglas o criterios de justicia?

Sugerimos prestar atención a los elementos que distinguen a los seres humanos. Así como está la ayuda, también se le reconoce como una característica de esta especie la capacidad de volver y asegurarnos que el otro no se vuelva a levantar (contextos altamente competitivos, ganar – ganar; ganar – perder; gano por el hecho que el otro pierde, hacer daño), y así impedir que tenga la oportunidad de tomar una revancha.

Lo que entendemos por *procesos civilizatorios*, es una de las cuestiones que se ponen en juego frente a opciones de esa naturaleza.¹

1. ¿Qué se entiende por proceso civilizatorio? Según Elías Nolbert, el proceso civilizatorio está marcado por las transformaciones en la conducta humana, sobre todo en el desarrollo del autocontrol de nuestras emociones más primitivas, que nos permiten entonces coexistir pacíficamente.

18.CULTURA ORGANIZACIONAL

Concepto

Forma en que una organización realiza sus negocios y cómo se relaciona con los clientes, socios y también con sus empleados. La cultura corporativa se refleja en prácticas, políticas y comportamientos a ser adoptados por los empleados.¹

Espacio de construcción de sentidos en el que se comparten valores, relaciones, discursos, formas de apropiación de lo físico, y que media la construcción intersubjetiva de identidades de manera múltiple, variada y en constante fluctuación (Peralta, 2004).²

Ejemplos y casos

En la consultora que trabajé había afiches de los valores de la organización colgados en la pared. En general, estos valores se respetaban. Sin embargo, antes de renunciar a ese trabajo le comenté a Lorenzo, el socio principal, que yo había visto que entre nosotros había un valor que no estaba explícito en la declaración.

1. <https://www.zendesk.com.mx/blog/cultura-corporativa-de-una-empresa/>

2. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>

Según mi percepción, la organización y la mayoría de las personas que trabajamos aquí practicamos el valor de la austeridad, le dije. Pese a que nos va muy bien, hay algo que nos empuja a ser cuidadosos de no presumir de nuestros éxitos, y cuidar los costos y gastos que hacemos hasta en nuestras vidas personales.

Se sorprendió gratamente y me dijo, días después, que yo había visto una dimensión clave de la cultura organizacional, los valores implícitos. Agregó que, según los estudiosos de la cultura organizacional, esos son los valores más importantes: los que no se nombran, pero que se viven.

Me pidió que no lo comentara. Él quería que siguiera así, implícito, pero vivo.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Qué costumbres, tipos o formas de hacer las cosas en tu organización la caracterizan y le dan identidad (*Aquí hacemos las cosas así*)?

¿Qué oportunidades para la acción se abren al reconocer y promover formalmente las buenas prácticas como expresiones de la cultura organizacional?

¿Qué beneficios tiene para las organizaciones asegurar y proyectar los valores positivos?

Sugerimos prestar atención a las contradicciones que surgen cuando una acción reconocida como valor o acción propia de la cultura de la organización (por el potencial que tiene para fortalecer a las personas y su trabajo), no tiene el suficiente respaldo para ser vivida como tal, o para algunos de sus integrantes puede resultar incómodo o contraproducente visibilizarlas (*que no sepa tu mano derecha, lo que hace tu mano izquierda*).

19.DELEGAR

Concepto

Autorizar a otra persona para que haga algo en su lugar. No todas las situaciones o tareas son adecuadas para delegar. Las oportunidades ideales surgen cuando las tareas pueden separarse claramente, cuando se ajustan mejor a las habilidades de otra persona o cuando se cuenta con empleados dispuestos a aprender y desarrollar nuevas habilidades.

Acción de transferir funciones (no responsabilidades finales) desde niveles superiores de autoridad (*jefaturas*) a niveles inferiores de responsabilidad. Se basa en la capacidad demostrada de los equipos o trabajadores para realizar una actividad adecuadamente.

Tiene múltiples beneficios entre los cuales están el aprendizaje y sensación de desarrollo laboral que tienen los equipos y personas que reciben la delegación y la relativa disminución de tareas operativas (delegables) de los niveles superiores de autoridad para que puedan dedicarse a tareas relacionales, estratégicas o incluso *políticas* al interior de la organización, que son exclusivas del cargo y, por lo tanto, indelegables.

Ejemplos y casos

1. Andrea (Jefa Área): Pedro, necesito hablar contigo

Pedro (Jefe de equipo): Dígame jefa.

Andrea: ¿Qué pasó hoy en la mañana?

Pedro: Pasó que Luis, uno de los ejecutivos más jóvenes, trabajaba desde antes de la jornada laboral con su dupla en un proyecto clave, <<*urgente e importante*>>, como dice usted.

Andrea: ¿Y?

Pedro: Le juro que yo tenía una buena impresión de él. Mientras hacían la pega yo pasé varias veces por las espaldas de ellos tosiendo suave; así, mire: cof cof. Lo hacía en parte porque me picaba la garganta, en parte porque tenía curiosidad y en parte porque lo hago todo el tiempo. Ellos lo saben. Me interesaba mucho el resultado de su trabajo, nada más.

Andrea: Te escucho.

Pedro: La embarrada quedó en uno de esos acercamientos míos porque, según testigos, tosió mucho más fuerte. En eso estaba yo, tosiendo, cuando, de la nada, le juro, Luis se giró sobre su silla y amenazó a gritos con pegarme un combo si les seguía presionando. Quedé en shock. Me fui de ahí.

Volví al rato sin poder imaginar otra cosa que no fuera despedirlo de inmediato y eso hice. Ahora usted tiene que ver si mantiene o no esa decisión, porque yo no sé qué hacer.

Elaboración propia.

2. En un Taller de Trabajo en Equipo

Ante la pregunta si la responsabilidad se delega, los participantes respondieron que no es posible, pues así está normado (en el sector público). Sin embargo, en la lógica del trabajo integrantes del equipo de trabajo se hace responsable o *dueño* de su actividad como parte del proceso, ¿qué es lo delegable en ese contexto?, ¿por qué sería delegable?

La responsabilidad del proceso reside en la jefatura, ella es quien *rinde cuentas*, y la delegación opera en el plano interno, donde se implementan los principios y valores del trabajo colaborativo, y *el jefe* es quien *pone la cara* en la organización.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Qué aspectos es necesario considerar para asegurar una adecuada delegación?

¿Cómo te aseguras de la capacidad, de las competencias y del cumplimiento de los colaboradores al momento de implementar la delegación?

¿Por qué razones podemos afirmar que en el proceso de delegación solo es posible traspasar las funciones pero no la responsabilidad formal de ellos?

¿Qué consideraciones se tienen en cuenta para no delegar ciertas actividades y roles en los colaboradores?

Sugerimos prestar atención a situaciones que pueden resultar paradójicas, delegar supone entregar a un tercero la *propiedad de la tarea*, cumplidas ciertas condiciones y basados en la confianza y sus dimensiones.

Este acuerdo le permitirá, a quien delega, liberar tiempo para asumir sus tareas y responsabilidades, aunque a veces tenga que destinar una

mayor dedicación a supervisar y controlar por períodos de tiempo mayor, lo que puede resultar contrario a los objetivos de la delegación.

20.DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Concepto

Conjunto de estrategias y tácticas planificadas en una organización. Este se compone por el talento humano y se acompaña de herramientas y prácticas, para alinear los objetivos de ella con los de los colaboradores, y así aumentar su compromiso y productividad.¹

Disciplina y perspectiva de las organizaciones como sistemas y procesos de cambio en las prácticas de productividad y bienestar organizacional.²

Ejemplos y casos

Albert Heijn, un comerciante holandés muy conocido, transformó a la compañía que su abuelo había fundado en un éxito global. Durante los cuarenta años que condujo al grupo, él hizo crecer su valor de 14 millones de euros a 8 billones de euros.

1. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-desarrollo-organizacional#:~:text=El%20desarrollo%20organizacional%20es%20el,aumentar%20su%20compromiso%20y%20productividad>.

2. Elaboración propia.

Todos los procesos de desarrollo organizacional que se implementaron en esos 40 años estuvieron fundamentados en la pregunta *¿Por qué debemos hacer esto?*. El encontrar la respuesta a esa pregunta estaba relacionado con la razón de existir de la cadena de supermercados que lleva su nombre.

Heijn tenía para sí y su organización una simple misión: mejorar la vida de las personas al cuidado de las tareas del hogar. Esta fue su directriz para cada decisión que tomaba. Para su despedida le donó a la compañía una estatua de personas portando bolsas de mercado. Era su propia respuesta a su pregunta inicial: *¿Por qué?* En la inscripción se lee *Para que no se nos olvide para quién trabajamos.*³

Preguntas para la reflexión

¿Qué importancia tienen en las prácticas de gestión los reconocimientos, felicitaciones y recompensas?

¿Qué compromisos de los integrantes de la organización son esenciales para el desarrollo de la organización?

Sugerimos prestar atención a las variables relacionadas con el Desarrollo Organizacional, partiendo del hecho que ellas están formadas por personas, son entidades que tienen historias y tradiciones, están sujetas al dinamismo de la sociedad y los mercados, en constante adaptación, entre los cuales se cuenta la adecuación de sus procesos a una serie de exigencias provenientes de múltiples fuentes, entre las cuales se pueden identificar:

- Entorno legal, lo formal.
- Mercado, variables competitividad y calidad.
- Condiciones de trabajo y beneficios materiales y no materiales.

3. <https://www.deia.eus/actualidad/2011/01/27/padre-supermercados>

holandeses-5580385.html

- Grupos de interés, internos (trabajadores) y externos (proveedores, clientes, comunidades en las que la organización se inserta).
- Medio ambiente, sostenibilidad.
- Otras variables relacionadas con la organización, directas e indirectas.

21. DESPIDO / DESVINCLACIÓN

Concepto

RAE, 2da acepción: Decisión de la organización por la que pone término a la relación laboral que lo unía a un empleado.

Proceso en el que se da fin a un contrato laboral, lo que significa que culmina la labor de uno o más trabajadores de una organización. En otras palabras, es el final de la relación entre la organización y el colaborador.¹

El despido es la decisión unilateral de la organización de extinguir un contrato o relación de trabajo.²

Ejemplos y casos

PERSONAL / RECURSOS HUMANOS

Adelante, Fernández, tome asiento.

Con permiso señor, dijo el citado. ¿Qué lo trae por aquí?, usted dirá,

1. <https://insigni.cl/blog/desvinculacion-de-personal-como-mejorar-la-experiencia/#:~:text=La%20desvinculaci%C3%B3n%20de%20personal%20es,la%20organizaci%C3%B3n%20y%20el%20colaborador.>

2. https://conceptodefinicion.de/despido/#google_vignette

Sinceramente lo noto muy cansado.

No he venido hasta aquí a incomodarlo, no estaba entre mis planes la visita. Fue el jefe de sección, en la mañana que me encargó venir a su oficina.

Ahhh... sí, precisamente hemos hablado de gente como usted, que en esta usina ya tiene veinte años de trabajo, veinte años arduos de rutina. Es por eso Fernández, se ha pensado en la reacomodación que necesita la organización en estos tiempos apretados en que en el mundo todo es tecnología. Cuestiones de un mundo globalizado, Conceptos nuevos en la economía, en fin, los cambios nos obligan día a día. Es por eso Fernández, que LA ORGANIZACIÓN, otorgándole el retiro voluntario, lo acerca por más tiempo a la familia.

No me agradezca a mí, por el contrario; sino al grupo que ahora está encargado de llevar el destino de esta casa. De incluirnos de lleno en el mercado; la juventud, Fernández, es la brasa. Les sobra convicción, conocimientos para salir a flote en los momentos en que la punta del lápiz se ha afinado.

No le robo más tiempo, se ha hecho tarde. Salude a su familia en nuestro nombre. A partir de mañana un nuevo hombre, *A disfrutar se ha dicho*, no es pecado. Antes de retirarse, los papeles para firmar están en la oficina, y atento, que ya no es de *Personal*. Hasta eso ha cambiado en estos días. Es la oficina de *Recursos Humanos* encargada de la contaduría.

Ahórrese señor, su peor discurso.

La organización hoy es tan solo un mamarracho. Solo una más de las que consideran que el sueldo de operario es un mal gasto. Programando ganancias a costillas de despidos a dedo, recortes de salario. Me apena que, por ser criado a la antigua, no supe anteponer mi conveniencia.

Si la organización va bien ganamos todos, la consigna retumbaba en mi conciencia. Veinte años de mi vida a su servicio, fui feliz porque el trabajo dignifica. Llevar a casa el pan, ver la mesa tendida y al abrazar

la almohada por las noches, tranquila la conciencia por la labor cumplida.

Ahórrese para otros el discurso, Usted es uno más de la jauría que solo piensa en escalar peldaños.

Cerrado círculo de la hipocresía.

Ya voy a que liquiden mi legajo, me ofrecerán seguro algunos pesos que no reflejarán, pero ni lejos, el sudor de veinte años de trabajo.

María Rosa Rzepka

Preguntas para la reflexión

¿Cómo se deberían gestionar los despidos y desvinculaciones en las organizaciones?

¿Qué características debería tener la entrevista de información de un despido de modo que permita atenuar, en lo posible, los costos que tiene para un trabajador la desvinculación?

¿Cómo se gestionan los procesos individuales y colectivos de desvinculación con los demás colaboradores de la organización, para atenuar los estados ansiosos y la incertidumbre en ellos?

Sugerimos prestar atención a las diferentes razones que impulsan a la organización a despedir o desvincular a los colaboradores. Ellas pueden ser generadas por razones como una crisis económica (disminución significativa de sus ingresos por una contracción de la actividad). Indagar si en ella, antes de tomar medidas tan extremas, se anticipan e implementan modificaciones en su gestión para resguardar lo que muchos denominan *su principal capital* que son las personas y, por otra parte, observar como las personas asumen una nueva realidad, ya sea en plena etapa de desarrollo o bien en el atardecer de su etapa productiva.

22. DIÁLOGO

Concepto

RAE: Plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos. Consiste en una conversación entre dos o más personas denominadas interlocutores, que se intercambian opiniones, pensamientos. En general se caracteriza por frases cortas y sin una mayor complejidad.

Proceso cooperativo, igualitario y razonable de escucha entre las partes en función de la comprensión y toma de decisiones que afectan a las personas, grupos o comunidades.

Ejemplos y casos

1. “Apartheid es una palabra afrikáans, que significa *separación*, quiero decir que eso es literalmente lo que significa la palabra, y fue esto. Si simplifico un poco, fue esta ideología y forma de gobierno de decir *no podemos vivir juntos*. No es posible, en ese caso, para diferentes etnias y grupos raciales, vivir juntos y por lo tanto vamos a vivir formalmente separados. Eso es lo que era el apartheid. Un sistema de segregación formal. Entonces, para lograr el fin del apartheid era necesario

trabajar para volver a vivir juntos. Dialogar fue la acción que les permitió avanzar.”

Kahane Negociando con el enemigo

2. “Raúl Benavides, líder organizacional de Buenaventura, una de las más grandes organizaciones mineras peruanas y de América Latina, también se expresó en ese sentido:

La experiencia en las sesiones de diálogo minero ha sido sumamente educativa para mí. Yo no entendía la lógica de los argumentos esgrimidos contra la actividad minera. Quién sabe, yo he mamado minería desde que nací, y se me hace muy difícil aceptar que alguien no aprecie todos los beneficios que esta actividad trae a la sociedad. Soy un convencido que desarrollando nuestros yacimientos mineros lograremos el tan ansiado desarrollo sostenible que todos queremos en nuestro país. Pero he aprendido que hay otras posiciones y he aprendido también a apreciar la lógica de dónde vienen y a respetar a los que sinceramente creen lo contrario [...]. El diálogo me ha enseñado a entender también los temores de la gente hacia la minería y, de esta manera, tratar de generar las condiciones para que estos temores no se den. La generación de confianza es un fruto del diálogo que ha hecho que gentes muy disímiles se sientan cómodas la una con la otra.”

Libro diálogos que transforman, José Luis López Follegatti

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de diálogo ha vivido?

¿Qué factores han facilitado esas experiencias de diálogo?

¿Qué podría hacer y qué beneficios podría obtener al mejorar sus competencias de diálogo?

Sugerimos prestar atención a nuestras creencias y experiencias previas al inicio de un proceso de diálogo, la capacidad de cambiar de opinión, propia y del otro, de tener una escucha activa, compartir los significados, atender a la forma y la relación, de entregar oportunamente las retroalimentaciones a su interlocutor, filtrar los ruidos y distracciones.

Las instancias de diálogo nos dan la oportunidad de conocer y comprender más y mejor a nuestros interlocutores, sus argumentaciones, construcciones lingüísticas, manejo de la información y las evidencias y escudriñar sus emociones y estados de ánimo, y también entender y aceptar sus cambios de opinión.

23.DIGNIDAD

Concepto

Cualidad propia de la condición humana de la que emanan los derechos fundamentales, junto al libre desarrollo de la personalidad, las que precisamente por ese fundamento son inviolables e inalienables.

Principio ético que alude al ser humano como depositario de un valor intrínseco e intransable, que *no tiene precio*. Implica que todas las personas deben ser tratadas siempre como un fin y nunca solamente como un medio.

Ejemplos y casos

“Y oídme: el más bello monumento a la dignidad humana es el que vi sobre una colina del Peloponeso, junto con mi compañero, Alejandro Panagulis, el día en que me llevó a conocer a unos cuantos miembros de la resistencia.

Era el verano de 1975 y Papadopoulos estaba todavía en el poder.

No era una estatua ni tampoco una bandera, sino tres letras: OXI, que en griego significa NO.

Hombres sedientos de libertad la habían escrito entre los árboles durante la ocupación nazifascista y, durante treinta años, aquel NO había estado allí, sin desteñirse con la lluvia o el sol.

Después, los coroneles lo hicieron borrar con una capa de cal.

Pero en seguida, casi por sortilegio, la lluvia y el sol disolvieron la cal. Así que, día tras día, el NO reaparecía, terco, desesperado, indeleble.”

Oriana Fallaci. Entrevista con la historia.

Preguntas para la reflexión

¿Por qué se afirma que la dignidad *no tiene precio*?

¿Qué prácticas suelen contribuir a esa sensación o experiencia de ser pasados a llevar en su dignidad?

¿Qué responsabilidades están asociadas al reconocimiento de la propia dignidad como un principio no negociable?

Sugerimos prestar atención a aquellas situaciones donde estamos debilitados; por ejemplo, limitaciones en las habilidades y destrezas, situaciones que nos afectan en lo emocional, vergüenza, autoestima baja, y nuestro legítimo orgullo que nos puede limitar para gestionar caminos de solución, donde el apoyo de los colegas y compañeros de trabajo y en la propia organización, puede ser una opción de salida.

Sin embargo, a veces no nace en nosotros reconocer las situaciones que nos afectan, reconocer y aceptar que necesitamos apoyo, asumiendo el valor que implica la humildad de ese gesto, sin que este sea interpretado como un acto de humillación.

24. EMPATIZAR CON LA EMOCIÓN, NO CON LA HISTORIA

Concepto

Corresponde a la habilidad, tanto cognitiva como emocional o afectiva del individuo, de diferenciar las emociones de las explicaciones que nos damos acerca de esas emociones. Mientras las emociones son del todo *empatizables* pues ocurren más allá de nuestra voluntad y por definición no son buenas ni malas en sí mismas, las historias que nos damos para explicar esas emociones pueden ser o no adecuadas respecto de las posibilidades de acción que nos abren. Las explicaciones si son acciones voluntarias y, por tanto, se pueden relativizar, revisar, evaluar, incluso cambiar, de modo que la explicación tienda a hacernos cargo de lo que sentimos y de nuestro rol de agentes de las decisiones que tomamos.

Capacidad de quien escucha para acoger, validar en todos los sentidos y profundidades, la necesidad vital (o esencial) de las personas de ser vistas como un otro valioso en sí mismo.

Simultáneamente a este reconocimiento y validación de la emoción del otro, la capacidad que permite separar esas emociones de las explicaciones o historias que las personas *nos inventamos* o adoptamos para darles sentido a las propias emociones. Esas explicaciones son cons-

trucciones que nos pueden limitar, abrir o cerrar oportunidades para la acción.

Ejemplos y casos

“Había una vez un pueblo que sufría una gran sequía. La comunidad se acercó al párroco para pedirle organizar una procesión que hiciera llover. El sacerdote empatizó con la necesidad de los vecinos y organizó la actividad. Cuando estaban en plena procesión, el sacerdote lloraba a mares. Nadie trajo paraguas, dijo.”

Origen desconocido

Preguntas para la reflexión

¿Qué alcances e implicancias tiene el ponerse en el lugar del otro?

¿Cuál es la relevancia de comprender las emociones del otro?

¿Cómo se valoran e integran las emociones en el desarrollo personal y organizacional?

Sugerimos prestar atención a las dinámicas donde se observan los estados emocionales, cómo ellos inciden en los niveles de compromiso y motivación, fortaleciendo la adhesión de los trabajadores o el desarrollo de conductas de salida de la organización. Una oportuna comprensión, que nos permitirá identificar las causas propias y externas de esos comportamientos, es suficiente para reforzar las conductas constructivas o inhibir las (auto) destructivas, teniendo presente lo importante que es cuidar el capital humano como parte de sus objetivos estratégicos.

25.EMPODERAMIENTO

Concepto

Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.¹

Proceso de aprendizaje y acción de personas, grupos, organizaciones y/o comunidades que fortalece su autoestima, habilidades analíticas, organizativas, relacionales y políticas, de manera que adquieran nuevas capacidades, conciencia de sus derechos y capacidades de acción.

Elaboración propia.

Ejemplos y casos

Sonia Quispe hace artesanías y bolsos con materiales reciclados por Ciudad Saludable y es la directora de Ecomanos, una micro organización donde da trabajo a seis mujeres que transforman materiales reciclables en carteras, bolsos, marcos de fotos y toda una serie de objetos

1. <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/86.html>

que luego se venden en tiendas de gama alta. También lidera talleres de artesanía en las escuelas.

“La fundación Ciudad Saludable ha transformado mi vida; he pasado de ser una recogedora de restos orgánicos en la basura de las casas para alimentar cerdos a convertirme en una organización que puede mantener a los niños que asisten al taller que imparto en la escuela. Me llaman *profesora*.

Mi vida ha cambiado de un modo radical y soy consciente de que me he convertido en un modelo a seguir para otros. Me sorprendió que la gente que había estado literalmente tratando de exterminarse unos a otros, pudimos reunirnos y hablar juntos y encontrar una manera de salir adelante.”

Novogratz, Jacqueline. Manifiesto para una revolución moral: Ideas para construir un mundo mejor (Deusto).

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de empoderamiento personal has vivido o promovido?

¿Qué sensaciones te han provocado las acciones o situaciones de auto empoderamiento o de empoderamiento de otros?

¿Qué acciones de mejora de tus capacidades de empoderamiento y de otras personas podrías realizar?

Sugerimos prestar atención al empoderamiento como un fenómeno que ocurre siempre al interior de las personas o sistemas organizacionales. Las condiciones o acciones de agentes externos pueden facilitar, dificultar o detonar el empoderamiento, pero si el sistema, persona u organización no están preparados para recibir esas acciones con efecto empoderador, el fenómeno no ocurre.

Para mejorar nuestras capacidades de empoderamiento se requiere, por tanto, prestar atención tanto a los factores internos del empoderamiento

como son, por ejemplo, deseos, necesidades, relaciones y otras, a la vez que a los factores externos que pueden desencadenar los cambios. Algunos de ellos son: incentivos, apertura de caminos de acción antes cerrados, mejoras en las condiciones de vida y otros.

26. ENAMORARSE DEL PROBLEMA, NO DE LA SOLUCIÓN

Concepto

Enamórese del problema, no de la solución es una expresión acuñada por Uri Levine, cofundador de la aplicación Waze, al referirse a la importancia de buscar soluciones innovadoras para problemas complejos, evitando aferrarse a una idea de solución concebida como adecuada a un problema, para volver liviana y persistentemente a enfocarse en el problema.

En las dinámicas de innovación y de manejo de problemas, enamorarse es un principio de acción que enfatiza que el foco de las acciones y la atención son los dolores o problemas que dan origen a las acciones de mejora o solución, más que en las propuestas de *soluciones* (indudablemente muy necesarias).

Ejemplos y casos

El éxito de la compañía de tecnología Apple puede atribuirse en gran medida a la cultura de orientación a los problemas que por años impulsaron los equipos directivos. En lugar de limitarse a construir un ordenador mejor, se centraron en el problema más amplio de hacer la

tecnología más accesible e intuitiva para la gente corriente. Esto dio lugar a productos revolucionarios como el iPhone y el iPad.¹

Preguntas para la reflexión

¿Qué ejemplos de enamoramiento de la solución y no del problema propio o de otras personas puedes nombrar y explicar?

¿Qué efectos tuvo la fluidez y logro de soluciones adecuadas a los problemas?

¿Qué acciones podrías tomar cuando las soluciones adoptadas no resuelven los problemas?

Sugerimos prestar atención al reconocimiento de las complejidades, comprendiendo que la solución de los problemas pasa por identificar y ordenar la existencia de múltiples variables, que nos invitan a recorrer diversos caminos y posibilidades, teniendo el foco siempre puesto en las personas.

En Análisis de Sistemas, la dedicación inicial *toma mucho tiempo*, y se dan casos en que, al desarrollar el trabajo habiendo recorrido algún trecho, los involucrados descubren que se omitieron variables, resultando más eficiente volver a repetir todo el proceso, asumiendo las pérdidas (recursos tangibles como el tiempo e intangibles como la motivación).

Al simplificar la realidad, corremos el riesgo de no identificar e integrar la mayor cantidad, sino la totalidad, de las personas involucradas, levantando parcialmente las evidencias y tomando decisiones que, al momento de implementarse, resulten fallidas por esas omisiones iniciales.

1. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56177438>

27.ESCUCHAR

Concepto

RAE: Prestar atención a lo que se oye.

Acción de dedicar atención exclusiva (sin distractores efectivos o potenciales) a las múltiples dimensiones de la comunicación entre personas: contexto emocional y físico, distancias físicas y relacionales, contacto visual, asentimiento corporal, expresiones verbales breves de comprensión, parafraseo, otras. Se diferencia de la acción *oír* que solo requiere recepción de información. Es la dimensión biológica de traspaso de información.

Ejemplos y casos

"Lo que la pequeña Momo sabía hacer como nadie era escuchar.

Eso no es nada especial, dirá, quizás, algún lector; cualquiera sabe escuchar. (...) No porque dijera o preguntara algo que llevara a los demás a pensar esas ideas, no; simplemente estaba allí y escuchaba con toda su atención y simpatía.

Mientras tanto miraba al otro con sus grandes ojos negros y el otro en

cuestión notaba de inmediato cómo se le ocurrían pensamientos que nunca hubiera creído que estaban en él. (...)

Y si alguien creía que su vida estaba totalmente perdida y que era insignificante y que él mismo no era más que uno entre millones, y que no importaba nada y que se podía sustituir con la misma facilidad que una maceta rota, iba y le contaba todo eso a la pequeña Momo, y le resultaba claro, de modo misterioso mientras hablaba, que tal como era sólo había uno entre todos los hombres y que, por eso, era importante a su manera para el mundo."

Michael Ende, 1973, p. 9.

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de haberte *sentido escuchado* recuerdas?

¿Qué sensaciones generó en su momento la experiencia de haberte sentido escuchado?

¿Qué acciones concretas (por ejemplo, contacto visual) podrías utilizar en situaciones donde se requiere no solo oír (recibir información) sino participar en diálogo genuino con otras personas?

Sugerimos prestar atención a lo que propone Otto Scharmer, escuchar consta de cuatro niveles de profundidad:¹

Nivel 1. **Descarga**. Se trata de una escucha mecánica, como si descargamos archivos en el ordenador. Escuchamos desde nuestros hábitos, desde lo que ya sabemos y eso nos lleva a reconfirmar lo que ya sabíamos.

Nivel 2. **Hechos**. Nos damos cuenta de que hay algo nuevo, diferente de lo que ya conocíamos o lo que esperábamos oír.

1. <https://luiseduardoyepesc.wordpress.com/about/otto-scharmer-2/>

Nivel 3. **Empatizando.** La escucha se da desde el lugar donde la otra persona está hablando, experimentando o sintiendo una conexión emocional con ella.

Nivel 4. **Conectando.** Con el futuro emergente, con una posibilidad futura desde la conexión con el presente y con nosotros mismos.

Oír y escuchar no son lo mismo, puede ser útil analizar cuál es nuestra capacidad y nivel de profundidad en la escucha.

28. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Concepto

Es una instancia central del sistema de evaluación y gestión del desempeño de los trabajadores. Consiste en el intercambio programado entre la supervisión y el trabajador respecto de los indicadores de alineamiento de los desempeños y logros en un período determinado.

Requiere la expresión sincera y acotada de las miradas de ambas partes, la evaluación respecto del trabajo del trabajador y la fijación de metas de mejora para el próximo período laboral.

Conversación entre el jefe y cada trabajador, en relación con las demandas de su puesto y los compromisos adquiridos y acordados previamente.

Ejemplos y casos

Guillermo Ramírez (Jefe de departamento, en su oficina): Entra Pedro, siéntate. ¿Cómo estás?

Pedro Muñoz (Colaborador): Bien. Pero me cargan estas reuniones de evaluación. Los años anteriores solo han servido para traerme problemas.

GR: Antes de todo ¿qué quieres beber?

PM: (Enfadado). No, gracias. Dígame ¿Qué hice mal ahora?

GR: Ya te cuento los acuerdos a los que necesito que lleguemos; pero, antes, dime tu percepción de tus posibilidades de mejora del desempeño.

PM: Es difícil saberlo porque he tenido tantos jefes en los últimos años.

GR: Centrémonos en este último año.

PM: Yo puse en mi autoevaluación que lo más débil es mi cumplimiento de horario.

GR: ¿Qué más?

PM: También puse, que me cuesta aceptar a los jefes nuevos. No colaboro bien con ellos hasta que no les siento capaces de hacer bien el trabajo.

GR: Estamos de acuerdo en ambas cosas. Valoro tu sinceridad. ¿A qué compromisos de mejora podrías llegar?

PM: Lo de la puntualidad es muy injusto porque no soy el único, pero solo a mí me clasifican como impuntual. Yo soy una persona responsable y ese nombre de impuntual no me gusta nada porque además es injusto. Otra más de tantas injusticias.

GR: Entiendo tu molestia ¿Cuál sería entonces tu compromiso de mejora al respecto?

PM: Humm. (silencio largo) Llegaré a la hora.

GR: Bien. ¿Y de lo otro?

PM: Es muy duro para mí hacerles la pega a los jefes nuevos. No sé cómo cambiar. Siento que no es justo...

GR: ¿Qué acciones podrías realizar que demuestren que estás colaborando con cada jefe nuevo cuando ocurra?

PM: Puedo preguntarle al inicio de su trabajo como jefe en qué necesita mi ayuda y dársela.

GR: Excelente. Mantén por favor todo lo bueno que haces, que es mucho, y realiza de una vez, ahora ya, estos compromisos nuevos. ¿Puedes poner aquí (le pasa la hoja de evaluación) por escrito ahora?

PM: Sí (escribiendo y firmando). Bien, creo que eso es todo. Me alegra que hayamos tenido esta reunión

GR: Gracias por venir, Pedro. Creo que ha sido una reunión muy constructiva.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

Respecto del caso arriba relatado:

Redacte con sus palabras el o los objetivos de la entrevista de desempeño.

Evalúe de 1 a 4 (donde uno es bajo cumplimiento de objetivos y 4 es alto nivel de cumplimiento) el logro de los objetivos de la entrevista.

¿Cuáles son, a su juicio, las acciones claves de Guillermo Ramírez que explican el relativo éxito o fracaso de la entrevista?

¿En cuáles de esas acciones podrías poner más énfasis, o empezar a realizar, en tus entrevistas como evaluador de desempeños y resultados de personas que están bajo tu supervisión?

Sugerimos prestar atención a los momentos del proceso de Evaluación de Desempeño, la formalidad de su implementación, la oportunidad de su aplicación, el significado de los ritos, y el sentido que la organización le otorga, como un hito necesario y útil para la mejora continua, en detrimento de una instancia para *pasar cuentas* o refregar errores, tal que contribuyan en la construcción de la cultura de la organización.

29.ÉTICA

Concepto

Definición RAE, 4ta acepción: Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida.

La ética es una disciplina de la filosofía que estudia el comportamiento humano y las reglas de convivencia establecidas por la moral (validaciones sociales de lo correcto e incorrecto de las acciones) y su relación con las nociones del bien y del mal, los principios y criterios de evaluación de una acción humana, el deber, la felicidad y el bienestar común.¹

Estudio de la calidad de corrección o incorrección de un acto humano según principios y/o valores compartidos.

Ejemplos y casos

1. Ángela Merkel, Canciller de Alemania entre los años 2005 a 2021.

1. <https://www.significados.com/etica/>

Ante el debate sobre las cuarentenas obligatorias de grupos específicos durante la pandemia. “No voy a entrar en la discusión que se ha generado en torno a la idea de encerrar a nuestros adultos mayores como estrategia de salida a la normalidad. Para mí y mi gobierno es una posibilidad inaceptable desde el punto de vista ético y moral”.²

2. Tratamiento de aguas servidas: el mayor logro medioambiental de Chile

¿Y si invertimos en el tratamiento de las aguas servidas? Tenemos claro que las hortalizas se riegan con excrementos, factores causales del tifus y la hepatitis. Abordar esas enfermedades es más económico que tratar las aguas servidas. Hasta que llegó el cólera.

“A inicios de los años 90, el principal déficit ambiental de Chile no era la calidad del aire. Era la contaminación de sus aguas. Las playas no se podían utilizar debido al altísimo contenido de coliformes fecales existentes en el mar por las descargas de aguas servidas. El río Mapocho y otros eran cloacas a tajo abierto.

Fruto de la decisión y visión política, los chilenos hicimos la mayor inversión medioambiental de la historia. En sistemas de tratamiento de aguas servidas se invirtieron más de US\$ 2.500 millones.”³

Elaboración propia, apoyada en extractos de prensa.

2. <https://www.infobae.com/america/mundo/2020/04/17/angela-markel-encerrar-a-nuestros-mayores-para-volver-a-la-normalidad-es-inaceptable-desde-el-punto-de-vista-etico-y-moral/>

3. Referencia: <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2020/06/05/tratamiento-de-aguas-servidas-el-mayor-logro-medioambiental-de-chile/#:~:text=Fru-to%20de%20la%20deci-si%C3%B3n%20y,m%C3%A1s%20de%20US%24%202.500%20millones.>

Preguntas para la reflexión

¿Qué tanta importancia tiene la ética en el comportamiento de los directivos respecto de la ética de los equipos de trabajo?

¿Qué tan ético o antiético puede ser usar la ética para explicar conductas propias y para descalificar conductas ajenas?

¿Cómo se resuelven los conflictos éticos cuando se contraponen consideraciones humanas con variables económicas relacionadas con el desarrollo?

Sugerimos prestar atención a la coherencia y consistencia de nuestras declaraciones y acciones, si ellas están en consonancia con los acuerdos que ha establecido la sociedad para regular nuestras conductas y relaciones.

Un servicio puede ser deficiente en sus prestaciones, un proveedor a veces modifica las condiciones de entrega y calidad, a veces no percibimos el destino y utilización adecuada de nuestros aportes, y todas ellas atentan contra el bien común, ¿eso justifica que nos saltemos las normas?, ¿por qué sería inaceptable?

30.ÉTICO, PROBLEMA

Concepto

Desde la perspectiva de las llamadas filosofías del lenguaje, un problema ético es una situación de dolor o incomodidad que genera en el agente tomador de decisiones la necesidad consciente de optar por una alternativa de acción entre dos o más posibles en las cuales hay componentes éticos afectados. La expresión problema quiere enfatizar que no es solo una disyuntiva teórica o cognitiva (como suele serlo la expresión dilema) sino un evento cognitiva, corporal y emocionalmente complejo. En síntesis, decimos que alguien tiene un problema cuando;

- a. Existencia de dolor o incomodidad
- b. Él tomadora de decisiones (quien siente el dolor) percibe que, para salir del problema, debe optar por una de dos alternativas de acción
- c. La mejor solución al problema debe considerar también la dimensión ética que es propia de situaciones de decisión.

Ejemplos y casos

“Un barco lleva una importante carga de un puerto a otro. A medio trayecto, le sorprende una tremenda tempestad. Parece que la única forma de salvar el barco y la tripulación es arrojar por la borda el cargamento, que además de importante es pesado. El capitán del navío se plantea el problema siguiente: ¿Debo tirar la mercancía o arriesgarme a capear el temporal con ella en la bodega, esperando que el tiempo mejore o que la nave resista?

Desde luego, si arroja el cargamento lo hará porque prefiere hacer eso a afrontar el riesgo, pero sería injusto decir sin más que quiere tirarlo. Lo que de veras quiere es llegar a puerto con su barco, su tripulación y su mercancía: eso es lo que más le conviene. Sin embargo, dadas las borrascosas circunstancias, prefiere salvar su vida y la de su tripulación a salvar la carga, por preciosa que sea. ¡Ojalá no se hubiera levantado la maldita tormenta! Pero la tormenta y el dolor que le provoca no puede elegirla, es cosa que se le impone, cosa que le pasa, quiera o no. Lo que en cambio puede elegir es el comportamiento a seguir en el peligro que le amenaza. Si tira el cargamento por la borda lo hace porque quiere... y a la vez sin querer.

Quiere vivir, salvarse y salvar a los hombres que dependen de él, salvar su barco; pero no quisiera quedarse sin la carga ni el provecho que representa, por lo que no se desprende de ella sino muy a regañadientes. Preferiría sin duda no verse en el trance de tener que escoger entre la pérdida de sus bienes y la pérdida de su vida. Sin embargo, no queda más remedio y debe decidirse: elegirá lo que quiera más, lo que crea más conveniente. Podríamos decir que es libre porque no le queda otro remedio que serlo, libre de optar en circunstancias que él no ha elegido padecer.”

Aristóteles, en “Ética a Amador”, Fernando Savater.

Preguntas para la reflexión

¿Qué problemas éticos has vivido *en carne propia* o visto en otras personas?

¿Qué sensaciones tuviste en cualquiera de ambos casos?

¿Qué alternativas de acción consideraste posibles en esas circunstancias?

¿Qué criterios de decisión usaste o consideraste necesario utilizar para decidir que caminos de acción tomar?

La ética nos invita a reflexionar sobre variadas perspectivas que nos ayudan a distinguir los niveles de corrección o incorrección de nuestras decisiones, por ejemplo:

- a) Intención
- b) Consecuencias
- c) Valores en juego.

Evaluar éticamente nuestras alternativas de decisión mejora la calidad de las resoluciones que tomamos, nos ayuda ser coherentes con nuestras acciones y construye una identidad privada y pública, más consistente con los tiempos que vivimos.

Experiencias, reflexiones, análisis y comentarios



31. ÉTICA MEDIO AMBIENTAL

Concepto

Ética aplicada, que reflexiona sobre los fundamentos de los deberes y responsabilidades del ser humano con la naturaleza, los seres vivos y las generaciones futuras.¹

Es la rama de la filosofía que considera especialmente las relaciones entre los hombres y el medio ambiente en el cual se desenvuelven, y que se preocupa y ocupa especialmente de regular que las acciones de los seres humanos no atenten contra el desarrollo y la evolución de los ambientes naturales.²

Ejemplos y casos

Los países ricos, que constituyen el 20% de la población mundial, consumen el 80% de los recursos de todo el planeta (recursos energéticos de origen fósil, recursos minerales, uso de servicios ambientales, etc.). Esta apropiación desigual de recursos naturales por parte de los

1. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-569X2013000200002#:~:text=Resumen%3A%20La%20%C3%A9tica%20medioambiental%20es,vivos%20y%20las%20generaciones%20futuras.

2. <https://significado.com/etica-ambiental/>

países ricos fuera de sus territorios deja una carga medio ambiental en los países productores de materias primas de la que no se hacen cargo los primeros. Esto se muestra, por ejemplo, en el calentamiento climático, causado por el sobreconsumo energético del Norte, pero que afectará más gravemente a los países del Sur, que tienen claramente menos responsabilidad en él. Ello exige la aplicación del principio estratégico de responsabilidad compartida pero diferenciada, consagrado en la Declaración de Río (1992).

La ética medio ambiental: principios y valores para una ciudadanía responsable en la sociedad global.

Juan Alberto Lecaros Urzúa.

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias y decisiones has debido tomar en situaciones relacionadas con el medio ambiente?

¿Cuáles son o podrían ser las consecuencias de los distintos niveles de conciencia de los efectos e impactos que nuestras acciones tienen sobre el medio ambiente?

¿Qué acciones de toma de conciencia, denuncia, acciones remediales y cambio de prácticas en pro de un mayor cuidado y preservación del medio ambiente tienes a la mano?

Sugerimos prestar atención a la relación entre las necesidades de corto plazo y los efectos e impactos que tienen nuestras acciones, en el mediano y largo plazo. ¿Cuánto demora un árbol en crecer y darnos sombra?, muchos años, y serán nuestros hijos y nietos quienes podrán disfrutar de su protección.

De igual manera ello ocurre con las consecuencias de nuestras acciones en el presente, especialmente cuando no proyectamos sus consecuencias.

32. EXCLUSIÓN

Concepto

RAE: Marginación sistémica de personas privadas de los beneficios sociales al ser discriminadas por pobreza, carencias formativas o discapacidad.

En cualquiera de sus manifestaciones se trata de la violación del derecho humano al acceso de las oportunidades legítimas de todas las personas. Como toda violación de derechos humanos es injustificable. Los grupos más comunes de exclusión son personas en situación de vulnerabilidad social, condiciones de discapacidad, LGTBIQ+ y mujeres.

La discriminación se produce cuando se discrimina a una persona por alguna característica que no tiene relación con la tarea que se va a desempeñar: raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, por discapacidad, por información genética u otras causas.¹

1. <https://www.usa.gov/es/discriminacion-acoso-represalias#:~:text=Discriminaci%C3%B3n%20en%20el%20trabajo,discapacidad%20o%20por%20informaci%C3%B3n%20gen%C3%A9tica>.

Ejemplos y casos

1. Alonzo Tepual, origen indígena, trabajador desde los 5 años, en condición de discapacidad por enfermedad en la cadera que le impide estar de pie más de 10 minutos. Estuvo excluido de sus derechos de cuidado por su familia e inclusión en el sistema escolar porque sus horarios de trabajo infantil le impedían asistir la escuela, pese a sus deseos fervientes de aprender a leer y escribir. Recién a los 18 recibió el apoyo de una fundación gracias a la cual pudo incorporarse en propiedad a la sociedad.

Luego de habilitarse como especialista en oficios en fierro, su trabajo en una empresa con políticas de inclusión le ha permitido salir adelante y convertirse, además, en activista de los derechos de las personas en situación de discapacidad.

No hay Tiempo Para Jugar: Relatos de Niños Trabajadores.
Sandra Arenal Huerta; Mariana Chiesa Mateos. Editorial Media Vaca.

2. *Contratar a mujeres resulta más caro para la organización* por la existencia de una serie de mecanismos legales que protegen a la mujer (costos no salariales donde están los permisos de pre y post natal, cuidado de los hijos, lactancia). Si bien existen diferencias de sueldos y otras situaciones discriminatorias, ¿cuáles son las evidencias que sustentan esa afirmación, *pasa que ellas se embarazan, y ahora cuentan con un post natal extendido de seis meses*, y para reemplazarla tenemos que asumir el costo de inducción de un reemplazo con fecha de vencimiento.

¿Cuánto cuestan las mujeres? Un análisis de los costos
laborales por sexo
Sandra Lerda y Rosalba Todaro²

2. Referencia: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cem.cl/wp-content/uploads/2021/09/CUANTO-CUESTAN-LAS-MUJERES-UN-ANALISIS-DE-LOS-COSTOS-LABORALES-POR-SEXO.pdf>

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de exclusión has vivido u observado?

¿Qué sensaciones, emociones y pensamientos ha experimentado cuando ha presenciado o padecido situaciones de exclusión?

¿Cómo y de qué manera podría explicar el fenómeno de ser *muy rápidos* en excluir y ser *muy lentos* en tomar conciencia de las injusticias y atropellos a la dignidad de las personas que implica la acción de excluir?

¿Qué acciones y en qué circunstancias ha podido usted realizar para enfrentar (o le gustaría poder hacer) las situaciones de exclusión?

Sugerimos prestar atención a los cambios sociales y organizacionales, las maneras como se van desarrollando esos procesos que permiten cuestionar conductas normalizadas, desarmar la complejidad de los prejuicios. Dicen que resulta más sencillo desarmar una mentira que un prejuicio, y avanzar en la construcción de una sociedad inclusiva y tolerante, donde las prácticas de equidad se imponen a las conductas excluyentes.

33.FACTORES CONDICIONANTES Y FACTOR DETONANTE DE UN PROBLEMA

Concepto

Los factores condicionantes se relacionan con las condiciones estructurales o sistémicas que favorecen la emergencia de un problema. Desde la perspectiva de quien los analiza explican la aparición de un evento que hace detonar, gatilla finalmente, el problema en la conciencia de los actores involucrados.¹

El factor detonante es *la chispa* que explota el problema, la situación o evento específico que pone en marcha un proceso.

El factor determinante se utiliza para designar a la causa principal de un fenómeno, por ejemplo “Democratizar la información económica es un factor determinante para la eficiencia del mercado”².

Ejemplos y casos

1. En la película francesa *El Placard*, el problema del personaje principal François Pignon sería: Decidir si se hace pasar por homosexual o no, porque en principio, si lo hace, mantiene su

1. <https://Miguelcastroprado.blogspot.com/>

2. <https://synonyms.reverso.net/sinonimo/es/factor+determinante>

trabajo y no lo podrían despedir debido a las consecuencias que tendría la empresa. En cambio, que, si no lo hace, lo despedirían debido a una reducción de personal, lo que implicaría no poder pagar la pensión de su exmujer.

Los factores condicionantes del problema de Pignon serían:

Pignon es separado y tiene que pagar la pensión a su exmujer.

La decisión gerencial de despedirlo.

Su situación familiar: su ex señora lo dejó y él todavía la quiere, y, por otro lado, su hijo de 17 años lo ignora.

No es querido en el entorno de la empresa. Tanto los compañeros de trabajo como directores lo encuentran aburrido y discreto, a pesar de ser amable y honesto.

El factor detonante es:

Su nuevo vecino le aconseja la solución de que se haga pasar por homosexual para que no lo despidan.³

Elaboración propia.

2. “La historia ocurre en la tercera ciudad del país más pobre de América del Sur: Cochabamba, en Bolivia. Huyendo del desmantelamiento de las industrias mineras del país y de la pobreza de las zonas rurales, un gran número de pobres afluyeron hacia esta ciudad, en los años 90, y se instalaron en zonas desprovistas de un sistema de alimentación de agua y de saneamiento.

El servicio público, ineficaz y roído por la corrupción, se reveló incapaz de responder a las necesidades de la población. Bajo la presión del Banco Mundial, el gobierno boliviano se decidió, en 1999, a entregar el sistema público a un operador privado y, al término de una licitación aparentemente torcida, el mercado fue

3. Filme “El Placard” (2001), con Daniel Auteuil y Gerard Depardieu

confiado a una empresa privada dependiente del gigante americano Bechtel.

El contrato daba a la compañía los derechos exclusivos sobre el agua durante 40 años y le garantizaba un retorno de inversión de 16% mínimo por año. Apenas firmado, la empresa privada aumentó las tarifas de agua a una velocidad vertiginosa (¡hasta 200%!) y comenzó a cortar el agua a quienes no pagaban su factura. Para los más pobres esto era insostenible, pues les obligaba a escoger entre dar de comer o dar de beber a su

Preguntas para la reflexión

¿Qué diferencias se observan entre las expresiones a) factor determinante b) factor condicionante y c) factor detonante?

¿Qué tan importante puede ser el valor de la libertad para diferenciar esos tipos de factores?

¿En qué sentido resultaría importante distinguir el detonante de un problema (su expresión visible) respecto del problema mismo?

Sugerimos prestar atención a la importancia que tiene lograr una cabal comprensión de los hechos y condiciones que han propiciado la gestación de un problema. Sin ello es altamente improbable que nuestras acciones tengan como resultado alcanzar su plena resolución o al menos la disminución de sus efectos en la organización, con las consecuencias que ello puede tener en ella y sus integrantes.

34. GESTIÓN DE CONFLICTOS

Concepto

Conjunto de actividades orientadas a prevenir, resolver o transformar los conflictos desde perspectivas constructivas de comprender el conflicto.

Elaboración propia.

El manejo de conflictos es un proceso en el que se gestiona un desacuerdo entre dos o más partes, con el propósito de minimizar el potencial impacto negativo que puede tener para la organización, disminuir las tensiones entre los involucrados y construir acuerdos que respondan a las expectativas de los participantes.

Ejemplos y casos

1. Al tratar con las disputas de los empleados, sea imparcial, paciente y respetuoso con las personas involucradas en las disputas. Investigue a fondo, escuche percepciones de otras personas, sopesa los hechos y actúe sobre sus conclusiones.

Hacer todo eso le tomará más tiempo del que preferirá gastar en estos problemas, y rara vez dejará a las partes involucradas llorando de alegría junto a la carretera mientras trota en su fiel corcel.

Pero más que haber hecho el bien, habrá hecho su trabajo.

El Pequeño Libro Negro de Gestión de Recursos Humanos,
Wolfe, Barry.

2. Inicie su andar, acompañado de una grata música incidental, ahora recoja 10 garbanzos y colóquelos en el zapato de su preferencia, señale el facilitador, ¿los siente su pie?, siga caminando y tenga presente que se puede retirar cuando así lo disponga. Ahora, introduzca diez garbanzos más en el mismo zapato y continúe con su caminata, y recuerde, puede abandonar cuando usted quiera. Pues bien, introduzca diez garbanzos más en el mismo zapato y siga caminando, no se olvide, puede salir si lo desea. Haga lo que haga (o no lo haga, que también es un hacer), usted está, mal o bien, gestionando un conflicto.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de gestión de conflictos vivido u observados tienes en tus recuerdos?

¿Cuál es tu disposición frente a los conflictos?

¿Qué sensaciones o impresiones te generan esos recuerdos?

¿Qué acciones realizaste o hubieses querido realizar en esas situaciones?

Sugerimos prestar atención al proceso de los conflictos, sus etapas y desarrollo, y cómo su adecuada gestión, en el análisis y la oportunidad de las acciones, posibilitará la moderación de las diferencias, su escalamiento hacia etapas con mayor agresividad, facilitando que las partes involucradas retomen la senda de alcanzar acuerdos satisfactorios para la organización y sus integrantes.

Resulta muy importante conocer y comprender nuestra disposición frente a los conflictos: ¿los enfrentamos, los evadimos o los administramos?, los propios y los que vivenciamos en nuestras organizaciones.

35.GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Concepto

Existencia de cosas variadas y distintas entre sí dentro de un determinado ámbito o espacio. El término proviene del latín, del vocablo *diversitas*, y refiere a aquello que es diverso, variado, múltiple, dispar o diferente.¹

Estrategia corporativa destinada a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones (diferentes razas, culturas, religiones, edades, idiomas, orientaciones sexuales) y traducirla en beneficios económicos y sociales dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa.²

Ejemplos y casos

1. En la oportunidad, Romina Cáceres, asistente de finanzas de Randstad, dio su testimonio, contando a los asistentes sobre su tipo de discapacidad (Artritis Juvenil Idiopática) y su experiencia laboral.

1. <https://concepto.de/que-es-diversidad/#ixzz8TzSq3hqL>

2. https://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf

"En Randstad me tratan de la misma forma que a todos. Pasé cada una de las etapas del proceso de selección estipulado en el programa de inclusión de la compañía, ingresé como recepcionista y luego me convertí en asistente de finanzas, todo siempre con el acompañamiento del consultor del área. En la organización tengo los permisos necesarios para asistir a mis controles y continuar mi tratamiento, además cuento con el apoyo de mis compañeros y de mi jefatura, quien me permite trabajar desde las casa cuanto tengo días malos o presiento que me va a venir una crisis", sostuvo.³

2. Miguel caminaba por una concurrida avenida del centro de la ciudad. En un cruce peatonal, se activó la señal audible del semáforo para prevenir a las personas con limitaciones de visión. Juan, su compañero de caminata se molestó, ¡que ruido tan desagradable!, ¿por qué existe?, preguntó. Su acompañante le contó que es una medida implementada para contribuir a personas con capacidades disminuidas, *pero si son tan pocos*, replicó Juan.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿En qué espacios o ambientes has estado donde la norma no eran los *parecidos*, sino los *diferentes*?

¿Qué tan fácil o difícil te pareció gestionar a esas personas identificadas como *tan diferentes*?

¿De qué supuesto, errado o no, crees que viene la idea que unos son más diferentes, o menos parecidos, que los otros?

3. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/inclusion-laboral-colaborador-randstad-dio-su-testimonio-en-desayuno-de/>

¿Qué acciones podrías tomar para desarrollar mejores relaciones hacia las personas que, dentro de cierto contexto y condiciones, nos parecen muy diferentes de nosotros?

Sugerimos prestar atención a las experiencias, propias o ajenas, donde la diversidad nos ha permitido modificar nuestras percepciones y patrones de conducta, frente a situaciones desconocidas o en las cuales el manejo de información resultaba insuficiente para su cabal comprensión.

Estos “descubrimientos” son fuentes potenciales de riqueza para la organización, esas cualidades pueden resultar inspiradoras, al permitirnos reconocer el esfuerzo que han debido imprimir las personas para ser reconocidas y valoradas, superando barreras y derribando prejuicios.

36. GESTIÓN DE PERSONAS

Concepto

Persona: En el lenguaje cotidiano, hace referencia a un ser con poder de raciocinio que posee conciencia sobre sí mismo y que cuenta con su propia identidad.¹

Estrategia y ejecución de actividades que van desde la gestión de la cultura de respeto a los valores de la organización a las tareas administrativas, desde la búsqueda y contratación de cada trabajador hasta su cese. Para ello, siempre hay que tener presentes los aspectos legales, los acuerdos de la empresa y los contratos con los trabajadores.²

Ejemplos y casos

1. Nuestro equipo de gestión de personas funciona como una muestra de lo que debiese ser la organización entera como equipo. Nuestro gerente realiza dos actividades principales: Supervisa de cerca las políticas y acciones de capacitación del

1. <https://definicion.de/persona/#:~:text=En%20el%20lenguaje%20cotidiano%2C%20la,especies%20que%20pueblan%20este%20planeta.>

2. <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/gestion-de-personal-tareas-funciones-y-objetivos/>

equipo y de la compañía. En este tema es donde más dedica tiempo *operativo*. Su otra actividad es las relaciones personales (políticas le llaman).

En esta tarea relacional se encarga de leer la organización, la industria en las que nos movemos y las señales claves de la cultura y gestión. Uno de los frutos de esta tarea, a veces incomprendida, es que genera oportunidades de mejora de nuestros puestos y posibilidades de desarrollo.

Así, aunque a veces nos quejamos de lo mucho que nos delega, finalmente reconocemos que siempre lo hace después de habernos preparado y que con esa delegación aprendemos desarrollando nuevas competencias, que nos ayudan a crecer.

Elaboración propia.

2. ¿Por qué haces de esta manera tu trabajo?, los auditores se referían al desarrollo de un trabajo repetitivo y ejecutado sin mayor colaboración, del cual existía relativa claridad sobre su importancia, efectos e impactos en la organización, ¿para qué servía?

Estaba asociado a un reconocimiento material por el cumplimiento de un Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), cuyo resultado positivo beneficiaba económicamente a todo su departamento. *Por respeto a mi persona, es como ir al baño*, sin desconocer la importancia de la recompensa material, le respondió el funcionario.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Por qué se considera y qué consecuencias tiene que se defina lo humano como un recurso en las organizaciones?

¿Qué énfasis o diferencias querrás establecer, según tu parecer o juicio, el cambio de nombre del área desde la expresión gerencia de recursos humanos a la expresión gerencia de personas?

¿Qué tipo de cosas debiesen ocurrir luego del cambio de nombre del área para que ese cambio de nombre tenga sentido?

¿Cómo se puede *gestionar a las personas* en la organización?

Sugerimos prestar atención a la directa relación que existe entre la motivación y el nivel de competencia de sus integrantes, la gestión que la organización realiza. ¿El sello que ella imprime en su gestión alimenta ambas dimensiones, con espacios de participación donde se escucha y da respuesta oportuna a las inquietudes y preguntas, con refuerzos positivos, prevenciones y señales adecuadas y respetuosas, o se olvida de esos pequeños detalles que hacen la diferencia?

37.GESTIÓN DEL TALENTO

Concepto

RAE, Talento, 3ra acepción: Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Búsqueda, selección, desarrollo y retención de personas con capacidades sobresalientes en la ejecución de sus actividades laborales.

Elaboración propia.

Corresponde al sistema o la estrategia que utiliza una organización para seleccionar, contratar, formar y retener a los empleados de una manera eficaz.¹

Ejemplos y casos

1. Un amigo que dirige un equipo de ingenieros de software de Silicon Valley me explicaba:

1. <https://www.oracle.com/cl/human-capital-management/talent-management/what-is-talent-management/>

-Todas las personas con las que trabajo podrían, con una simple llamada telefónica, conseguir un empleo en esta misma ciudad donde ganasen veinte mil dólares más al año. Pero no lo hacen.

-¿Por qué? —pregunté yo.

-Porque procuro que se diviertan — fue su respuesta.

Inteligencia emocional, David Goleman

2. Una leyenda sobre Tom Watson, el legendario líder de IBM. Un hombre joven, al cual enviaron a la oficina de Watson, estaba aterrado porque había estado a cargo de un proyecto con el que habían perdido miles de dólares, quizá millones. El número crece cada vez que se cuenta la historia. No importa, el joven entró en esta intimidante oficina y Watson dijo: Cuénteme qué ha ocurrido, qué aprendió; qué salió bien, qué salió mal. Así que, durante una hora, el joven habló y habló, contándole a Watson todo lo que pensaba que era relevante. Al final de la reunión, Watson le dio las gracias al joven y le estrechó su mano. El joven se quedó allí sentado anonadado e hizo la misma pregunta que usted acaba de hacerme: ¿No me va a despedir?. ¿Sabe lo que contestó Watson?

Steve meneó negativamente la cabeza. - ¿Qué? - La historia cuenta que Watson vociferó: ¿Despedirle?. Acabo de gastar miles de dólares en su entrenamiento, ¿por qué iba a despedirle ahora?. - Rhonda se rio con una carcajada sincera y abierta -. Steve, estoy en el mismo barco que Watson. Imagino que usted ha aprendido más en la última semana de lo que le hubiera enseñado en cualquier Maestría en Administración de Empresas. ¡No me puedo permitir el lujo de despedirle!

Liderazgo, Warren Bennis

Preguntas para la reflexión

¿Cuándo y de qué manera se reconocen y se promueve el desarrollo de los talentos en la organización?

¿Qué razones o supuestos podrían explicar la importancia que las organizaciones reconocen a los procesos de captación, retención y desarrollo de los talentos en ella?

¿Qué costos y beneficios tiene una cultura organizacional donde se prioriza la búsqueda y desarrollo de talentos dentro de la organización?

¿Cómo puede la organización aprovechar el potencial de los talentos para sus integrantes?

Sugerimos prestar atención en aquellos integrantes de la organización que se retiran al final de cada jornada con una expresión de desgano y cansancio vital, y los otros que vuelven al día siguiente con el mismo o un mayor entusiasmo a realizar sus trabajos, para indagar en los elementos que ella le entrega y refuerzan su interés y motivación.

¿Cuál es la oferta de valor que la organización le entrega a sus integrantes?, como lo que permite que permanezcan en ella, y de igual manera, ¿cuál es la oferta de valor que le entregan sus integrantes a la organización para que ella esté dispuesta a retenerlos incluso cuando un proceso ha obtenido resultados deficientes?

38.HONESTIDAD

Concepto

Principio ético que alude a que la interacción social requiere del compromiso de no mentir, no robar, no hacer trampa, no manipular.

Hablar y actuar con sinceridad, es más que no mentir, engañar, robar o hacer trampas. Implica mostrar respeto hacia los demás y tener integridad y conciencia de sí mismo. Es una de las bases de la confianza y la clave de las relaciones sociales; nos da esperanza, confianza, compasión y mejora la toma de decisiones.¹

Ejemplos y casos

1. La empresa X pone a la *personita* con capacidades diferentes (llamémosle Panchito) en su nómina; claro, pone a Panchito en lo más bajo de su nómina, en el sueldo más bajo y en el puesto más bajo. Entonces la empresa X le dice a Panchito: “Panchito, nosotros somos una empresa incluyente y te damos este empleo

1. <https://www.unodc.org/unodc/es/listen-first/super-skills/honesty.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Honestidad%3F,y%20conciencia%20de%20s%C3%AD%20mismo.>

seguro, eres ejemplo e inspiración para todos nosotros, reconocemos y valoramos todas tus capacidades diferentes y especiales.

Por lo anterior, y en agradecimiento a la hermosa persona que eres, te notificamos que no requieres presentarte en nuestras instalaciones. Tú no tienes que preocuparte por nada, tú vas a recibir tu quincena íntegra; es más, hasta reparto de utilidades y otros beneficios, pero creemos que es mejor que estés en tu casa y que tus grandes capacidades especiales sigan cultivándose y floreciendo en tu cuarto, frente a la TV y no entre nuestros empleados”.²

2. El ciudadano se acercó al funcionario solicitando una orientación mediante una pregunta técnica. Este analizó la petición en forma y contenido, entregando una respuesta negativa a su requerimiento, lo que causó extrañeza en el contribuyente.

Para el funcionario la disyuntiva estaba en evaluar si la consulta constituía una orientación general o era una *asesoría*, cuestión que estaba prohibida, y él lo tenía bastante claro, no era un asunto de atención de calidad.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿La honestidad y la transparencia son conductas *a todo evento* o tienen restricciones de acuerdo con los contextos, las situaciones puntuales y la conveniencia para los involucrados?

¿Cuál es el alcance de la honestidad en las relaciones humanas en función de los objetivos y necesidades de la organización y del trato, atendiendo a la dignidad de la otra persona?

2. <https://dialogoenlaoscuridad.com.mx/un-cuento-chino-sobre-inclusion/>

¿Cuáles son los alcances de la integridad y reputación de las organizaciones frente a la sociedad y los grupos de interés?

Sugerimos prestar atención a los valores y conductas que permiten reconocer un comportamiento honesto en las personas; por ejemplo, la transparencia con que se distribuye la información, en contraposición al secretismo y al ejercicio de poder, o a una sinceridad *que puede resultar contraproducente e incluso devastadora*, al carecer de filtros y escudarse en lo que cada uno es, sin tener consideración y conmiseración del otro.

La sociedad se ha vuelto más exigente con las organizaciones, hoy se encuentran más expuestas al escrutinio social, que hoy cuenta con los medios y herramientas para diseminar la información sin mayor procesamiento, como verificar su validez.

39.IGUALDAD

Concepto

RAE: Principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones.

Principio ético que refiere a que todos los seres humanos tenemos el mismo valor y derecho de ser tratado como tal, independiente de nuestras características particulares.

Ejemplos y casos

Érase una vez, hace muchísimos años, una sociedad en la que los varones no tenían ni voz ni voto. Los varones nacían para ser cuidadores durante toda su vida, ese era su rol: cuidando a sus hermanos y primos de jóvenes; cuidando a las mujeres e hijas de adultos y, finalmente, cuidando a sus padres cuando eran mayores.

El varón de antes se encargaba de comprar, de que su familia tuviera la comida lista, de comprar la ropa de sus hijos, de lavar y planchar, de estar guapo para su pareja... en definitiva, se dedicaba en cuerpo y alma a su casa. Ya por entonces, había varones que luchaban por algo que denominaban *sus derechos* aunque la mayoría de ellos no sabían lo que eso significaba. Poco a poco, y con mucha lucha, se empezó a

tener en cuenta sus opiniones. Mucha gente pensaba que era una locura, ya que el varón no estaba creado para eso.

Muchos años después, la situación empezó a cambiar, aunque había gente que se oponía a ello. Los varones se formaban en carreras universitarias, se creaban asociaciones que luchaban por sus derechos, aparecían los primeros trabajos remunerados, fuera de casa, entre otras muchas transformaciones. Sin embargo, había situaciones que seguían igual. El varón iba a trabajar para ganar dinero, pero, al llegar a casa, aún tenía doble jornada (lavar, planchar, cocinar, fregar...). Los varones no daban abasto y no tenían tiempo para tener un poco de ocio. En la televisión se hablaba de igualdad entre hombres y mujeres, pero, sólo era teoría ya que, en la práctica, había pocas situaciones de igualdad real.

Ya entrados en el siglo XXII (año 2100), después de ir transformando la sociedad y la mente de las personas, muy paulatinamente, hemos llegado por fin a la igualdad entre hombres y mujeres. Ahora, la gente no concibe otro tipo de sociedad y no comprende cómo los varones pudieron aguantar tanto tiempo en esa situación. Ahora, la mujer y el hombre es el mismo ser humano ante la Ley, sin ninguna distinción.¹

Preguntas para la reflexión

¿Por qué igualdad y equidad son conceptos con alcances y consecuencias distintas?

¿En qué ámbitos de la vida organizacional es más frecuente que vivamos, casi como normales, las vulneraciones del principio de igualdad?

¿Qué crees que podrías hacer frente a situaciones vividas u observadas de desigualdad manifiesta?

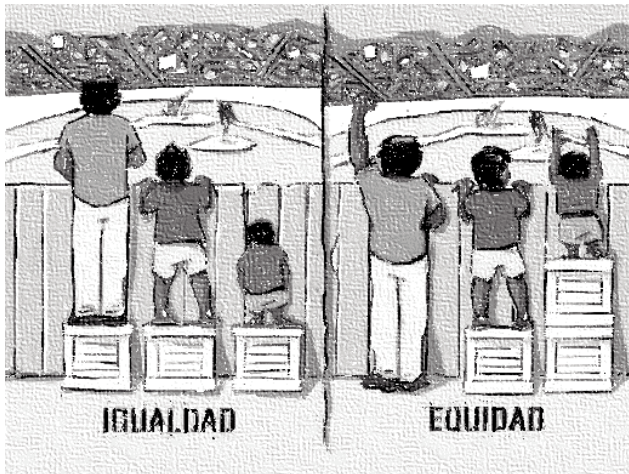
Sugerimos prestar atención en que la igualdad es percibida como una aspiración general de la sociedad. En este sentido, la existencia de barreras a veces normalizadas - de las cuales tomamos conciencia cuando nos vemos directamente afectados por su presencia, pues las

1. <https://nosoyasistenta.com/un-cuento-real-sobre-igualdad-de-genero/>

oportunidades y posibilidades no están igualitariamente distribuidas en la población - y las características individuales, pueden favorecer y entorpecer el acceso.

“Todos los hombres [y mujeres] nacen libres e iguales”

En este plano es posible reconocer los alcances de la igualdad y el aporte que hace la equidad, para asegurar a cada cual que pueda tener oportunidades equivalentes.



Lo equitativo es que todos puedan ver la competencia, teniendo presente sus estaturas.

40. INCENTIVOS ECONÓMICOS

Concepto

RAE, Incentivo, 2da acepción: Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Diversos tipos de estímulos financieros que las empresas brindan a sus trabajadores para premiar el buen desempeño, la productividad y para reconocer los éxitos alcanzados. Los empleadores utilizan estos incentivos para motivar a los equipos y al personal a superar las expectativas o participar en tareas o actividades que normalmente no pueden realizar.¹

Mecanismo que premia (o castiga) una determinada acción o conducta: la persona a la que se le aplica un incentivo evaluará los costes y los beneficios de sus acciones, y normalmente cuando este es favorable, destinará más recursos para alcanzarlo.²

1. <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/incentivos-economicos-definicion-tipos-ejemplos>

2. <https://www.sdelosol.com/glosario/incentivo/#:~:text=Definiremos%20incentivo%20como%20el%20mecanismo,destinar%20m%C3%A1s%20recursos%20para%20alcanzarlo.>

Ejemplos y casos

1. Viví el caso de una multinacional cuyo portafolio estaba compuesto por marcas con imagen anticuada o productos que llevaban demasiados años en el mercado. Los profesionales de marketing cobraban su incentivo de final de año si lograban cierta rentabilidad, así que lanzar productos nuevos, que requieren una inversión inicial elevada, iba contra su propia remuneración. Resultado: tímidos lanzamientos y postergados en el tiempo.

Se decidió modificar el incentivo y se introdujo un criterio nuevo. Un 10% de la facturación debía provenir de nuevos productos para cobrar el variable. Los directivos se dedicaron a lanzar productos nuevos y se logró incluso superar el 10% de facturación con novedades. El problema fue que los lanzamientos no eran buenos y al cabo de un año acababan por retirarse. ¿Por qué? Me piden que facture con nuevos productos, no que estos duren en el mercado. El incentivo perverso. La empresa introdujo un tercer criterio: la novedad debía estar en el mercado un mínimo de tres años y entrar en beneficio. Asunto corregido.³

2. Se produjo una discusión entre dos gerentes de una empresa de transportes, el primero señalaba la molestia que le producía la actitud de los trabajadores por las políticas de incentivos, *si las reglas están claras, pero como ellos no las cumplen, evidentemente no van a obtener los bonos*. El otro gerente lo escuchó atentamente y le propuso cambiar la forma, y si en vez de seguir confrontándolos les indicas que el bono está ahí esperándolos, para lo cual es necesario que ellos cumplan con las metas de gestión, conocidas, desafiantes y alcanzables.

Elaboración propia

3. <https://www.lavanguardia.com/economia/20181124/453130999268/incentivos-perversos.html>

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias vividas u observadas puedes identificar para mostrar los beneficios y/o costos que los incentivos tienen para las personas y las organizaciones?

¿En qué tipo de áreas o trabajos tienen mayor impacto los incentivos económicos, y cuáles no?

¿Cuáles pueden ser los efectos no deseados de incentivos económicos cuando ellos han sido mal formulados e implementados?

Sugerimos prestar atención a las situaciones en las organizaciones donde los incentivos económicos, entendidos como extras que resultan del esfuerzo adicional y están relacionados a niveles de cumplimiento que están por sobre el acuerdo contractual original, se convierten en parte regular de la remuneración, extraviando el sentido original.

De igual manera, y a veces se explica por las necesidades de las personas, ellas extienden su permanencia y trabajo más horas de lo legalmente establecido, incluso postergando el necesario descanso diario y de fines de semana. Lo anterior no es ajeno en ciertas organizaciones, las cuales, por la naturaleza de sus actividades, prolongan las jornadas en desmedro del tiempo y la vida de sus integrantes.

41. INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

Concepto

Recompensas no monetarias que una empresa ofrece a sus empleados. Por ejemplo, la posibilidad de comenzar el turno antes para poder recoger a tus hijos de la escuela, o la flexibilidad para trabajar en cualquier parte del mundo, etcétera. El objetivo de estos tipos de incentivos laborales es aumentar la motivación, fortalecer el compromiso con los resultados y mejorar la calidad de vida del profesional.¹

Ejemplos y casos

1. ¡Por favor! ¡No me digas que he de tener un hijo para que me des el tiempo libre que te pido!

Esas palabras seguían resonando en los oídos de Jessica Gonon una hora después de la tensa reunión que había tenido con Jana Rowe, una de sus principales gestoras de cuentas.

Jessica, vicepresidenta de ventas y ayuda al cliente de Clarity-Base, pensó en la petición de Jana: una semana de cuatro días,

1. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-incentivos-laborales/>

aceptando la correspondiente reducción de salario de un 20 por ciento. Aunque los hechos parecían sencillos, la situación estaba lejos de serlo. Justo la semana anterior, Davis Bennett, otro gestor de cuentas, le había presentado una petición similar. Quería una menor carga de trabajo para poder entrenarse para el Campeonato del Mundo de Triatlón Ironman. Tanto Jana como Davis eran muy conscientes de que Megan Flood, otra gestora de cuentas llevaba casi dos años trabajando menos días.

Cuando la contrataron, Megan pidió tener los viernes libres para poder dedicarse a sus dos hijos pequeños y, dado que venía muy recomendada y el equipo de personas competentes era escaso, Jessica aceptó el acuerdo. El trabajo de los ocho gestores de cuentas de ClarityBase era ayudar a los principales clientes de la compañía a instalar y mantener sistemas informáticos de bases de datos, una labor que, con frecuencia, exigía una buena cantidad de comprensión y cariño.

Como Megan tenía una semana reducida, los clientes más difíciles eran asignados a los otros gestores de cuentas. Pero si Jessica aceptaba que Jana y Davis trabajaran menos días a la semana, ¿quién se encargaría de los clientes más difíciles? ¿Y qué pasaría si los otros gestores empezaban a pedir acuerdos similares? ¿Cómo puede Jessica mantener la productividad del departamento y satisfacer las exigencias de un programa de trabajo flexible, llegando al mismo tiempo a una solución equitativa tanto para los que tienen hijos como para los que no los tienen?

Qué hacer cuando la diversidad de personas genera conflictos.
Harvard Business Review - Empresa Activa

2. Se produce la desvinculación de un trabajador. La explicación formal de la organización: *sobre calificación* para su nivel de preparación, y un salario no acorde con esa condición. Al conversar con la persona, ella se lamentaba por perder la posibilidad que le brindaban de seguir enriqueciendo sus conoci-

mientos y habilidades, accediendo en condiciones económicas excepcionales a los programas de estudio que se impartían. *Tampoco me preguntaron si me gustaba mi trabajo*, señaló.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Qué incentivos no económicos o no materiales has visto o vivido en tus trabajos?

¿Cómo interpretas los resultados que se obtienen en el desempeño y la motivación de las personas que se obtienen cuando ellos se utilizan?

¿Qué beneficios y costos tiene dar prioridad a incentivos no económicos como forma de incentivar la motivación de las personas?

¿Cuál podría ser una buena relación entre los incentivos económicos y no económicos en las personas?

Sugerimos prestar atención a los aspectos relacionados con la cultura y el clima organizacional, especialmente con la gestión de aquellas recompensas que tienen vinculación con las motivaciones de las personas, que exceden el ámbito laboral y trascienden a sus intereses más íntimos, instancias que son posibles de gestionar por los efectos virtuosos que producen en ellas.

42.INCLUSIÓN LABORAL

Concepto

Proceso de gestión orientado a que todas las personas tengan la posibilidad en igualdad de condiciones de ingresar, desarrollarse y contribuir plenamente en el trabajo, en un entorno libre de discriminación.¹

Es la actitud, tendencia o política de integrar a todas las personas en la sociedad, con el objetivo de que estas puedan participar y contribuir en ella y beneficiarse en este proceso. Busca lograr que todos los individuos o grupos sociales puedan tener las mismas posibilidades y oportunidades para realizarse como individuos. Sobre todo, aquellos que se encuentran en condiciones de segregación o marginación.²

Ejemplos y casos

Desde los 14 años Ema Pereira, alumna del Liceo Los Arenales de Antofagasta, tiene claro que su gran meta en la vida es convertirse en mecánico y trabajar con motores, camiones y autos, que son su gran pasión.

1. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/la-inclusion-laboral-que-es-y-por-que-tiene-que-importarnos/>

2. <https://www.significados.com/inclusion/>

Así fue como eligió la especialidad de Mecánica Automotriz en su proceso de educación y posteriormente, optó por realizar su práctica dual en Komatsu Reman Center Chile (KRCC). A los 14, cuando estaba en Octavo dije me voy a mecánica. En la básica me dijeron que no iba a dar frutos, pero acá estoy. Esto yo lo llevo en la sangre, tanto así, que los fines de semana trabajo en el taller de un tío como asistente, nos dice con la clásica sonrisa y alegría que la caracteriza.

Respecto a cómo fue su experiencia en el trabajo no duda en expresar su felicidad. Cuando empecé no estaba nerviosa, estaba feliz.

José Pizarro, Jefe de Taller, nos cuenta: En un primer momento cometí el error típico de asignarla a un trabajo de motricidad fina que supuse se le haría más fácil. Pero ella quería y podía mover piezas grandes, trabajar en las operaciones de mayor tamaño de la planta. Hoy estamos funcionando súper bien, declara con tranquilidad.³

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de inclusión laboral has vivido, visto o podrías imaginar que sean claramente un aporte a la ética y eficiencia de una organización?

¿Qué efectos tiene en las personas y en la organización la implementación de relaciones y condiciones de trabajo inclusivas?

¿Cómo saber que una práctica de inclusión laboral es un avance o puede implicar algún retroceso para la organización?

Sugerimos prestar atención a las barreras culturales, sociales, políticas y psicológicas, reconocibles en una serie de comportamientos y prácticas sociales e individuales, que nos condicionan y limitan al momento de aprovechar las oportunidades que se abren al relacionarnos con otros que son distintos. En este proceso, coexisten esas murallas que se esgrimen como argumento para mantener el estado de las cosas de modo permanente, impidiendo que todos tengan las mismas posibilidades y oportunidades para alcanzar su realización como personas.

3. <https://www.descubre.me.cl/2019/04/22/ema-pereira/>

43.INDUCCIÓN

Concepto

Etapa del proceso de incorporación de personas a las organizaciones que tiende a favorecer su proyección, procurar una relación de recursividad entre ellos y el sistema organización al que se incorporan.¹

Proceso por el cual un empleado adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en su funcionamiento.²

Ejemplos y casos

“En una de las primeras empresas que trabajé, el proceso de bienvenida fue agradable. Recuerdo que la empresa, además de darnos una carta y un regalo de bienvenida, dedicó algunas semanas a realizar un proceso de capacitación, en el cual nos mostraban muchos detalles de la compañía.”³

1. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>

2. <https://www.bizneo.com/blog/inducccion-de-personal/#:~:text=La%20induc-ci%C3%B3n%20de%20personal%20es,integrarse%20plenamente%20en%20su%20funcionamiento.>

3. <https://davidcasr.medium.com/historias-en-procesos-de-selecci%C3%B3n-5ebac8034788>

Preguntas para la reflexión

¿La Inducción del personal, debe ser considerada como inversión o representa un gasto para la organización?

¿Qué valores simbólicos y operacionales tiene el proceso de inducción del personal en la organización?

¿De qué manera se implementa la inducción de las personas en aquellas situaciones de mayor importancia de la organización y cómo se da cuenta de ello?

¿Qué importancia tiene el conocimiento y la comprensión de los códigos y formas de actuar particulares de la organización para quien ingresa a ella?

Sugerimos prestar atención al potencial que tiene para la organización y quien ingresa, el destinar tiempo y real dedicación para facilitar su integración, en el sentido de asegurar su involucramiento, compromiso, motivación y adhesión. Los aspectos formales suelen ser más sencillos, y han evolucionado a sistemas de auto instrucción, con evaluaciones formativas de salida, sin embargo, las aproximaciones hacia los aspectos implícitos, las complicidades requieren de otro tipo de interacciones.

44. INTEGRIDAD

Concepto

Principio ético que alude a la coherencia entre las ideas, sentimientos y declaraciones y acciones que se realizan.

Es la práctica de ser una persona honesta, respetuosa, adherirse a nuestros valores y tomar sistemáticamente decisiones positivas, incluso cuando nadie esté mirando. Mientras que la honestidad se refiere al acto de ser veraz, la integridad es actuar de acuerdo a los principios.¹

Ejemplos y casos

1. Tomas Jefferson, que incluyó en la Declaración de Independencia de Estados Unidos las inmortales palabras Todos los hombres nacen iguales, tenía a su cargo a centenares de esclavos. Y en una ocasión dijo: Nunca he conocido a un negro capaz de expresar un pensamiento que vaya más allá de una mera anécdota.

1. <https://www.unodc.org/unodc/es/listen-first/super-skills/integrity.html#:~:text=La%20integridad%20es%20la%20pr%C3%A1ctica,de%20acuerdo%20a%20los%20principios.>

Dignos de ser humanos: Una nueva perspectiva histórica de la
humanidad.
Bregman, Rutger. Editorial Anagrama.

2. Por un sinuoso camino y a gran velocidad, un hombre borracho conducía su carro. De repente, perdió el control, se salió del trayecto y se precipitó contra una charca pestilente. Varias personas, al ver el accidente, corrieron al lugar y ayudaron a incorporarse al conductor. No podía ocultar su borrachera y, entonces, uno de sus auxiliares le dijo: --Pero ¿es que no ha leído usted el célebre tratado de Naraín Gupta acerca de los efectos perjudiciales del alcohol? Y el ebrio conductor, sin dejar de hipar, tartamudeó: --Yo soy Naraín Gupta. ²

Preguntas para la reflexión

¿Cuáles son los alcances para la organización y los colaboradores de contar con *personas íntegras*?

¿Cómo podría verse amenazada la integridad de una persona en su vida personal y laboral?

¿Qué se requiere para que alguien sea reconocido como una persona íntegra?

¿Cómo y en qué área de la vida podrías decir que una persona es íntegra?

Sugerimos prestar atención a que la integridad, se expresa en dos planos: hacia los otros y la percepción que tienen de uno, y con uno mismo en el plano de la autoconfianza. ¿Qué es ser una persona íntegra y cuáles son sus implicancias? Dentro de las conductas relacionadas con la Integridad, se destacan el cumplir con lo prometido, reconocer

2. <https://luiscastellanos.org/el-conductor-borracho/>

los errores, ser asertivo (y no agresivo) al decir lo que piensas, respetar y considerar a los otros en las interacciones.

La relación con los otros permite conocer de primera fuente, los aspectos reconocidos como positivos y aquellos donde existen posibilidades ciertas de mejorar, y en esta relación la Integridad actúa como un recurso dinamizador, pues en el comportamiento que se espera de uno, uno tiene la misma expectativa con los otros.

45.JUSTICIA

Concepto

RAE: Principio moral que lleva a determinar que todos deben vivir honestamente.

Virtud de dar a cada uno lo que le corresponde, es decir, de organizar una sociedad según los principios de la honestidad, la equidad y la razón. Sin embargo, la concepción de lo que es o no es justo puede variar en el tiempo, y también entre una cultura y otra.¹

Ejemplos y casos

1. Hace varios años, una empresa para la que había trabajado estaba a punto de pasar por su primera gran reducción de personal. Fue una experiencia traumática para aquellos de nosotros en la gerencia que tuvimos que averiguar quién se quedaba y quién se iba. Después de varias semanas desgarradoras presentamos la lista al Presidente de la compañía para su aprobación. Vio a una persona en esa lista cuya historia de dificultades personales conocía y por quien sentía una verdadera *simpatía*.

1. <https://concepto.de/justicia/#ixzz8TFgHHSXP>.

Nos dijo que eliminaríamos el nombre de esa persona de la lista. Este era un líder empresarial decente y cariñoso, y sé que al tomar su decisión estaba siguiendo los dictados de su conciencia. Pero no conocía las historias de dificultades de muchas de las otras personas en esa lista - incluida la persona que ocupó el lugar del hombre al que el Presidente salvó. Eso fue algo quizás compasivo; pero nunca creí que fuera lo correcto ni justo.

Lo que no hará un líder es usar la preocupación por los demás para disculpar sus infracciones, o tratarlos de manera diferente a los demás empleados, de cuyos problemas personales el líder ignora. El no usará su presunta sensibilidad moral innata y afinada como excusa para rehuir las decisiones difíciles. Hacer lo contrario no sería compasión; ese es un tipo de auto engrandecimiento moral que crea inconsistencias imposibles de trabajar. Si está haciendo esas cosas porque cree que le están convirtiendo en un mejor líder, deje de engañarse a usted mismo. Lo que usted llama buen corazón es debilidad, es contrario al principio ético de la justicia y sólo socavará su credibilidad y eficacia como líder a largo plazo.

El Pequeño Libro Negro de Gestión de Recursos Humanos
Wolfe, Barry

2. *El funcionario se ausentó injustificadamente en dos ocasiones*, era la Junta Calificadora y no obstante esa situación igual obtuvo una nota sobresaliente. Uno de sus integrantes reparó en esta situación, indicando que si se aplicaban las normas del Derecho Laboral (no era el caso al ser un servicio público), un escenario posible era el despido.

Se abrió la conversación, lo que permitió conocer una serie de antecedentes personales que en la dimensión humana resultaban bastante dramáticos, y que involucraban a su familia. La organización había hecho todo y más que el mínimo en acompañarlo

para salir adelante, sin embargo, no se obtuvieron los resultados esperados. Esas conductas afectaban el clima de trabajo.

Hasta que habló el Jefe, zanjando lo que era una discusión, *es que tú no entiendes* le dijo, frente a todos los integrantes de la Junta Calificadora.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Cuánto nos acercamos a los principios de hacer el bien, y repartir equitativamente todo aquello relacionado con el bien común?

¿La legitimidad del liderazgo es suficiente para que sus decisiones sean percibidas como justas y equitativas?

¿Qué podemos hacer cuando somos testigos de situaciones injustas en la organización y qué posibilidades tenemos de actuar cuando ellas se presentan?

Sugerimos prestar atención a la relación que tiene la Justicia con los valores y las conductas relacionadas con la Integridad, la honestidad, la equidad y la inclusión, por nombrar algunas. Una parte importante del Liderazgo se basa en la sostenibilidad de sus decisiones, particularmente en las que resultan complejas, por ejemplo, cuando se encuentran las virtudes morales (la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza), con algunas situaciones puntuales donde se impone la compasión por el sufrimiento y miseria ajenas, sin necesariamente considerar el historial previo del beneficiado por esas decisiones.

La Justicia es un valor y un ideal, el que a veces resulta inalcanzable, por sus códigos, sus instituciones y ritos, ¿qué es lo justo?, ¿cuándo es justo? Están las decisiones salomónicas (partir en dos un infante, cuando el resultado resulta absurdo), otras guiadas por la compasión y la misericordia (*si supieras la terrible vida que ha tenido*). Evidentemente es un tema complejo que requiere preparación, por las implicancias que tienen las decisiones que es necesario tomar en las organizaciones.

46.LIBERTAD

Concepto

RAE: Facultad natural que tiene el *hombre* de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos.

Facultad o capacidad del ser humano de actuar según sus valores, criterios, razón y voluntad, sin más limitaciones que el respeto a la libertad de los demás.¹

Principio ético que alude al actuar de los individuos o grupos conforme a su propia opinión o deseos, salvo para hacer algo que dañe a la sociedad o viole los derechos de los demás. Implica asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas.

Ejemplos y casos

El 1 de diciembre de 1955, en Montgomery (Alabama, EE. UU.) Rosa Parks volvía de su trabajo como costurera en unos grandes almacenes. Al subir al autobús tomó asiento en la parte de atrás, en los lugares permitidos para ciudadanos considerados de color (afrodescendientes,

1. <https://www.significados.com/libertad/>

indígenas, orientales...). A medida que el autobús recorría su ruta, comenzaron a faltar asientos y quedaron de pie algunas personas.

Al darse cuenta de que había gente blanca de pie, el conductor paró el autobús para pedir a tres mujeres negras que se levantaran. Rosa Parks se negó a hacerlo, y no lo hizo ni cuando el conductor amenazó con denunciarla.

Luego de ser detenida se inició una protesta. Durante 381 días, la población negra de la ciudad de Montgomery se negó a subir a ningún autobús.

Las autoridades creyeron que, siendo ciudadanos pobres con grandes familias que tenían que desplazarse grandes distancias para ir a trabajar, la protesta no duraría mucho. Pero los ciudadanos se unieron masivamente a la protesta pacífica y encontraron alternativas de transporte: taxis, camionetas, coches particulares compartidos, bicicletas, o simplemente, andar varios kilómetros todos los días.

Finalmente, en noviembre de 1956, el Tribunal Supremo de los Estados Unidos declaraba inconstitucional la segregación racial en los autobuses. La orden del Tribunal Supremo llegó a Montgomery el 20 de diciembre. El 21, la población que había sido segregada volvió a subir a los autobuses, solo que ahora podían sentarse donde quisieran.²

¿Qué nivel efectivo de libertad que tienen los individuos para decidir si permanecen o salen de una organización, cuando resolver las necesidades resulta imperativo?

¿Qué posibilidad tiene la persona de *golpear la mesa y cerrar la puerta por fuera* ante escenarios complejos y relaciones difíciles?

¿Cuál es el precio que debe asumir la dignidad personal para alcanzar el ideal de la libertad en contextos y situaciones complejas?

2. <https://www.unicef.es/educa/blog/rosa-parks-asiento-reservado-derechos-humanos>

Sugerimos prestar atención en la relación entre el deber y la responsabilidad de las personas ante la sociedad, el trabajo, la familia y uno mismo. ¿Cuál es mi deber?, decirle la verdad sin tapujos; ¿cuál es mi responsabilidad?, llegar cada día con el sustento para mis seres queridos (y además pagar las cuentas).

Las organizaciones establecen un marco regulatorio para su desenvolvimiento, que abarca cada aspecto de su gestión, enmarcado en un orden social, el que determina, condiciona y posibilita que ella camine hacia el logro de sus objetivos. En tal contexto interno y externo, las personas establecen una serie de relaciones, por ejemplo, contractuales y de dependencia jerárquica, intercambios entre sus destrezas y competencias, a cambio de variadas recompensas.

El ejercicio de la autonomía, entendida como la capacidad y el derecho de cada cual, a tomar sus propias decisiones a lo largo de la vida, nos pone en variadas disyuntivas, donde es necesario tomar decisiones que hacen necesario ceder o incluso transar nuestras convicciones, volvernos flexibles.

47.LIDERAZGO

Concepto

RAE: Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Actividad de promoción de cambios en las situaciones a través de pequeñas o grandes acciones.

Conjunto de acciones de un agente (individual o colectivo) que son evaluados como influyentes respecto del curso de los acontecimientos. Así visto, el liderazgo es una relación entre acciones de un agente y las evaluaciones que personas o grupos hacen de las mismas. Es algo que las personas hacemos, no cualidades internas de cada individuo o grupo. Así visto, todas personas pueden ejercer liderazgo desde cualquier posición.¹

Ejemplos y casos

¿Quién construyó Tebas, la de las siete Puertas?, En los libros aparecen los nombres de los reyes.

1. Apuntes sobre Liderazgo, Manuel E. Contreras. Banco Interamericano de Desarrollo. Junio de 2010

¿Arrastraron los reyes los bloques de piedra?,
Y Babilonia, destruida tantas veces, ¿quién la volvió siempre a
construir? ¿En qué casas de la dorada Lima vivían los constructores?
¿A dónde fueron los albañiles la noche en que fue terminada la Muralla
China?
La gran Roma: está llena de arcos de triunfo. ¿Quién los erigió?
¿Sobre quiénes triunfaron los Césares?
¿Es que Bizancio, la tan cantada, sólo tenía palacios para sus
habitantes?
Hasta en la legendaria Atlántida, la noche en que el mar se la tragaba,
los que se hundían, gritaban llamando a sus esclavos.
El joven Alejandro conquistó la India. ¿Él solo? César derrotó a los
galos.
¿No llevaba siquiera cocinero? Felipe de España lloró cuando su flota
fue hundida. ¿No lloró nadie más?
Federico II venció en la Guerra de los Siete Años. ¿Quién venció
además de él?
Cada página una victoria. ¿Quién cocinó el banquete de la victoria?
Cada diez años un gran hombre.
¿Quién pagó los gastos?
Tantas historias. Tantos liderazgos ignorados. Tantas preguntas.

Preguntas de un obrero que lee.
Bertold Brecht²

Preguntas para la reflexión

¿Qué imágenes o recuerdos te vienen a la memoria al escuchar la
expresión Liderazgo?

¿Qué te provoca entender el liderazgo como un conjunto de acciones y
no como una característica particular presente en algunas personas?

¿Qué elementos del liderazgo *vienen en las personas* y cuáles se
pueden desarrollar?

2. <https://memoriasyminutos.wordpress.com/2009/09/02/preguntas-de-un-obrero-que-lee-bertolt-brecht/>

¿En qué sentido podemos decir que esta forma de entender el liderazgo es más democrática que la tradicional comprensión del liderazgo como un carisma?

Sugerimos prestar atención a cómo cada uno de nosotros anticipa y/o reacciona ante situaciones que hacen necesaria la presencia de una conducción. Algunos ejemplos son: catástrofe evidente o inminente, frente a una amenaza, en la organización de un evento, en las instancias donde se imponen los desacuerdos y los caminos de salida se vuelven intrincados, cuando las posiciones se cierran, en los momentos de pausa para la reflexión y evaluación de lo realizado y alcanzado.

48.MAAN

Concepto

Acrónimo que alude al concepto Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (Viene del inglés *Best Alternative to Negotiated Agreement*, Batna). Se refiere a la evaluación de una de las alternativas de acción posible como la mejor, frente a la posibilidad de no llegar a acuerdo.

Ejemplos y casos

1. “Recuerdo haber oído, cuando era niño, el cuento del Flautista de Hamelin. La moraleja del cuento parecía clara: cuando se hace una promesa, es mejor mantener la palabra dada. Cuatro décadas después, cuando volví a leer el cuento, no fue esa la moraleja que me llamó la atención. Lo que aprecié fue el poder de un flautista para mover una ciudad, hacer frente a un mal, y exigir responsabilidades a los poderosos. Sin poder visible, incluso sin ningún prestigio, y menos aún arma violenta, un flautista transformó toda una comunidad. Me quedé con el poder no violento de la claridad de los deseos y la dignidad de quien los sostiene.”

2. Me lo explicaba un médico, al momento de prescribir *remedios* existen dos miradas, ¿cuál es el mínimo eficaz?, y ¿cuál es el máximo tolerable? En ese juego de miligramos donde el paciente estuvo literalmente tirado 16 horas después de su ingesta, pudiendo dormir lo necesario, le preguntó al galeno sobre qué se hacía cuando esos eran los efectos, *mantenga la dosis, iremos viendo cómo se adapta su organismo.*

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿En el proceso de negociación cuál podría ser el mínimo a ser alcanzado y aceptado por cada una de las partes?, donde no se afecte la dignidad del otro, o se les someta a humillaciones

Cuando no se puede obtener todo, en función de las expectativas iniciales, ¿qué resultado es considerado como satisfactorio para los integrantes de la organización?

¿Qué factores y elementos son necesarios para hacer sostenibles los resultados obtenidos en un proceso de negociación en el mediano y largo plazo?

¿En situaciones de entrampamiento en un proceso de negociación existirá disposición para concederle autoridad a un tercero y así poder avanzar hacia los acuerdos?

¿Es parte del proceso de negociación contribuir al robustecimiento de las relaciones entre las partes?

¿Qué responsabilidad tenemos en la búsqueda y logro de acuerdos en la organización?

Sugerimos prestar atención cuando en los procesos de Negociación, una de las partes queda en un evidente desmedro frente a su contra-

parte, y ello es un caldo de cultivo para incubar el resentimiento. O cuando la convicción y la imagen frente a terceros, nos mantiene en una posición que se hace irrenunciable, pues se afecta el orgullo personal (“mi honra está en juego, y de aquí no me muevo... 500 leguas más al norte”, Les Luthiers).

En la historia hay muchos ejemplos de procesos de negociación, los que en vez de abrir caminos de encuentro y resolver las diferencias entre las partes, establecen las bases para escalar en nuevos conflictos, de consecuencias impensadas. Y también existen otros que partieron desde posiciones contrarias y fue posible identificar elementos que sirvieron como bases para que las partes construyeran un camino común.

La Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado comprende a todas las partes comprometidas con el proceso, pues ellas seguirán manteniendo relaciones hacia el futuro, y porque se entiende que existe la voluntad, el interés y la conveniencia por encontrar alternativas que mejoren la situación actual.

49.MEJORA CONTINUA

Concepto

Es una práctica de gestión para que la organización pueda mejorar constantemente sus procesos y así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento. Al fin y al cabo, el mercado es cada vez más dinámico y los que no se reinventen constantemente se quedarán atrás.¹

Ejemplos y casos

1. *Locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes* es una frase que se le adjudica desde hace varios años al físico Albert Einstein (1879-1955). No existe constancia que ello sea verídico (pero no importa)².

1. <https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua-6101a388b2503757979faf52>

2. <https://chequeado.com/el-explicador/albert-einstein-no-dijo-locura-es-hacer-lo-mismo-una-y-otra-vez-y-esperar-resultados-diferentes/>

2. Se acercaron los compañeros y me dijeron que no trabajara tanto, que mis indicadores de producción superaban el promedio, lo cual subiría las metas, y con ello los bonos de producción.

Inspirado en el libro “Las dos orillas del Elba”, de Juan Forch.

3. Llegó el ingeniero en práctica a la planta embotelladora. Su primera tarea fue prestar atención al funcionamiento a cada una de las etapas del proceso, en ese trayecto se detuvo en la máquina de lavado, algo no le cuadraba. Afinó el sentido de la vista y mediante una precisa observación exclamó “¡lo descubrí!”, afirmó con especial alegría.

Se dirigió presto a esa máquina, realizó algunos ajustes y la cantidad de botellas que fueron saliendo al final de la línea se incrementó significativamente, tal como lo había pronosticado. Pasaron unos minutos, y los operarios le solicitaron que dejara las cosas tal como estaban, pues la capacidad de procesamiento que ellos realizaban con las botellas limpias, estaba ajustada a la situación previa.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Cómo podemos promover e implementar cambios en la gestión que contribuyan con una mejora continua y que ello pase a formar parte de la cultura organizacional?

¿Qué tan útil es conocer y comprender cuál es la disposición de los integrantes de la organización frente a las posibilidades que abre una cultura de mejora continua?

¿Los integrantes de la organización se sienten preparados, capacitados,

comprometidos, competentes, empoderados e interesados en estos procesos?

¿Qué rol y responsabilidades asume el liderazgo para impulsar la mejora continua en sus colaboradores y en la organización?

Sugerimos prestar atención a las conductas de los integrantes de la organización, cuando surgen ideas y propuestas, algunas de las cuales pueden afectarlos, ya sea en sus hábitos como en su posición de poder relativo en ella. Cuando la organización comprende el entorno en que se desenvuelve, cruzado por diversos intereses y culturas, se enfrenta a varios *cruces de camino*” donde la oportunidad de sus decisiones puede definir su permanencia y desarrollo, o su decadencia y desaparición.

Los procesos de cambio necesitan de un liderazgo que sea oportuno, con capacidad de seducir e involucrar a los integrantes de la organización, que los remezca y seduzca, que los involucre, apoye, reconozca, y recompense adecuada y oportunamente los aportes de todos.

50.MODELOS DE EVALUACIÓN ÉTICA

Concepto

Corresponden a herramientas conceptuales orientadas a facilitar una primera aproximación a una evaluación fundada de la *eticidad* de una acción. Proviene siempre de un marco ético mayor y deben ser consideradas como un acercamiento, no una verdad final.

a. Modelo de evaluación ética: MARRÉ

Concepto

Acrónimo de Matriz de Reflexión Ética como método de análisis de los problemas desde la perspectiva de los criterios que nos ofrece la perspectiva sistémica y la historia de la reflexión ética.¹

En este método, para realizar una evaluación ética de una acción, se debe identificar:

1. Agente ético: quien, quienes sufren el dolor – problema y, por lo tanto, quien no puede evitar tomar una decisión al respecto, – donde no decidir o evadir la decisión es también una decisión –.

1. <https://miguelcastroprado.blogspot.com/search?q=marr%C3%A9>

2. Los factores condicionantes y detonantes del problema.
3. Las alternativas de acción posibles.
4. Criterios de evaluación desde la ética.
5. Propuesta de alternativa de acción.

b. Modelo de Evaluación Ética: Ethics & Compliance Initiative (E&CI) PLUS

Concepto

Método que permite considerar los aspectos éticos que conlleva una decisión. El componente ético del proceso de toma de decisiones se traduce en un conjunto de *filtros*. Su propósito es dar a conocer las consideraciones éticas y las implicancias de la decisión en cuestión.²

c. Triángulo de Evaluación Ética

Concepto

Modelo de reflexión ética que considera tres enfoques de evaluación ética: basado en reglas o principios (I. Kant); basado en las consecuencias (S. Mill); y enfoque basado en virtudes (Aristóteles). En la percepción de los autores de este modelo, estas perspectivas son las tres escuelas básicas de pensamiento para la ética.

Preguntas para la reflexión

Cuándo tomas decisiones que puedan tener implicancias éticas, ¿Qué criterios o principios usas para discriminar la mejor decisión posible, por ejemplo: intención, consecuencias para ti y otras personas, valores, otros?

¿Qué aspectos en común identificas en estos modelos de reflexión ética?

2. <https://global-strategy.org/la-etica-en-la-toma-de-decisiones/>

¿En qué tipo de situación puedes imaginar, si no tienes ninguna en la memoria, o recordar en que podría resultar útil utilizar alguno de estos modelos de reflexión ética?

Sugerimos prestar atención a la importancia de la reflexión con perspectiva ética frente a situaciones en las cuales el camino a seguir no te resulta evidente. Son aquellas situaciones en las que la propia conciencia te hace ver la necesidad de mirar desde distintos puntos de vista, porque, en principio, cualquiera de las acciones que realices tiene significados o consecuencias importantes según la forma de mirar la vida, las relaciones y especialmente el sentido de lo que es correcto o no.

51.MORAL

Concepto

RAE: Perteneciente o relativo a las acciones de las personas, desde el punto de vista de su obrar en relación con el bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva.

Estándar de corrección o incorrección de los actos a partir de las normas sociales y costumbres de las comunidades donde se asientan. Aunque existen muchas definiciones del concepto moral, optamos por entenderla como las decisiones que se basan en el respeto a las costumbres y valores establecidos, consensuados por las comunidades donde se insertan. Eventualmente, pueden ser cuestionados por la reflexión ética, porque una persona puede ser moral (sigue las costumbres) pero no necesariamente ética (obedece a principios).

Ejemplos y casos

En 1982, Bowen McCoy estuvo varios meses escalando en Nepal. Al cruzar un tramo difícil del trayecto -en el momento en que él y otros escaladores se aprontaban a alcanzar la cima- se encontraron con el cuerpo de un hombre indio sagrado, un Sadhu. Con pocas vestimentas

y congelado por el frío, estaba prácticamente muerto. Lo envolvieron en vestimentas y le dieron comida.

Sin embargo, cuando llegó la hora de llevarlo a un lugar seguro, los alpinistas optaron por continuar hacia la cima. Era una oportunidad única, que no desaprovecharían. Sólo unos pocos prefirieron descender con el Sadhu unos kilómetros. No obstante, conformándose con entregarle comida suficiente, lo dejaron para que caminara hacia su aldea a dos días de distancia.

Aunque algunos escaladores habrían preferido llevar al Sadhu hasta un lugar en el que se encontrara a salvo, entre todos no fueron capaces de llegar a un consenso y se conformaron con pequeñas acciones individuales sin tomar real responsabilidad por su vida. En su conjunto, optaron por seguir escalando hasta obtener el triunfo de llegar a la cima.

Adaptado de: “The Parable of the Sadhu”. Harvard “business Review,
junio 1997
Cristián Saieh (*)

Preguntas para la reflexión

¿Qué ejemplos, idealmente de experiencias propias, de las diferencias entre moral y ética puedes identificar?

¿Qué situaciones has visto o vivido en que las normas sociales (moral) y las éticas no coinciden?

¿Qué sensaciones y pensamientos has percibido en ti en esas situaciones?

Sugerimos prestar atención en la participación en una organización, la que supone compartir sus prácticas, creencias y valores, que se expresan en conductas, cuyo objetivo es contribuir al logro de sus objetivos.

En ese camino nos encontramos en situaciones donde es necesario tomar decisiones relacionadas con nuestros patrones de conducta y los

de la organización, que pueden estar en plena concordancia o presentar distintos niveles de desacuerdo, produciendo dilemas y conflictos.

52.MOTIVACIÓN

Concepto

RAE, 3ra acepción: Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Disposición favorable a la realización de una o varias acciones. Es una dimensión interna de las personas que puede ser detonada por las relaciones entre los individuos y el sistema organización a la que pertenecen.¹ Por lo tanto, las acciones de motivación desde fuera de los sistemas individuales o grupales solo pueden ser llamados así en tanto detonan, gatillan o desencadenan procesos o acciones para los cuales el sistema estaba *listo* para que ocurrieran.

Ejemplos y casos

Yo soy tu único motivador. Soy tu auto motivador. Pasas mucho tiempo esperando que algún factor externo a ti te permita animarte. Justificas tus indecisiones o desmotivaciones en las condiciones del contexto, sueldo, clima laboral, liderazgos, etc. Si solo supieras que estoy aquí, dentro de tí. Si solo supieras que tú y yo podemos activarnos con muy

1. <https://miguelcastroprado.blogspot.com/>

pocos factores o condiciones externos a nuestro favor. No me pongo celoso que veas o pidas otros factores que pueden ayudarnos a funcionar. No hay problema con eso. No te digo que no esperes, pidas o exijas que algunos factores externos se cumplan. Tampoco está mal que, cuando corresponda, te encargues de generar condiciones para que los auto motivadores de personas y grupos aparezcan. Solo te pido que no te engañes. Aún con todos los factores externos resueltos podrías no animarte a la acción como dices que ocurriría. Déjame decirte que podría estar todo lo externo a favor de tus deseos y aun así no conseguir esa motivación que esperas desde fuera.

Hazte cargo de una vez, recuerda, por ejemplo, las veces que te has sentido *prendido y motivado* como dices tú: Si miras bien, te aplicas y tienes el coraje de reconocerlo desde tus entrañas, dirías algo así como: *yo soy la palanca que mueve mi mundo. Yo soy mi propio y poderoso auto motivador.*

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de estar altamente motivado has tenido?

¿Qué importancia tuvieron en esos momentos los factores externos y, especialmente en la propia decisión para la acción?

¿Qué factores o condicionantes externos suelen tener mayor influencia en la aparición del auto motivador que hay en ti?

¿Qué puede proponer y proveer la organización a sus integrantes para que ellos mantengan su compromiso y motivación?

¿Cómo conciliar los legítimos intereses personales con aquellos que involucran al conjunto de la organización?

¿A qué tipo de recursos podemos acceder y cuáles está dispuesta la organización a proveer para contribuir con lo mejor de cada uno?

Sugerimos prestar atención a la disposición de cada persona, que parte desde que se despierta y es capaz de activar y conducir sus energías para emprender cada día, y a las situaciones y factores que lo rodean, y como estas relaciones pueden incidir en cada uno.

A veces se dan situaciones en las organizaciones, donde las personas con un alto nivel de competencias se van restando del esfuerzo colaborativo como el resultado de la pérdida de motivación. Se afirma que en esas situaciones resulta extremadamente complejo poder recuperarlas, pudiendo incluso gatillar conductas de salida.

Por otra parte, si en la organización se presentan oportunidades desafiantes, que ponen a prueba a las personas, y en dichas instancias están comprometidos los otros, posiblemente la integración entre las dimensiones personales y colectivas serán las impulsoras para avanzar en el perfeccionamiento y fortalecer el compromiso.

53.OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Concepto

RAE, Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

La optimización de procesos puede definirse como una estrategia o técnica que consiste en la adaptación y mejora de diferentes procesos del día a día de una organización, con el objetivo de aumentar la eficiencia, eliminar errores, ahorrar tiempo y reducir costos.¹

Ejemplos y casos

Los estudiantes de Ingeniería presentarían los resultados del curso de Optimización, para lo cual habían dedicado su tiempo y esfuerzo a compartir con microempresarios localizados en la zona sur de la capital. Uno de los casos correspondía a un video club de barrio (negocios que ya no existen). Analizaron los arriendos con una periodicidad semanal durante los meses que duraba ese semestre, establecieron una serie de categorías (romance, acción, artes marciales, infantiles, triple XXX, entre otras), y ante la pregunta sobre si el microempresario podría aplicar esta información en la decisión de compra y renovación

1. <https://www.personio.es/glosario/optimizacion-de-procesos/>

de su oferta de títulos, la respuesta orgullosa de los futuros ingenieros fue contundentemente afirmativa.

El observador hizo otra pregunta, ¿la optimización de procesos es aplicable a cualquier tipo de organización productiva, más allá de su tamaño y complejidad de los procesos?, respondieron de igual manera. Al finalizar la presentación, el académico responsable se acercó al director del centro local de la Fundación que apoyaba a los emprendedores, a quien le propuso *renovar el convenio de cooperación, absolutamente, ¿dónde firmamos?* fue su respuesta agradeciendo la calidad y generosidad de una auténtica y útil asesoría.

Elaboración propia².

Preguntas para la reflexión

¿Qué factores es necesario considerar a la hora de iniciar el proceso de optimización en la organización?

¿Qué acciones son importantes o cruciales, según su parecer, en la etapa de preparación de un proceso de optimización de procesos?, ¿podrás identificar tres?

¿Qué factores la organización puede promover para la integración y participación de los equipos de trabajadores en los procesos de optimización?, ¿podrás identificar tres?

Sugerimos prestar atención en la gestión del cambio en la organización, de la existencia de diversas resistencias, y a la necesidad permanente que tiene ella y sus integrantes, para controlar y disminuir sus costos, aumentar los rendimientos, la productividad y la eficiencia.

2. En la actualidad, esa experiencia formativa se enmarca en la línea de “aprendizaje y servicio”, donde los estudiantes de educación superior implementan la aplicación de las habilidades desarrolladas en sus cursos, con grupos de personas, preferentemente vulnerables, que requieren ese tipo de asesoría.

Un modelo ampliamente utilizado es el *Kaizen*, palabra japonesa que se compone de dos *sinogramas* que significan *bueno* y *cambio*, y es un sistema de mejora continua en el que las pequeñas, pero constantes mejoras, acumulan tras de sí grandes beneficios a largo plazo.

Aprender a gestionar la ansiedad que provoca la urgencia, será una habilidad necesaria para consolidar los procesos de optimización en la organización.

54.PELIGROS DE EJERCER LIDERAZGO

Concepto

Los peligros de ejercer liderazgo derivan de la naturaleza de los problemas para los cuales es necesario liderar. Las tareas de mejora que promueven el cambio estimulan la resistencia porque desafían los hábitos, creencias y valores de los individuos: se pide aceptar una pérdida (lo acostumbrado), experimentar incertidumbre e incluso *ser desleales* con las personas y las culturas.

El cambio adaptativo no sólo obliga a las personas a cuestionarse y quizá redefinir aspectos de su identidad, sino también desafía su sentido de la competencia. Pérdida, deslealtad y sensación de incompetencia: en la perspectiva de las personas y equipos de trabajo esto es, muchas veces, *pedir demasiado*. Así no es raro que la gente se resista y desde ahí culpabilizar a las personas que promueven el cambio.

Heifetz y Linsky, 2002: 42

Ejemplos y casos

“La niña de 13 años que con un toque de gong salvó de morir ahogados a los isleños de Juan Fernández, pasó de heroína a *villana* y ahora está sufriendo el desprecio de las mismas personas que gracias a su astucia lograron ponerse a salvo de la ola de nueve metros que arrasó con el archipiélago.

Martina Maturana, de 13 años, contó a La Cuarta que la gente es malagradecida *porque me trata mal y me molesta por salir en la tele*.

¿Qué fue lo bueno para ti de todo esto?

- Me regalaron un computador (ríe) y conocí a personas importantes y de otros países. Dejé de ser una persona normal, porque cuando me presento digo que soy de Viña del Mar y que estoy de vacaciones, pero algunas veces se me sale que vivo en la isla Juan Fernández y la gente no me cree. Me dicen *¿cómo vas a vivir en la isla?* Y para que me crean les pregunto si conocen la historia de la niña que tocó la campana, soy yo les digo y no me creen.
- Esa es la gente del continente, la que me admira y tira buena onda...

¿Y qué pasa con las personas de la isla?

- Es otro tema. A pesar de lo que hice por ellos, los isleños y los niños me molestan.
- Acá (en el continente) con mis amigos nos reímos de lo que pasó y no pueden creer lo que hice. Me dicen *¿cómo pudiste hacerlo, Martina? Eres tan loca y después sales en la tele con cara angelical*. Eso es divertido, pero en la isla la gente me molesta.

¿Qué te pasó en la isla este año?

- Me sentí mal porque algunas personas de la isla tuvieron actitudes malas conmigo. Me molestaban y ya no como una forma de reírse, sino que de forma dañina. Me dijeron que me quiebro por salir en la tele, pero yo les digo que si me creyera o me quebrara por salir en la tele no hablaría con ellos.

¿Por qué crees que te rechazan?

- Yo creo que porque no soy isleña. Si hubiera sido una persona de la isla la que tocó la campana, para ellos hubiera sido espectacular. Hubo un cabro de la isla que es buzo y que sacó a varias personas, y él es como un ídolo porque es isleño. En la isla me entregaron un premio y no lo fui a recibir. ¡Después de cómo me han tratado! ¡Un grupo tropical pidió un aplauso para mí y hubo gente que me pifió! Después de eso no quise recibir nada. En la isla dicen que cobro por las entrevistas, pero si cobrara no estaría viviendo como lo hago. ¡Si tú vieras en las condiciones que vivo! Todo lo que tengo es por el esfuerzo de mi papá. A mí las cosas no se me olvidan y en 10 años más contaré que viví en la isla de Juan Fernández y que en el tsunami toqué el campanazo que salvó a mucha gente.

Diario La Cuarta, lunes 7 de marzo de 2011.

Preguntas para la reflexión

¿Puedes describir experiencias de haber sido *castigado* por grupos o personas cuando has ejercido liderazgo en el sentido de promover cambios adaptativos?

¿Qué acciones específicas tomaste y qué harías hoy si tuviese que enfrentarte a algo parecido?

¿Cómo afectaron esas consecuencias en la propia tu motivación y las formas de ejercer el liderazgo?

Sugerimos prestar atención a la importancia del liderazgo según el contexto en que se desenvuelve la organización; el significado del recambio y la renovación; la incorporación de las nuevas herramientas de gestión; la atención y apertura para aceptar opiniones que pueden resultar divergentes; ser atentos y prestar atención a sus colaboradores, con empatía, escucha activa y comunicación efectiva; ser exigentes en el cumplimiento de los compromisos; y reconocer y aceptar los logros de los integrantes de los equipos de trabajo.

55.PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN ÉTICA

Concepto

Conjunto de valores que sirven como criterios para evaluar la eticidad de una acción frente a un problema ético. Algunos ejemplos son: libertad, autonomía, igualdad, cuidado, integridad, sustentabilidad.

Ejemplos y casos

Fábula Los tres principios¹

Un discípulo llegó muy agitado a la casa de Sócrates y empezó a hablar de esta manera:

– ¡Maestro! Quiero contarte cómo un amigo tuyo estuvo hablando de ti con malevolencia...

Sócrates lo interrumpió diciendo: - ¡Espera! ¿Ya hiciste pasar a través de los Tres Filtros lo que me vas a decir?

- ¿Los Tres Filtros...?

1. <https://www.loopian.com.ar/empleabilidad/los-tres-filtros/>

- Sí” – replicó Sócrates. El primer filtro es la VERDAD. – ¿Ya examinaste cuidadosamente si lo que me quieres decir es verdadero en todos sus puntos?

- No... lo oí decir a unos vecinos...

- Pero al menos lo habrás hecho pasar por el segundo Filtro, que es la BONDAD: ¿Lo que me quieres decir es por lo menos bueno?

- No, en realidad no... al contrario...

- ¡Ah! – interrumpió Sócrates. - “Entonces vamos a la último Filtro. ¿Es NECESARIO que me cuentes eso?

– Para ser sincero, no... Necesario no es.

– Entonces -sonrió el sabio- Si no es verdadero, ni bueno, ni necesario... ya sabes que hacer...

Preguntas para la reflexión

¿Qué valores o principios sueles usar para tomar decisiones: justicia, respeto, consecuencias, ¿otros?

¿Qué sensaciones sueles tener cuando ves que otras personas usan otros principios para tomar decisiones?

¿Qué importancia le das a que una persona sea, a tu juicio, coherente entre sus acciones habladas (palabras) y sus otras acciones?

¿Qué efectos tendría en las relaciones entre las personas, por ejemplo, si las personas no viviésemos ese valor como tal?

Sugerimos tener en cuenta los valores sobre los cuales sostenemos nuestras conductas, y si finalmente ellas se ajustan a los marcos éticos, en la dirección de buscar hacer lo correcto, habida consideración que se implementan en contextos específicos.

Asegurar esa consistencia, nos permite presentarnos frente a terceros como personas confiables pues en nuestras acciones fue posible reconocer la atención a los criterios que sostienen la eticidad de nuestras decisiones.

56.PRIVILEGIOS

Concepto

RAE: Exención de una obligación o ventaja exclusiva o especial que goza alguien por concesión de un superior o por determinada circunstancia propia.

Los privilegios son los derechos, beneficios y recursos que supuestamente son compartidos por todas las personas, pero únicamente están disponibles para algunos grupos (Di Angelo, 2012).

Los privilegios sin implícitos, no vistos por quienes los poseen porque cuando se pertenece a esos grupos no se requiere ser conscientes o preocuparse por cómo viven o el sufrimiento que tienen las personas que carecen de esos privilegios.

Un ejemplo puede ser cómo se vive la experiencia de que te solicite la policía la documentación si eres de una raza en particular y vas a entrar en un lugar elegante, que te vigilen en el centro comercial por ser un grupo de gitanas que van de compras o que camines rápido y con el móvil en la mano por la noche si eres mujer y vas sola. Existe un punto

ciego debido a que hay privilegios naturalizados como el ser visto, escuchado, valorado, disfrutar de libertad de movimiento, etc.¹

Ejemplos y casos

Nuestra respuesta a su pregunta por los privilegios es muy simple. Cada vez que vamos a una tienda con mi pareja ocurre que lo atienden a él primero y mejor. Créame que descartamos la muy válida hipótesis del género porque ambos somos del mismo. Lo que pasa es que él es alto y de ojos azules. No es solo racismo.

Las personas le dan inconscientemente a él, mi pareja, una mayor valoración. Cuesta verlo cuando uno es el privilegiado entre otras cosas, porque podría entenderse malamente como que a uno no le han costado ganarse el lugar que ha conseguido. Lo que en realidad dice es que algunas barreras que otras personas tuvieron que superar, no fueron siquiera vistas por la persona privilegiada.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión:

¿Qué experiencias en ti o en otras personas tienes de haber percibido privilegios a favor o en contra de tus intereses?

¿Qué sensaciones has tenido al respecto?

Frente a la experiencia de ver tus privilegios y los de otras personas ¿Qué acciones te aparecen como habituales y deseables en ti y otras personas?

Sugerimos prestar atención a la comprensión en la organización de la existencia de privilegios, desde su definición primaria, y el conflicto que se genera con los derechos, la igualdad y consideración, por la existencia de impedimentos para la integración, inclusión y la equidad.

1. <https://revistademediacion.com/articulos/el-conflicto-y-su-dimension-de-poder-el-rango-una-dinamica-en-las-relaciones-de-conflicto/index.html>

La proyección en la construcción de una cultura organizacional que sea inclusiva, y lo que inicialmente se entiende por privilegio, se transforma en derechos, que atienden a la diversidad y constituyen un mecanismo efectivo que permite igualar las condiciones de acceso a grupos que, por sus características y cualidades, a veces disminuidas con respecto a sus congéneres, les sería dificultoso o imposible poder participar en la plenitud de sus posibilidades, atendidas sus capacidades disminuidas.

57.PROBLEMAS

Concepto

RAE, 3ra acepción: Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

Relación entre un suceso (algo *objetivo*) y un dolor (una experiencia *subjetiva* no grata de alguna persona).

Así los problemas tienen los siguientes componentes.

- a) El tomador de decisiones vive con desagrado (dolor) un evento.
- b) Aparecen en su conciencia múltiples alternativas de acción frente a esa situación. Si la experiencia *negativa* tiene, para quien la vive, solo una salida, diremos que tiene una dificultad o inconveniente, - sé lo que quiero hacer y cómo hacerlo, sólo debo abocarme a ello -, no es un problema. Si la experiencia negativa no tiene salida visible para quien la vive, - *no sé qué hacer y esto me duele* -, diremos que tiene una crisis.¹

1. <https://miguelcastroprado.blogspot.com/search?q=problema>, José Victor Nuñez “Tengo un problema ¿Qué hago?” Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile 1988. “Introducción al análisis ético” Iliana Delgado. Instituto para la difusión y el estudio de la ética. México 2019

Ejemplos y casos

1. Roger Fisher cuenta que durante la segunda guerra mundial le tocó servir en un avión que se dedicaba a hacer vuelos de investigación meteorológica. Eran asuntos de rutina bastante tediosos en un ruidoso cuatrimotor a hélice. En uno de estos vuelos, el comandante que estaba muy aburrido decidió apagar uno de los cuatro motores. La disminución del ruido de cuatro a tres motores fue una señal de alarma al resto de la tripulación. Entusiasmado con el impacto de su broma el piloto apagó otro motor. La palidez en la cara de los demás fue notable. ... entonces, riendo para sus adentros, apagó otro. Y antes que se pudieran recuperar del impacto apagó el último.

El sudor apareció en la frente de los tripulantes que preguntaban qué estaba pasando. Sólo el copiloto había visto la intención del comandante y entendía el chiste. El comandante pensó que con eso era suficiente y accionó el interruptor para encender el primer motor. Nada pasó. Probó con los otros y tampoco. Ahora su cara empezaba a empalidecer a la par de como el altímetro devoraba números: recordó que para encender un motor se necesita la energía que genera otro ... y estaban todos apagados. El copiloto, que iba dándose cuenta de lo mismo mientras lo veía fracasar en sus intentos, le dijo con expresión desenchajada: - Ahora sí que Usted tiene un problema!!

(Un sargento fue a la parte de atrás del avión donde había un motor que se accionaba a mano, del que se sacó la energía para encender los otros).

Supere el no. William Ury.

2. Se acercó a su jefe y este le planteó que *teníamos un problema*, su jefe le preguntó en tono afirmativo, ¿y cómo lo haces para tener un problema?! Estamos llenos de problemas, no necesito más, me interesan las soluciones, luego de lo cual inquirió en el detalle de la situación, posibilitando un diálogo más constructivo.

El acontecimiento no era particularmente grave (gasto elevado en un servicio básico), estaban en un contexto de gestión muy complejo (efectos directos de la pandemia), y la respuesta pasaba por otras personas. Para el subordinado esta situación si tenía relevancia, la relación quedó afectada.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

Califica de 1 (muy poco) a 4 (mucho) el grado en qué las personas entendemos los problemas como situaciones externas, sin intervención de nuestras interpretaciones

Califica de 1 (muy poco) a 4 (mucho) el grado en que tú entiendes los problemas como situaciones eternas, sin intervención de nuestras interpretaciones

Comenta las causas de las calificaciones de 1 a 4 que diste en ambas preguntas.

Sugerimos prestar atención a la percepción que tenemos los seres humanos acerca de los problemas. Revisa las diferencias individuales y grupales. Considera las diversas formas de *hacer frente* a ellos, por ejemplo: enfrentarlos, aceptarlos, evadirlos.

En el análisis y en su evaluación, podemos utilizar como categorías la importancia y la urgencia. La opción que tomemos puede favorecer o condicionar la búsqueda de soluciones y su utilización como un recurso para el aprendizaje personal y organizacional. Se puede vivir administrando los problemas, quizás esperando una solución mágica, acep-

tando el desgaste que ello significa. También dar una calificación de gravedad a situaciones que pueden ser triviales. Sin embargo, el foco debe estar puesto en el potencial que los problemas tienen, al ser una fuente de desafíos para las organizaciones y sus integrantes.

58.PROCESS WORK

Concepto

Enfoque transdisciplinario de transformación de conflictos, que ayuda a las personas, las relaciones y las organizaciones a descubrirse a sí mismos y las relaciones en las que habitamos entre individuos, grupos, etnias, bandos en conflicto.

El trabajo de procesos se basa en la idea de que ellos contienen su propia sabiduría inherente. Incluso los problemas de relación o las experiencias corporales más difíciles contienen una gran cantidad de significado y sabiduría, ocultos dentro de lo que de otro modo podrían parecer eventos intolerables. Sólo cuando todos los aspectos de una experiencia se desarrollan con conciencia, la sabiduría incrustada en la experiencia se revela más plenamente.¹

Ejemplos y casos

Un hombre de Belfast nos contó cómo se había convertido en terrorista. Cuando era niño presenció cómo dos agentes secretos británicos disparaban a su padre en la cabeza. Acompañó a su padre en la ambu-

1. <https://docs.gestionaweb.cat/1698/que-es-el-trabajo-de-procesos.pdf>

lancia que lo llevaba al hospital. Su padre se volvió hacia él y le susurró: *perdona a los asesinos*”

Pero él no podía. Todo lo que quería era vengarse por el asesinato de su padre. Juró dedicar su vida entera a vengarse y se unió a un grupo terrorista.

Un sacerdote presente en el encuentro se quedó atónito al oír expresar un deseo de venganza tan fuerte. Después de discutir la situación, el sacerdote se abrió al deseo de venganza de aquel hombre. Al cambiar el cura de actitud y suspender sus juicios, surgió la compasión hacia el terrorista. Entonces, el terrorista cambió también. Admitió que no quería matar a nadie, que se sentiría más feliz enseñando a los niños a resolver problemas por medios pacíficos. Nos sentamos todos, sorprendidos de la respuesta del terrorista. La fluidez y la generosidad del sacerdote había hecho posible el cambio.

Arnold Mindell La democracia profunda de los foros abiertos.

Preguntas para la reflexión

Al momento de dialogar con otras personas: ¿Cuáles son para ti los límites de la tolerancia en cuanto al tipo de personas con las que si se puede o vale la pena y con cuáles no vale la pena, esforzarse para escucharse al menos?

¿Qué tipo de acciones (no personas) son indicadores de la imposibilidad de dialogar?, ¿amenazas, chantajes, mentiras, otras?

Sugerimos prestar atención al valor que adquiere trascender a la propia disciplina en las organizaciones, y como la integración de las distintas vivencias, con sus experiencias e miradas, son una fuente de nuevos conocimientos para cada uno y nuestras organizaciones.

Las situaciones cotidianas a veces nos llevan a reconocer y aceptar ciertas verdades como absolutas, sobre las cuales instalamos juicios, y prejuicios, así es como organizamos nuestras vidas y también la de los otros.

De igual manera, las experiencias de terceros tienen el poder de incidir en nuestras afirmaciones y juicios, abriendo un mundo de posibilidades para los cambios. No así necesariamente las distintas emociones que cada uno puede haber experimentado en su vida.

59.RANGO

Concepto

Cantidad de poder que tiene una persona en relación con otras en una situación determinada. Algunas medidas de rango incluyen la economía, la salud, el género, la orientación sexual, la religión, la raza y la educación.

Considerado como molesto y hasta ofensivo por algunos grupos, esta expresión sugiere que las personas consideradas *de mayor nivel*, por factores como color de piel, género, altura física, situación matrimonial u otros según el contexto, cuentan con derechos y beneficios muchas veces inconscientes, pero reales y mayores que las otras personas.¹

Ejemplos y casos

Para Peggy Macintosh, el privilegio blanco es como *una mochila invisible* que no pesa a quien lo tiene a su favor, pero que está llena de provisiones especiales, pasaportes, visas, ropa, y hasta cheques en blanco.

1. Dando vida a la democracia profunda Mindell 2012

Esto no significa que quienes son beneficiadas por el privilegio no tengan o hayan tenido dificultades a lo largo de su existencia ni que les sea imposible tener una vida difícil, sino que el factor que les da el privilegio no es un factor que le haya hecho aún más difícil la vida o algún aspecto de ella. El rapero y activista afro estadounidense JT explicó recientemente el privilegio blanco en el programa Newsbeat de la BBC.

"Puedes ser una persona blanca y ser pobre, no tener acceso a la educación o tener dificultades lingüísticas en tu trabajo. (El privilegio blanco) no quiere decir que no puedas tener otro tipo de desventajas. Simplemente significa que con respecto a esta cosa particular que es tu raza y tu color de piel, tienes el lujo de no tener que pensar en ello."²

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencia o percepción de tener algún privilegio (color de piel, aspecto, religión, acceso a la educación, situación económica, otra) propio o ajeno has tenido?

¿Qué señales entregan las organizaciones a sus trabajadores acerca de los privilegios?, cuando prima una u otra consideración en la toma de decisiones.

¿Qué riesgos y peligros se ciernen sobre la organización cuando se utilizan ciegamente (sin conciencia) los privilegios y prebendas del rango en la organización?

¿Cómo actúan frente a los demás quiénes son reconocidos por sus logros y méritos?

Sugerimos prestar atención a los elementos que conforman la cultura organizacional y si en ellas estuviesen presentes aspectos subjetivos que pueden *entronizar* a unos integrantes por sobre los otros, acercándolos a la instalación de privilegios que resulten discriminatorios, instalando las bases para la disconformidad y las diversas maneras

2. <https://www.sno.wednet.edu/site/handlers/filedownload.ashx?moduleinstanceid=4562&dataid=13326&FileName=Que%20es%20el%20privilegio%20blanco%20realmente.pdf>

como ella puede expresarse, en la dirección de sentar las bases para el desarrollo de conflictos.

En las organizaciones jerarquizadas existen rangos, a los cuales se les atribuyen posiciones, que pueden ser absolutas y relativas, y también por las cualidades. Lo primero generalmente se relaciona con las dimensiones formales, lo segundo con la legitimidad, que es un reconocimiento que pares y subordinados otorgan en reconocimiento a sus méritos, entre ellos la coherencia y la consistencia de sus conductas.

De igual manera, en una visión positiva, atribuir el rango como resultado del mérito de quien es reconocido, puede tener un efecto virtuoso en la organización, especialmente cuando esa persona resulta ser digna de los atributos considerados, lo que le permite convertirse en un referente o modelo a seguir para el resto de sus integrantes.

60.RELATIVISMO ÉTICO

Concepto

Perspectiva ética que establece la imposibilidad de establecer de valores éticos universales y absolutos.¹Los valores están siempre en relación a otros valores, a las circunstancias, culturas, contextos, etc.

“El relativismo admite diversas formas. Una de ellas consiste en sostener que lo bueno y lo malo dependen completamente del sujeto. Es, por decirlo así, una forma extrema de relativismo, que muy pocos sostienen. Más habitual es una forma moderada, que consiste en decir que los criterios morales dependen de la cultura, del medio social, de la época en que se vive o de otras causas semejantes.

Como se ve, no es un relativismo radical, porque admite que, dentro del ámbito de que se trata, existen parámetros que son comunes para todos los que participan de ese ámbito. No debe entenderse, entonces, como una consagración del capricho individual.

Además, muchas veces el relativismo se conecta con el empeño por mostrar que la diversidad supone un valor en una sociedad, es decir, algo positivo, y que los pueblos mantienen legítimamente costumbres muy distintas. No hay un modo unívoco de ser humanos, cosa que

1. http://www.saocamilo-sp.br/pdf/bioethikos/80/Bioethikos_384-394_.pdf

parece muy razonable, aunque no necesariamente autoriza a sacar las conclusiones que derivan los relativistas extremos a partir de ese hecho.”

El anillo de Giges García Huidobro

Ejemplos y casos

A fines del año 1988 la administración de Roussel - Uclaf, una compañía farmacéutica francesa de tamaño mediano, con menos de 2.000 millones dólares anuales de ventas, tuvo que resolver en dónde y de qué manera debía comercializar un nuevo medicamento llamado RU 486. Pruebas iniciales indicaban que el fármaco era entre el 90 y 95% eficaz para provocar el aborto durante las cinco primeras semanas del embarazo. El medicamento se popularizó como *la píldora francesa del aborto*, y la compañía y sus directivos se vieron envueltos en el torbellino de la controversia sobre el asunto.

El presidente de la junta directiva de Roussel - Uclaf, Edouard Sakiz, hacía largo tiempo estaba comprometido personalmente con el desarrollo del RU 486 y tendría que tomar la decisión final sobre su introducción al mercado. Con anterioridad en su carrera, Sakiz había contribuido al desarrollo del compuesto químico que era la base del RU 486. Firmemente creía que este podía ayudar a millares de mujeres sobre todo en los países pobres, para evitar lesiones o la muerte misma como resultado de abortos mal inducidos. Creía que en el mundo desarrollado el RU 486 daría a las mujeres y los médicos una alternativa valiosa en lugar del aborto quirúrgico.

Los ingresos provenientes del medicamento probablemente iban a ser pequeños, sobre todo durante los primeros años. Sin embargo, durante ese período, los antiabortistas armarían un boicoteo internacional de todos los productos de Roussel - Uclaf y de Hoechst, la gigante fábrica alemana de productos químicos que era su principal accionista. Tal boicot podía costarles a las dos compañías mucho más de lo que podían

ganar con el RU 486. Peor aún, el boicoteo podía poner en peligro la supervivencia de Roussel - Uclaf, que era una empresa relativamente pequeña y con bajas utilidades.

Lo mismo que cualquier otro ejecutivo, Sakiz también tenía responsabilidad para con las personas de su empresa. Tenía que estimar la gravedad de las amenazas de violencia contra Roussel - Uclaf y sus empleados. Al mismo tiempo, su decisión sobre el RU 486 iba a definir los valores fundamentales de Roussel - Uclaf. Ésta era una cuestión de gran importancia, porque los empleados estaban claramente divididos con respecto al medicamento: unos eran sus apasionados partidarios, mientras que los otros lo combatían por razones éticas o porque temían que el boicoteo causara daños a Roussel - Uclaf y sus demás productos. Sakiz sabía que la discusión estaba socavando el espíritu de trabajo de los empleados y ocupando mucho tiempo de la administración, y que su decisión comprometería a Roussel - Uclaf en un sentido u otro...

El gobierno francés era dueño del 36% de la compañía. El Ministerio de Salud reglamentaba estrechamente a la empresa, y determinaba así las oportunidades de negocio. El gobierno aprobaba la introducción del medicamento con base en los derechos de la mujer, en el valor de un procedimiento médico menos invasivo y en la perspectiva de reducir los costos nacionales de la salud, al reemplazar la cirugía con la píldora.

Hoechst, que era la propietaria del 55% de ROUSSEL - UCLAF, era otra parte interesada, y también le hacía fuertes exigencias éticas a la compañía. El presidente de su junta directiva era un religioso practicante que se oponía al aborto por consideraciones morales y que repetidamente había hecho conocer en público su posición. Además, Hoechst se comprometía en su declaración de misión con elevados principios, y esa declaración se había promulgado en parte como reacción al papel que desempeñó Hoechst en la producción del Zyklon B, un gas venenoso que se usó en las cámaras de gas de Auschwitz. (Este retazo de historia no pasó inadvertido para los agitadores contra el aborto, algunos de los cuales hicieron desfiles ante las instalaciones de Roussel - Uclaf llevando pancartas que

decían: *El RU 486 convierte el útero materno en una cámara de gas*).

China era otro poderoso actor en el drama. Quería tener acceso al RU 486 con fines de control de la población. La premisa moral de la posición China era evitar la miseria y los riesgos de inanición como resultado del crecimiento descontrolado de su población.

Liderazgo silencioso.
Joseph Badaracco.

Preguntas para la reflexión

Escribe situaciones en las que dar cierta relatividad a la aplicación de valores te parece adecuado y otras en las que no.

¿Qué te pasa al hacer esa diferencia: tranquilidad, indiferencia, incomodidad (por ejemplo)?

Sugerimos prestar atención a los dilemas éticos que van surgiendo con la evolución de las sociedades, lo que era positivo y no se cuestionaba, a veces por ignorancia vencible y teniendo la posibilidad de convertirse en negligencia culpable, afirmar que lo que uno puede gestionar lo exime de las consecuencias de su utilización por terceros, o bien de los métodos utilizados para alcanzar esos fines, constituye un foco de discusión especialmente cuando la sociedad está más alerta al comportamiento de las organizaciones.

El cumplimiento y la llamada rendición de cuentas por las organizaciones en todos sus procesos de gestión, favorecen la transparencia, confianza y posibilidades de mejora en las mismas. Especialmente importantes en estos aspectos son todas las acciones que una organización puede reportar en estos aspectos: desde las declaraciones de valores hasta la medición y reporte de cumplimientos de ellas.

Declarar, por ejemplo, el valor del respeto a los derechos humanos de los y las trabajadores no era declarado o respetado. Una de las justificaciones para este tipo de faltas estaba en la capacidad de las organizaciones para generar trabajo y la obligación de pagar impuestos. Estos

argumentos podían ser normales hace pocos años; de hecho, lo siguen sosteniendo. Sin embargo, en el presente situaciones como el trabajo infantil y esclavo, la trata de personas, las condiciones precarias de trabajo, los salarios de hambre y la depredación de la naturaleza, forman parte de los criterios con que la sociedad evalúa y toma sus decisiones con respecto a sus proveedores.

61.REMUNERACIONES

Concepto

La remuneración comprende elementos que van más allá del salario básico, corresponde a la compensación que se abona a un empleado a cambio de su tiempo y trabajo¹.

El conjunto de la retribución puede incluir también primas y comisiones, además de otras prestaciones, como el subsidio de vivienda, el seguro de salud y de vida, y la concesión de un vehículo, un teléfono móvil y/o un ordenador (computador) portátil de la empresa.²

Ejemplos y casos

"Mi primer gran salario fue cuando pasé de Boca a Corinthians. Compré 10 casas y saqué a todos mis tíos y tías del barrio", confesó Carlos Tévez (apodado el Apache), con el recuerdo de la transferencia a un equipo de fútbol brasileño en el 2005 a cambio de una suma cercana a los 20 millones de dólares.

1. <https://n26.com/es-es/blog/que-es-la-remuneracion>

2. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/discrimination/tackling-sex-discrimination-through-pay-equity#pay-equity-is-about-fairness-in-pay/remuneration-is-more-than-basic-pay>

"Eso fue lo que hice con mi primer gran sueldo. Fue muy emocionante porque encima yo mandé a mi padre, que es maestro mayor de obras, a comprar y a pintar. Que esté bien arreglado todo", relató el deportista, que por entonces tenía 21 años.

Luego de la adquisición, decidió sorprender a sus familiares: "Hicimos un asado en casa y a cada uno le entregué su llave, sin que sepan nada. Los sorprendí".

Por entonces, Tevez vivía en el Fuerte Apache junto con sus familiares. Si bien aprovechó la transferencia para salir de esa zona, habitualmente sigue visitando a sus amigos que permanecen allí: "No extraño el barrio porque voy. Tengo mis amigos, juego un picado. Me gusta, me trae a mis raíces".

Preguntas para la reflexión

¿Qué sensaciones has visto o vivido al momento de recibir un salario?

¿Recuerdas, por ejemplo, el destino que diste a esas primeras experiencias de recibir un sueldo?

¿Qué beneficios, en términos de cumplimiento de los objetivos de una organización y la ética, tiene la gestión eficaz de las remuneraciones en una organización?

¿Qué costos tiene, en términos de cumplimiento de los objetivos de una organización y la ética, una gestión no eficaz de las remuneraciones en una organización?

¿Qué otros elementos, además de las recompensas materiales, permiten atender las necesidades y satisfacer las expectativas de los integrantes de la organización?

Sugerimos prestar atención al sentido que tiene la remuneración en cada persona, ella puede ser un fin en si misma o constituir un medio para alcanzar otros objetivos. Las valoraciones son personales y ese solo hecho las hace legítimas.

Esperamos obtener el reconocimiento por los aportes que realizamos a nuestras organizaciones, las cuales normalmente se expresan en tipos

de recompensas, materiales y no materiales, las cuales inciden en aspectos como la motivación, seguridad, compromiso y autoestima.

Cada cual, según sus preferencias y experiencias, asignará diversas valoraciones a cada componente de las remuneraciones, y también al contexto y la oportunidad en que ellas son percibidas y aceptadas (o rechazadas).

62.RESPECTO

Concepto

Principio ético que implica la consideración prioritaria de la no afectación y promoción de los derechos de las personas.

Significa preocuparse por el impacto de nuestras acciones en los demás, ser inclusivos y aceptar a los demás por lo que son, incluso cuando son diferentes.¹

Ejemplos y casos

1. Si usted es parte del equipo de recursos humanos de su organización y quiere hacer bien su trabajo, hágalo con profesionalismo. Cuando investigue posibles irregularidades, obtenga todos los datos antes de llegar a una conclusión. Al recomendar una acción disciplinaria, sopesa todos los factores apropiados, como el precedente, la política y el registro anterior del trabajador. No levante la voz a la gente. Alabe a la gente. Agradézca-

1. <https://www.unodc.org/unodc/es/listen-first/super-skills/respect.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Respeto%3F,son%2C%20incluso%20cuando%20son%20diferentes.>

les. Tómese el tiempo para pensar detenidamente cuando complete y entregue las evaluaciones de desempeño de las personas, para que pueda ayudarles a que tengan el mayor éxito posible. Cuando vea que un gerente trata a los subordinados de manera injusta, llámele la atención y asegúrese de que se detenga. Eso es hacer su trabajo con respeto hacia su oficio y las personas.

El Pequeño Libro Negro de Gestión de Recursos Humanos
Wolfe, Barry

2. Un niño de cuatro años y sus padres se sientan a la mesa, dispuestos a pedir su almuerzo. La camarera se acerca y toma el pedido de la madre y el padre antes de dirigirse al niño. ¿Y usted, señor? ¿Qué le agradecería almorzar?

El niño exclama, con regocijo: ¡Papá, cree que realmente soy una persona!.

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de haberse sentido víctima (ser tratado como una cosa, no como una persona) o victimario (tratar a otra persona como cosa, no como ser humano) has vivido?

¿Qué impactos han tenido en su vida y en la de otros esas experiencias?

Sugerimos prestar atención a los valores y las conductas que construyen el respeto y cómo, en las dinámicas de las organizaciones, las actitudes, gestos, omisiones y juicios, trascienden lo operacional escalando a lo relacional, obviando el principio de reconocimiento por lo que el otro es, obviando lo que nos diferencia, sin tener que adscribir o incluso rechazando lo que ella piensa o la manera en la que actúa.

Se puede estar en desacuerdo con las opiniones, juicios y afirmaciones. Sin embargo, existe un valor fundamental: el respeto a la persona, y en

tal sentido el estar en desacuerdo con sus convicciones no es argumento para actuar conforme a ellas por respeto a quien la sostiene.

63.RESponsABILIDAD

Concepto

RAE. 4ta acepción: Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Principio ético que alude a la capacidad de hacerse cargo de las consecuencias y significados de los actos propios sin esconderse en motivos trascendentales, contextuales u otros.

Es dar cumplimiento a las obligaciones y ser cuidadoso al tomar decisiones o al realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo.¹

Ejemplos y casos

1. “A las palomas, con las que experimenté en el laboratorio y en lo que aprendí haciéndolo, les di las gracias. Fue una especie de ritual, una ayuda para mí que me permitió mantener la conciencia del propio hacer. Para la muerte de estos animales

1. <https://www.significados.com/responsabilidad/>

no había una justificación trascendental. No se trataba de la verdad, el progreso científico, o de algo parecido. Lo que les hice a las palomas para entender el sistema nervioso, es responsabilidad mía.”

Humberto Maturana. Del ser al hacer.

2. “Yo tenía órdenes y debía ejecutarlas de acuerdo a mi juramento de obediencia. Por desgracia no podía sustraerme, y por otra parte nunca lo intenté (pág. 140) [...] Me dije que había hecho todo cuanto podía. Era un instrumento entre las manos de fuerzas superiores. Yo –y permítame que le diga vulgarmente– debía lavarme las manos en total inocencia, por lo que concernía a mi yo íntimo. Así es como lo interpretaba. Por lo que a mí respecta, no se trata tanto de factores exteriores como de mi propia búsqueda interior” (pág. 132).

"(...) para mi gran pesar, al estar ligado, por mi juramento de lealtad, en mi sector debía ocuparme de la cuestión de la organización de los transportes. Y no fui relevado de ese juramento... Por lo tanto, no me siento responsable en mi fuero interno. Me sentía liberado de toda responsabilidad... Estaba bastante ocupado con el trabajo que me habían ordenado que hiciera. Estaba adaptado a ese trabajo de oficina en la sección, e hice mi deber, según las órdenes. Y nunca me reprocharon haber faltado a mi deber. Todavía hoy, debo decirlo." (pág. 160)

Testimonio de Adolf Eichmann.²

2. <https://www.aesthetika.org/Eichmann-y-la-responsabilidad>

Preguntas para la reflexión

¿Qué importancia tiene en su vida el valor de la responsabilidad?

¿Qué acciones puede nombrar que hagan evidente ese nivel de importancia?

¿Qué acciones están prohibidas para usted en su propio desempeño como consecuencia del valor que usted le asigna a ser responsable?

En una cultura organizacional que promueve el trabajo colaborativo, uno de cuyos pilares es la confianza. En las relaciones al interior debe resguardarse la integridad de sus integrantes, siendo el responsable quien asuma las consecuencias de los resultados obtenidos, resolviendo al interior los problemas y felicitando los logros. Se puede esperar de los integrantes del equipo una conducta equitativa, por un lado, con la necesaria autocrítica y compromiso por mejorar la gestión, y con la felicitación cuando se han alcanzado las metas.

64. RESPONSABILIDAD POR LAS ACCIONES, ACCOUNTABILITY

Concepto

Cuando las personas asumen la responsabilidad de sus acciones, decisiones, comportamientos y desempeño, se puede decir que significa *rendición de cuentas*.¹

Se refiere a la responsabilidad personal respecto de las acciones emprendidas y los resultados conseguidos. Un trabajador con *accountability* es el que se posiciona de manera activa frente a los problemas en lugar de eludir su responsabilidad. Pero también se considera a nivel de toda la organización, donde existe una cultura que favorece la responsabilidad y la transparencia respecto a los resultados conseguidos, empezando por la dirección.²

Ejemplos y casos

Freirina se ubica en medio del valle del río Huasco en la Región de Atacama, a 179 kilómetros de Copiapó. En medio de este particular territorio, el 2005 la autoridad ambiental y sanitaria autorizó a la

1. <https://www.multiplicatalent.com/blog/liderazgo-digital/accountability/>

2. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/accountability-que-es-y-su-importancia-para-las-empresas>

empresa Agrosuper para construir la planta faenadora de cerdos más grande de Sudamérica en ese tiempo, proyectada para alimentar a 2.5 millones de cerdos, en 70 mil hectáreas.

Luego de ocho años, Andrea Cisternas, vocera de Freirina en el conflicto con Agrosuper, nos cuenta como fue la vida de la localidad con el plantel porcino: *Fue realmente una mala experiencia porque te quita tu dignidad. Recuerdo que en una de las tres reuniones que tuvimos con Agrosuper, un vecino dijo que él ni siquiera podía tener intimidad con su mujer porque el olor era tan nauseabundo que él no podía, y eso era indignante.*

La vida cotidiana de todas las personas que vivían el 2011 en Freirina se vio afectada por los hedores que emanaban de la empresa. *En verano debíamos tener puertas y ventanas cerradas porque se llenaba de moscas. No podíamos hacer asados, disfrutar del río o salir al cerro porque era un olor entre muerte con feca, asqueroso. Los niños ni siquiera podían salir a recreo o hacer sus clases de educación física,* explica Cisternas.

Los olores se producían todos los días, pero con diferentes intensidades según la hora. De acuerdo a Cisternas, los más intensos se daban en las noches y duraban hasta las 8:00 a.m. del día siguiente. Además de ser una molestia permanente, los olores perjudicaban la salud de la comunidad. Andrea Cisternas dice que *trajo consecuencias como dolores de cabeza, estomacales, respiratorios y psicológicos. El olor asqueroso afectaba la concentración de los niños, traía alteraciones respiratorias a las personas que sufrían de asma y malestares estomacales.*

Conflicto y consecuencias en Freirina

Agrosuper invirtió aproximadamente US\$ 400 millones en el criadero de cerdos, asegurando que poseía las mejores tecnologías para mitigar los efectos adversos en las residencias cercanas. Además, proclamaba la disminución de la cesantía y la reactivación económica de la zona.

Las autoridades que en 2005 otorgaron al megaproyecto de Agrosuper una Resolución de Calificación Ambiental (RCA) positiva, no contaban con las capacidades para monitorear o fiscalizar los

problemas que surgieran de esa industria. En ese tiempo no había un Ministerio del Medio Ambiente (creado el 2010), ni tampoco una norma específica de olores. Por tanto, no había una institucionalidad sólida para fiscalizar las contaminaciones o atender los conflictos ambientales a los que estuvieran expuestos los ciudadanos.

Freirina: el conflicto que evidenció el problema de olores industriales (extracto).³

Preguntas para la reflexión

¿Qué sensaciones te ocurren con el caso citado respecto de la importancia del proceso de *accountability*?

¿Cómo podrías explicar la importancia de este proceso de *accountability* que hoy es mucho más real que hace muy pocos años atrás?

¿Cómo las organizaciones compatibilizan, tomando en consideración los marcos normativos, las externalidades positivas y negativas de su gestión, con las condiciones de vida, expectativas y necesidades de las comunidades donde ellas se insertan?

¿Qué nivel de disposición y preparación tienen las organizaciones para recibir, aceptar y resolver las críticas recibidas y responder por ellas ante la comunidad?

Sugerimos prestar atención en los principios del *accountability* que están contenidos en la Norma Chilena 26000, los cuales se sostienen sobre siete ejes principales: gobernabilidad, público interno, mercadeo, proveedores, comunidad, ambiente y políticas públicas, ámbitos en los que las organizaciones deben rendir cuenta.

Es posible y necesario que las organizaciones, de manera legítima y legal, busquen contribuir al bien común, para lo cual realizan sus mejores esfuerzos sujetos a las normativas vigentes; sin embargo, todos esos esfuerzos están sujetos al escrutinio público, y un ofrecimiento

3. <https://codexverde.cl/freirina-el-conflicto-que-evidencio-el-problema-de-olores-industriales-en-chile/>

inicial puede tornarse en falsedad si no se cumple, poniendo en riesgo el proceso de construcción de las confianzas que sirvió como fundamento para construir esos acuerdos.

65. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Concepto

Forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Este tipo de responsabilidad va más allá del cumplimiento necesario de las leyes y las normas, y del funcionamiento ordinario de la empresa, y le asigna un rol activo y voluntario dentro de las dinámicas de apoyo a las iniciativas de impacto local.

Dicho de otro modo, se trata de una labor social comunitaria que la empresa lleva adelante, para retribuir a la comunidad una parte de las riquezas que, gracias a ella, la organización puede generar cotidianamente.

Relación entre valores cooperativos y la RSC. El caso Corporación
Mondragón.

Izaskun Querejeta Aguirre y Begoña Gómez Nieto¹

1. <https://concepto.de/responsabilidad-social-empresarial/#ixzz8KewTtX00>

Ejemplos y casos

Para Milton Friedman: La única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias y generar el máximo rendimiento al accionista.

Para Edward Freeman, padre de la teoría de los stakeholders: La ética consiste en hacer cosas por los demás y por uno mismo...

Apple audita anualmente a todas las compañías en las que se ensamblan sus dispositivos, así como otros proveedores dependiendo de diversos factores de riesgo, como las condiciones de los países en los que están instalados. Las auditorías se llevan a cabo con el apoyo de un auditor local que actúa como tercera parte, comprobando no solo las condiciones laborales de las instalaciones a través de entrevistas y visitas, sino también los sistemas de gestión y procedimientos internos de las empresas contratadas.

Durante el año 2010 se detectó el empleo de menores de la edad laboral, comprobándose que la dirección de la empresa proveedora pasó por alto esta situación, por lo que la multinacional americana decidió dejar de trabajar con ella...

Otro caso de éxito con una responsabilidad social corporativa, de ejemplo para los demás, es el código ético de Ikea. Esta empresa compatibiliza el crecimiento empresarial con el desarrollo sostenible. Para ello, ha instalado más de 700.000 paneles solares en el mundo, gestiona más de 200 turbinas de viento y ha cambiado toda la iluminación de sus plantas y sedes a bombillas LED. Además, por si fuera poco, a través de su Fundación Ikea, promueve proyectos de ayuda a los demás.²

2. <https://cuervaenergia.com/es/comunidad/gestion-empresarial/la-responsabilidad-social-corporativa-en-varios-ejemplos/>

Preguntas para la reflexión

¿Qué nivel de importancia real tiene, en una escala de 1 a 4 (donde 1 es muy poco y cuatro mucho) según usted, la responsabilidad social para la mayoría de las empresas?

¿Qué hechos o acciones demuestran, según usted, ese nivel de responsabilidad social de las empresas?

¿Qué elementos o factores internos o externos explican ese nivel de responsabilidad social que usted atribuye a las empresas?

Sugerimos prestar atención al alcance de las acciones de las organizaciones y sus efectos e impactos inmediatos, en el mediano y largo plazo, los que muchas veces trascienden la inmediatez de su gestión y resultados.

Se puede debatir sobre el alcance de la gestión de las organizaciones, plana directiva, trabajadores y accionistas, o si ello trasciende a lo que es propio y se proyecta hacia sus entornos, los niveles de impacto e incidencia que tiene, la manera como distribuye sus utilidades y atenúa los efectos de sus productos y servicios, cuando ellos resultan perjudiciales.

Los fines no están separados de los medios que se utilicen para alcanzarlos, existen argumentaciones que pueden justificar las acciones, por ejemplo, los beneficios que obtendrá una comunidad para la gestión de ellas (empleo, obras, equipamiento), los que pueden resultar insuficientes una vez que se verifican sus externalidades, positivas y negativas.

66. RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA

Concepto

Acción de informar a un trabajador acerca de sus aciertos y errores en la ejecución de una tarea, desde la perspectiva de lo comprometido. Se realiza identificando específicamente las actividades acertadas y erróneas, enfatizando las acciones de mejora y mantención de prácticas como un requerimiento obligatorio de cumplir y como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento del trabajador.

Elaboración propia.

Ejemplos y casos

GR: Quizá deberías contarme tu versión de los hechos.

VS: Lo que pasó fue que se me acercó el responsable del tema salarial. Quería consejo sobre una nota que habías firmado, según la cual autorizabas el pago de un bono a seis operarios.

GR: Mmm. ¿Y por qué acudió a ti?

VS: Intentó contactar con el responsable de Recursos Humanos, pero estaba fuera, así que vino a verme a mí por si sabía algo del asunto.

GR: ¿Y cuál era exactamente el problema?

VS: Lo que le extrañaba era que, aunque tú habías firmado la nota que autorizaba un pago por el doble del tiempo, por las horas que habían trabajado sólo debían cobrar una vez y media, y no el doble. Así que parecía que había habido un error. Luego resultó ser una tarifa especial que se había negociado para un trabajo concreto, pero yo no lo sabía.

GR: ¿Y qué hiciste?

VS: Le aconsejé demorar el pago hasta que volvieras. Pensé que si había habido un error nunca recuperaríamos el dinero una vez pagado, por lo que era mejor demorar el pago hasta que pudieras resolverlo.

GR: Bien. Ahora veo por qué lo hiciste. ¿Pero, qué efecto tuvo?

VS: Bueno, los operarios se enfadaron y casi se declaran en huelga.

GR: ¿Y qué hubiera sido peor para la compañía, perder el dinero o tener una huelga?

VS: En comparación, supongo que la huelga. Al final no fueron a la huelga, pero si lo hubieran hecho habría costado a la compañía mucho más que el bono adicional. Ahora lo veo, pero en aquel momento no vi otra alternativa.

GR: ¿Había alguien a quien hubieras podido consultar, aparte del responsable de Recursos Humanos?

VS: El jefe de los operarios, supongo, o alguien más de Recursos Humanos que supiera lo que pasaba.

GR: De acuerdo, así que, si se produce una situación similar de nuevo, ¿qué cambiarías?

VS: Pensar más en las consecuencias de mis acciones y consultar más antes de tomar una decisión.

GR: Exacto. Has entendido la idea. ¿Quieres añadir algo más?

VS: Sí. Me gustaría que me informaras sobre posibles bonos especiales o algo fuera de lo habitual que vaya a producirse cuando no estés.

GR: Buena idea. Tomaré nota. Bien, volvamos al asunto de la intranet para directivos. Mencionaste el ahorro de dinero como una de tus funciones básicas, pero ¿hay algo más importante?

VS: ¿Proporcionar un servicio?

GR: Exactamente. Y no estamos proporcionando un servicio si los directivos a los que se supone debemos mantener informados se quejan de que no están recibiendo la información que necesitan, ¿verdad?

VS: Eeeh, no. Supongo que no. Pero estoy convencido de que no usan todos los datos. Algunos probablemente van directos al cubo de la basura.

GR: Puede ser, Víctor, pero no es tu trabajo decidir qué información deberían querer los directivos. Si quieres reducir la cantidad de información que distribuyes, tendrás que consultarles primero. Mira, creo que podemos resolver el problema de un modo muy simple. Consúltalos. Descubre qué información quieren y la que no. Si hay información que no quieren puedes eliminarla, pero si dicen que la necesitan tiene que seguir. Así tendremos a todos contentos, ¿de acuerdo?

VS: Sí, supongo que podría hacerlo.

GR: Bien, creo que eso es todo. Me alegra que hayamos tenido esta charla. Creo que hemos conseguido arreglar varios asuntos importantes.

Elaboración propia

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias de haber dado o recibido retroalimentación constructiva has tenido?

¿Qué valoración haces de esas experiencias?

¿Qué acciones son claves para que esas experiencias hayan sido lo buenas o malas que fueron?

¿Qué importancia tiene la retroalimentación en la motivación y compromiso de los colaboradores?

Sugerimos prestar atención en las instancias, las condiciones, el tipo de relación, los códigos, significados, creencias y valores relacionados con la retroalimentación, tal de asegurar la efectividad del proceso comunicacional, y las proyecciones que surgen de los acuerdos y compromisos que se establecen, como resultado de una evaluación participativa donde la interacción entre las partes posibilita la identificación de las posibilidades de mejora, conjuntamente con los soportes y acompañamientos.

La oportunidad para brindar una adecuada retroalimentación a los trabajadores es una de las claves para que ella tenga resultados positivos. Esta actividad necesita del compromiso de las partes relacionadas, tal que reconozcan, acepten y asuman los compromisos y consecuencias de los acuerdos que se establecen en dichas instancias.

67. SELECCIÓN DE PERSONAL

Concepto

RAE: Acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas.

El proceso de selección de personal corresponde a una segunda etapa en la atracción de nuevos talentos en la empresa, que sucede después de que el empleador ha publicado una oferta laboral y recibido un número de respuestas (reclutamiento).

Incluye las etapas de: identificación de necesidades, preselección, aplicación de pruebas de idoneidad, entrevistas, contratación e incorporación.¹

Ejemplos y casos

1...cuando me pidieron elegir un cargo de marketing...yo decidí mandarle una niña, que quizás no era del perfil, pero era seca, era muy inteligente...

1. <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-seleccion-del-personal>

Cuando dices que no era del perfil, ¿qué significa eso?] que era fea... y me miran con cara así de cómo ¿qué estoy haciendo?... y yo la mandé porque... era lo que me pedían y sabía control de gestión... y después la fui a presentar... y fue como ¡Qué estoy haciendo!

Dije ¿Por qué?, ¡Porque no es del perfil! Y yo ahí hice la pregunta, y le dije ¿Qué es ser del perfil?, me dijo, ¡Pero mírale la cara, ella no, no calza en el perfil! y volví a insistir, pero “Qué es el perfil?” “Pero... ¡Si es súper fea!”²

2. ¿Algo más que agregar a su curriculum?

Estuve en la cárcel

¿Por qué?

Asesiné al último que me dijo *lo llamaremos*.

¡Contratado!

Origen desconocido

Preguntas para la reflexión

¿Qué importancia tiene el proceso de selección de personal respecto de la productividad y el clima laboral en una organización?

¿Qué experiencias ha tenido usted de un proceso de selección de personal?

¿Qué valoración hace usted de esas experiencias?

¿Qué acciones son claves para que esas experiencias hayan sido lo buenas o malas que fueron?

Sugerimos prestar atención a las acciones que median entre la definición, comunicación e integración de la persona seleccionada a la organización, con las actividades de inducción, los planos en que ella se

2. <https://www.scielo.cl/pdf/psicop/v16n3/0718-6924-psicop-16-03-00164.pdf>

desarrolla, los formales e informales, aquellos que son explícitos de los implícitos, muchos de los cuales requieren de una serie de ajustes, acompañamiento y tiempo, en contexto de presión y por la urgencia de rentabilizar esta incorporación.

En este contexto, precisar las habilidades técnicas y relacionales, que forman parte de los perfiles de cargo, se convierten en insumos útiles que se complementan e integran con las cualidades particulares de la organización, por ejemplo: comunicación, profesionalismo, resolución de problemas, persistencia, iniciativa, creatividad, liderazgo, responsabilidad, confianza y disposición favorable hacia el aprendizaje.

68.SESGO DE CONFIRMACIÓN

Concepto

El sesgo de confirmación es la tendencia de la mente de las personas a buscar información que respalde los puntos de vista que ya tienen. También lleva a las personas a interpretar evidencia de manera que apoye sus creencias, expectativas o hipótesis preexistentes.¹

Ejemplos y casos

1. La sospecha

Un hombre perdió su hacha y sospechó del hijo de su vecino. Observó la manera de caminar del muchacho: exactamente como un ladrón. Observó la expresión del joven: como la de un ladrón. Observó también su forma de hablar: igual a la de un ladrón. En fin, todos sus gestos y acciones lo denunciaban culpable del hurto.

Pero más tarde encontró su hacha en un valle. Y después, cuando volvió a ver al hijo de su vecino, todos los gestos y

1. <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/sesgo-de-confirmacion?lang=es>

acciones del muchacho parecían muy diferentes de los de un ladrón.

Anónimo chino.

2. Esa noticia es falsa

- Pero como va a ser falsa si dice exactamente lo que yo pienso.

Origen desconocido.

Preguntas para la reflexión

¿Qué experiencias propias o ajenas tienes del uso de este sesgo?

¿Qué acciones podrías nombrar para ser cada día más consciente de este peligroso sesgo y, por lo tanto, de ser menos presa de él?

Sugerimos prestar atención a nuestras creencias ocultas y como por ellas tendemos a preferir, indagar, interpretar y recordar la información, experiencias y otros eventos que las confirmen, desechando o despreciando otras opciones.

69.SISTEMA

Concepto

RAE: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Perspectiva de abordaje del conocimiento y gestión de situaciones o fenómenos que tiene como soporte principal la idea que el todo es más que la suma de las partes, por la influencia decisiva de las relaciones entre las partes. Se diferencia del enfoque analítico que se enfoca principalmente en las características de los elementos de un todo como clave de comprensión e intervención en los sistemas.¹

Ejemplos y casos

Si alguna vez
mi voz deja de escucharse
piensen que el bosque habla por mí
con su lenguaje de raíces.

En el mudo corazón del bosque (1997, p. 56).

1. <https://www.oitcinterfor.org/general/enfoque-sist%C3%A9mico-e-integrador-del-mundo-del-trabajo-formaci%C3%B3n-profesional>

Preguntas para la reflexión

¿Qué riesgos surgen de las visiones parciales y segmentadas de un sistema en la organización?

¿La concepción de aportar a la eficiencia y eficacia en la organización toma en cuenta los elementos de su entorno, como son los proveedores y otros grupos de interés?

¿Qué esfuerzos hace la organización para asegurar una adecuada visión integradora de los procesos en sus integrantes?

Sugerimos prestar atención a las presiones por mayor eficiencia y eficacia en los procesos, la incidencia del desarrollo tecnológico y como estas variables afectan la gestión de las organizaciones y a las personas que las integran.

Los sistemas contienen una serie de encadenamientos humanos y mecánicos, conformados por piezas y partes que se van articulando y donde intervienen personas que colocan sus destrezas y habilidades para ir avanzando en cada proceso, hasta alcanzar los objetivos de la organización.

El conocimiento y comprensión de los sistemas, su estructura y componentes, posibilitan un mayor involucramiento de las personas, abriendo oportunidades para que ellas realicen aportes positivos que contribuyan a la obtención de los productos deseados.

70.SISTEMA COMPLEJO

Concepto

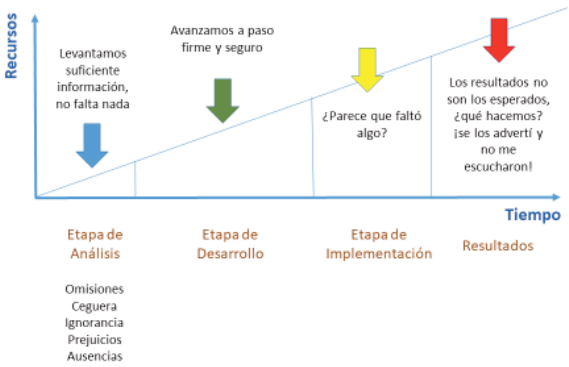
Es un sistema compuesto de partes interrelacionadas que, como un conjunto, exhiben propiedades y comportamientos no evidentes a partir de la suma de las partes individuales. Las dinámicas del desarrollo están llenas de complejidades. Las características de los sistemas complejos (como la interdependencia, la diversidad y la adaptabilidad de los agentes, etc.), desafían los supuestos básicos de las teorías tradicionales (tales como agentes independientes o patrones fijos de crecimiento, etc.)¹.

Ejemplos y casos

Se abrió la conversación, la participación fue positiva, en algunos minutos logramos diagnosticar la situación y cuando nos aprestábamos a proponer las soluciones a los problemas que identificamos, orgullosos por tamaña eficiencia y prestos a proponer los caminos a recorrer, uno de los asistentes, quien se había mantenido en silencio pidió la palabra. Con un tono severo y calmado nos dijo: “acá falta información, no tengo dudas de la buena fe que los impulsa, sin embargo, se ha

1. <https://www.martinhilbert.net/que-son-los-sistemas-complejos/>

omitido la experiencia y opinión de actores relevantes, quienes están directamente relacionados con lo analizado, son ellos los que viven en esa zona. Es altamente probable que, una vez implementadas las acciones, los resultados obtenidos no sean los que ustedes idearon, y más encima se ganaron la desconfianza de los beneficiarios”.



Elaboración propia, inspirado en las enseñanzas del profesor Alfredo del Valle

Preguntas para la reflexión

¿Cómo la organización promueve y desarrolla en sus integrantes la capacidad de integrar las variables que componen los sistemas presentes en su gestión?

¿Cuáles son los riesgos y limitaciones que tiene la simplificación de la realidad?

¿Qué podemos hacer con las variables que se escapan a nuestro control?

¿Cuenta la organización con las competencias y recursos para considerar e integrar esas variables en las instancias de análisis preliminares?

Sugerimos prestar atención a la tendencia a simplificar los sistemas complejos, reconociendo las presiones por avanzar y alcanzar los objetivos, por el riesgo de omitir o no otorgar la importancia que ellos tienen en los procesos de la organización, que afecta el valor de indagar, las veces que sea necesario, para obtener el mayor nivel de conocimiento y comprensión que sean posibles, disminuyendo los costos de las omisiones, involuntarias o conscientes, que normalmente se verifican una vez que ellos están en marcha.

La tendencia a simplificar la realidad tiene variadas explicaciones. En el caso de los sistemas y si ellos son complejos, se explica muchas veces por nuestra capacidad para identificar, relacionar, comprender y proyectar las variables, sus relaciones y como ellas conforman estructuras cuyas articulaciones son las que permiten a la organización desenvolverse para alcanzar sus metas.

71.STORYTELLING

Concepto

Método mediante el cual se transmiten conocimientos, ideas, productos u otra información a los destinatarios, a través de historias reales o inventadas. Como forma de expresión, la narración de historias permite presentar la información de la manera más simple posible y, por lo tanto, consigue que esta sea bien recibida y permanezca en la memoria a largo plazo.¹

Ejemplos y casos

La historia de Teresa empieza con el relato que más le importa: el suyo. Cuanto más fieles somos a los detalles de nuestras vidas internas y externas, más universales se vuelven esos detalles.

Con el tiempo, la historia de Teresa se ha convertido en la de todas las personas encarceladas. Al atenerse a sus propias y más profundas realidades, ha podido extender la empatía hacia los presos como colectivo y entender que ella está en ellos, como ellos están en ella.

1. <https://www.textbroker.es/storytelling>

Manifiesto para una revolución moral: Ideas para construir un mundo mejor
Jacqueline Novogratz, Deusto.

Preguntas para la reflexión

¿Qué potencial puede tener una metodología basada en contar historias, muchas veces en primera persona, para los integrantes de la organización?

¿Cómo esas historias trascienden al emisor y pueden constituir significados para los demás integrantes de la organización?

¿Los espacios animados por relatos, sean verídicos y/o ficticios, pueden constituir instancias que contribuyan al enriquecimiento personal y organizacional?,

¿Qué pueden hacer sus integrantes y líderes para aprovechar la riqueza que emana de esas historias?

Sugerimos prestar atención a las historias y experiencias, por el potencial que ellas tienen de constituirse como fuentes de aprendizaje para las personas y sus organizaciones, y la oportunidad que se abre cuando a estos relatos se los orienta y desarrolla como recursos útiles para convertirse en aporte a su gestión.

Las historias relatadas en nuestros espacios de interacción a veces nos causan sorpresa y también extrañeza, ¿a qué va uno a la organización?, y para quien las comunica, ¿cuál es la razón que esa persona tiene para presentar situaciones que a veces pueden resultar ajenas a la organización? Estos cuentos serán valorados cuando le hagan sentido a quienes los escuchen.

Lo anterior implica avanzar desde la anécdota hacia el reconocimiento y relevancia de los hechos y los significados que surgen de esas historias, las intencionalidades formativas y el sentido personal que cobran para sus receptores.

72.SUSTENTABILIDAD

Concepto

RAE, 2da acepción: Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Desarrollo, economía sostenible.

Principio ético que implica que la satisfacción de las necesidades o deseos de la generación presente no compromete la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

Capacidad de algo para sostenerse a lo largo del tiempo sin agotar sus recursos o perjudicar el medio ambiente.¹

1. <https://www.significados.com/sustentabilidad/>

Ejemplos y casos

¿Catastrofista?
claro que sí
pero MODERADO!
El error consistió
en creer que la tierra era nuestra
cuando la verdad de las cosas
es que nosotros somos de la tierra

Nicanor Parra

1. Basura arqueológica²

“El presidente de la Asociación de Concesionarios de Obras de Infraestructura Pública (Copsa), Leonardo Daneri, calificó a Monumentos Nacionales como *una desgracia... si uno tiene la desgracia de encontrar un hallazgo que puede ser basura del siglo XIX*, las obras que tienen entre 2 o 3 años para construirse se atrasarían. Ellos están fascinados, pero tampoco podemos parar el desarrollo de nuestro país por ese tema. Además, quiero ser bastante claro en lo siguiente: la mayor parte de los hallazgos, los que se han considerado rescatables, terminan arrumbados en bodegas que nadie ve.

A raíz de las declaraciones del presidente de Copsa, la arqueóloga y presidenta del Colegio de Arqueólogas y Arqueólogos de Chile, Verónica Baeza de la Fuente, señala a El Mostrador que como colegio de arqueólogos nos preocupa mucho que los hallazgos arqueológicos signifiquen demoras en construcciones, en particular de obras de infraestructura pública o en obras que son de alto interés social. Los hallazgos arqueológicos son

2. <https://www.elmostrador.cl/cultura/2024/03/30/presidente-de-copsa-califica-de-basuras-los-hallazgos-arqueologicos-que-retrasan-obras/>

importantes en términos patrimoniales para la construcción de la memoria histórica de un país.

El patrimonio es la parte tangible de la memoria, y lo que hace la arqueología es precisamente obtener información desde las basuras, porque efectivamente es basura lo que nosotros recolectamos como arqueólogos, es basura la que nosotros trabajamos, pero es basura que está en un contexto y nos da información respecto de actividades que ocurrieron en el pasado, explica”.

Preguntas para la reflexión

¿Cómo se alcanzan y compatibilizan los equilibrios ambientales, sociales y económicos si existe competencia entre las necesidades, los recursos y las urgencias?

¿Existe una jerarquía que las ordena y establece un orden de importancia entre estas variables?

¿Qué importancia adquiere la construcción de confianzas entre los actores relacionados y las variables medio ambientales, de rentabilidad económica, cohesión y estabilidad de las comunidades?

Sugerimos prestar atención a los efectos e impactos que tiene la gestión de la organización en su entorno, en los grupos interés, y en el tiempo en que ellos serán percibidos. En este contexto, los alcances de las decisiones que toman las organizaciones en tiempo presente reconocen las herencias del pasado y se proyectan hacia las generaciones futuras, también se relacionan con la herencia y legados de nuestros ancestros, y la que dejaremos como situación futura a quienes están por venir.

La proyección de nuestras decisiones actuales hacia el futuro es lo que nos permite reconocer la importancia de la sostenibilidad, y los conflictos que surgen al poner de manifiesto la colisión entre una serie de variables que se verifican en diversos tiempos.

73. TRABAJO COLABORATIVO

Concepto

Es una filosofía que implica la colaboración de un grupo de individuos, que trabajan juntos por un objetivo común. Se distingue de otras formas de trabajo en equipo porque implica un mayor número de personas, que suelen tener más libertad a la hora de completar su trabajo.¹

Ejemplos y casos

Fábula del Remero²

Cuenta la historia que hace un par de años se realizó una competición de remo entre dos equipos formados por dos empresas, cada equipo estaba integrado por 10 personas.

Apenas largaron, el equipo A avanzó con fuerte ritmo y empezó a distanciarse del equipo B. Finalmente, el equipo B llegó a la meta con una hora de retraso.

1. <https://www.concur.cl/blog/article/trabajo-colaborativo#:~:text=El%20trabajo%20colaborativo%20es%20una,hora%20de%20completar%20su%20trabajo.>

2. <https://es.linkedin.com/pulse/la-f%C3%A1bula-del-remero-guillermo-flores>

Una vez terminada la carrera, los directivos de la empresa B se reunieron dispuestos a analizar las causas de esta derrota. Observaron que la plantilla de la embarcación A estaba formada por 10 remeros de los cuales uno era jefe de equipo, mientras que su equipo estaba formado por 2 remeros y 8 jefes de equipo, así que la falla era muy obvia y decidieron tomar nota y adoptar las medidas necesarias para la siguiente edición de la regata.

Volvió la competición al año siguiente y los remeros de equipo A se impusieron desde la primera remada, sacando una ventaja al equipo B de dos horas en la línea de llegada.

La dirección volvió a reunirse para intentar identificar las causas de su derrota y analizar por qué el cambio de estrategia había fallado. Esta vez el equipo B estaba compuesto por 1 director, 3 gerentes, 4 jefes de equipo y 2 remeros mientras que el equipo A había recurrido a la formación tradicional de 10 remeros con 1 jefe de equipo.

Desconcertados, los directivos decidieron crear un plan mucho más agresivo para el año siguiente. Esta vez no se dejarían sorprender y su equipo estaría formado por: 1 director, 2 consultores especializados en regata, 3 gerentes especializados en marea, vientos y materiales. Además, contrataron 3 auditores para controlar al remero.

Llegado el día de la carrera... El equipo A fiel a su estilo optó una vez más por su conocida formación de 10 remeros con un jefe de equipo; nuevamente ganaron y esta vez el adelantaron al equipo B en más de tres horas.

Inmediatamente el presidente de la compañía B convocó a su directorio completo, incluido el gerente de RRH. Después de tres intensas horas de reunión llegaron a la siguiente conclusión:

El remero es un incompetente ya que, a partir de la quinta milla marina, se ha podido observar cierta disminución en su ritmo. Se decide que, en la siguiente edición se subcontratará un remero de una empresa externa.

Preguntas para la reflexión

¿Qué papel y alcances tiene la gestión participativa en las distintas etapas que componen los procesos?

¿Tienen los equipos de trabajo las capacidades para efectuar un completo análisis tal de minimizar el riesgo de omitir variables claves que pueden afectar los resultados?

¿Qué aspectos debemos considerar para conocer y comprender esas preferencias y diferencias entre los integrantes de la organización para potenciar sus capacidades y destrezas?

¿Qué espera obtener cada uno de los integrantes del grupo de los resultados de una gestión colaborativa?

Sugerimos prestar atención en los valores y conductas relacionadas con el trabajo colaborativo, generalmente se las reconoce como las 7C, y ellas abordan aspectos como la colaboración y cooperación, la comunicación, la creatividad, el compromiso, la complementariedad y la confianza, pudiendo agregar otros como la credibilidad, la calidad y los costos.

Una de las oportunidades y fortalezas del trabajo colaborativo, es su potencial para generar las instancias donde los integrantes de la organización tengan la oportunidad y los espacios para compartir e integrar sus conocimientos, destrezas y habilidades en función de la obtención de objetivos que son comunes.

En instancias de desarrollo organizacional, lo anterior aborda la actitud personal, entendiendo por ello el interés de cada uno por aportar, desde sus propias habilidades y competencias, al logro de los objetivos que son comunes y a los otros colaboradores, a la comprensión y aceptación de sus cualidades, y al reconocimiento oportuno de sus contribuciones.

74.TOMA DE DECISIONES

Concepto

Análisis y acción frente a un problema que debiese incluir la evaluación de las alternativas, sus costos y beneficios, significados y valores éticos y técnicos.¹

Ejemplos y casos

Juan fue contratado para revitalizar una división de la institución. Luego de haberse convertido en gerente de división, realizó una reunión con todo el personal y anunció que las futuras promociones serían basadas en el mérito demostrado. Las arbitrariedades del exdirector iban a quedar en el pasado. Para confirmar esta nueva política, Juan envió una carta escrita a los funcionarios.

Alrededor de un mes después, el jefe de Juan le dice que espera que José, un miembro del staff de Juan, sea ascendido. José era un funcionario de desempeño regular, y había otros empleados en la división que se merecían más el ascenso que él.

1. Luhmann, N. (1997). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo (Primera ed.). Chile: Anthropos.

Juan señaló a su jefe todas las razones por las que no quería promover a José en ese momento, pero su jefe le respondió que realmente le gustaría ascender a José y que la posibilidad de Juan para crear más oportunidades de ascensos y promociones para sus empleados (nuevos cargos, premios, etc.), dependían de su cooperación en esta situación.

¿Debería Juan promover a José?

Inspirado en Encuesta de Gestión Stewart Sprint hall

Preguntas para la reflexión

¿Cómo se desarrolla el proceso de toma de las decisiones en la organización y cómo se implementan?

¿Qué procedimientos y acciones se pueden seguir si se verifica que los resultados obtenidos no responden a lo inicialmente planificado?

¿Qué posibilidades, oportunidades y espacios existen en la organización para enmendar el rumbo?

¿Cómo se hacen sostenibles las decisiones si en ellas quedan en evidencia elementos de inequidad y arbitrariedad y cuándo se les reconoce como justas y equitativas?

Sugerimos prestar atención a los procedimientos de toma de decisiones en la organización, cuando ellas contemplan la participación de sus integrantes por el valor que agrega incorporar diversas visiones y puntos de vista, además del compromiso de quienes se han visto involucrados en el proceso, poniendo especial atención a él o los problemas que interesa solucionar, cuáles son los propósitos desde los cuales es necesario tomar decisiones, y la manera como se verificarán los resultados de ellas.

La toma de decisiones en la organización puede significar un proceso complejo, pues ya que confluyen tanto variables objetivas como subjetivas, que tienen directa incidencia en las relaciones interpersonales, cruzando las motivaciones, compromisos y expectativas de los individuos, con los objetivos, recursos y relaciones dentro de la organización.

Lo anterior no significa que la responsabilidad del proceso se delegue desde la cúspide jerárquica hacia los subordinados, quienes conservan sus roles y así son reconocidos por cada persona, quienes asumen sus responsabilidades puntuales en las partes del proceso que les corresponden, respetando tanto el principio de autoridad, así como la función de liderazgo que conduce la gestión de los procesos.

75. TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

Concepto

Concepto desarrollado por Juan Pablo Lederach que implica que frente a los conflictos las partes desarrollan esfuerzos de cambio constructivo más allá de la pura “resolución” de problemas específicos. Se basa en dos realidades verificables: el conflicto es normal en las relaciones humanas, y el conflicto es un motor de cambio. Enfoca el horizonte de acción hacia la construcción de relaciones y comunidades sanas tanto local como globalmente.

Ejemplos y casos

1. Han pasado años desde el final de la guerra. Se han depuesto las armas. Las cosas no son fáciles en Tayikistán, pero según todos los informes, el profesor-mediador y el “*señor de la guerra*”¹ renegado están vivos y sanos, y, de vez en cuando, aún hablan de poesía y filosofía.

1. Término que hace referencia a una persona con poder que tiene de facto el control militar y el poder político de un área subnacional, gracias a un grupo de fuerzas armadas leales a dicho individuo y no a la autoridad central. https://es.wikipedia.org/wiki/Se%C3%B1or_de_la_guerra

2. «No había tiempo para consideraciones morales o éticas, ni tampoco el deseo de hacerlas. Un solo pensamiento animaba a los prisioneros: mantenerse con vida para volver con la familia que los esperaba en casa y salvar a sus amigos; por consiguiente, no dudaban ni un momento en arreglar las cosas para que otro prisionero, otro «número» ocupara su puesto en la expedición. Se empleaba la fuerza bruta, el robo, la traición o lo que fuera con tal de sobrevivir. «Los que hemos vuelto de allí gracias a (una) multitud de casualidades fortuitas o milagros — como cada cual prefiera llamarlos — lo sabemos bien: los mejores de nosotros no regresaron».

El hombre en busca de sentido. Víctor Frankl, 1946

Preguntas para la reflexión

¿Qué importancia tiene nuestra percepción sobre los conflictos para transformarlos en oportunidades para el crecimiento personal y organizacional?

¿Qué acciones, personales y organizacionales, son necesarias para modificar la evolución y escalamiento de los conflictos para articular procesos de cambio constructivos?

¿Tenemos el interés y motivación para invertir recursos que permitan implementar caminos alternativos en la organización?

¿Existe la neutralidad ética y su desafección de la responsabilidad y valoración ética, cómo se puede sostener?

Sugerimos prestar atención especialmente a las concepciones que tenemos sobre los conflictos, y cómo ellos son gestionados, lo que

puede derivar en su agravamiento o contribuir en cambios positivos en las personas y las comunidades.

Los conflictos pueden ser reconocidos de maneras bien distintas, lo que a veces inciden en la disposición de cada persona frente a ellos, ¿son una amenaza o fuente de oportunidades?, ¿los enfrentamos, los administramos, los evadimos o los negamos? Para algunos puede resultar suficiente ser receptores de órdenes o instrucciones, separándonos de las consecuencias de seguirlas.

En este sentido, ver las diferencias y sus proyecciones con un sentido positivo puede marcar la diferencia entre el estancamiento, el escalamiento y las consecuencias destructivas, o como oportunidades favorables para el crecimiento y desarrollo, donde se hace necesario contar con la intencionalidad y procedimientos que posibiliten su abordaje y realización.

76. UNIVERSALISMO ÉTICO

Concepto

Perspectiva ética que promueve el descubrimiento o elaboración de principios que no estén sujetos a idiosincrasias personales ni a perspectivas culturales, sino que puedan ser reconocidos y aceptados por cualquier agente racional, que tenga conocimiento de los hechos relevantes.

Ejemplos y casos

Un ejemplo más es la norma *no matarás*, que habitualmente es válida, salvo casos excepcionales, como el de la legítima defensa dentro del grupo, donde toda conducta individual siempre queda subordinada al principio que consigna que el bienestar de las personas, o salud pública, es ley suprema.

Otro ejemplo es la norma *no robarás*, que al igual que la anterior, admite excepciones por el mismo principio que consigna el bienestar de las personas. Nos referimos en este caso al *hurto famélico*.

Es una doctrina que sugiere que, en ciertos casos de pobreza extrema,

el hurto de alimentos u otros bienes que cubren necesidades básicas puede ser excusado o justificado.¹

En ambas situaciones, el delito existe, sin embargo, por las condiciones en que este se ha consumado, ha sido de acuerdo a lo tipificado por la Ley, consiguiendo el resultado de afectar el bien jurídico tutelado que está penado por la misma, en el que se resuelve no implementar la pena asociada.

Preguntas para la reflexión

¿Qué valores son para ti valores absolutos (deben ser respetados en todo tipo de situaciones)?

¿Qué beneficios y dificultades tiene concebir y acatar esos valores como absolutos?

Sugerimos prestar atención a la relación entre las convicciones absolutas, que preliminarmente no admiten espacio para el relativismo o interpretaciones ambiguas, con las situaciones donde esas normas éticas reconocen y admiten excepciones, atendiendo a hechos específicos que permiten comprender las conductas.

Un ejemplo de lo anterior es la relación entre las leyes, sus normas y como ellas se pueden aplicar cuando interviene el valor de la justicia, atendiendo a circunstancias puntuales y específicas que no justifican en absoluto la falta o el delito, pero que permiten interpretar y dar un nuevo significado a los hechos precedentes, permitiendo tomar una decisión que puede ser percibida como alejada de ese marco normativo. Un ejemplo de ello está en los principios de equidad y su relación con la inclusión.

1. <https://derecho.uchile.cl/noticias/204525/hurto-fameliico-advierten-distancia-entre-la-doctrina-y-sentencias>

77. VALORES

Concepto

Los valores son las normas o los principios que guían la forma de actuar, ser y pensar de los individuos y las sociedades. Los valores son cualidades positivas, porque son las virtudes que tiene una persona o un grupo.¹ Un antivalor se entiende como una cualidad negativa, innecesaria e indeseable, como algo que no es deseable, porque su presencia conlleva resultados negativos.

Disposiciones morales que implican los siguientes componentes:

1. Durabilidad: los valores acompañan a las personas durante toda su vida, si una persona tiene como guía de su vida la honestidad, esta se reflejará en sus actuaciones, en sus pensamientos y en sus palabras y cuestionará sus actos desde el siguiente pensamiento ¿esto que hago es honesto?, ¿cómo me sentiré mañana si actuó de esta forma?, ¿A quién dañaré o beneficiaré con mi acto?

1. <https://concepto.de/que-es-un-valor-y-cuales-son-los-valores/#:~:text=Los%20valores%20son%20las%20normas,una%20persona%20o%20un%20grupo.>

2. Integralidad: los valores no se pueden dividir, en otras palabras, la persona que tiene un valor no actuará con este a medias, una persona medio honesta es una persona deshonesto.
3. Flexibilidad o dinamismo, como las personas cambian y las sociedades también, en la jerarquización en la escala de valores según las circunstancias. Entonces una persona puede tener diferentes valores prioritarios según lo que sucede en su vida.
4. Satisfacción: los valores generan placer, es decir hacen parte de lo que hace sentir bien o autoestimada a una persona.
5. Polaridad: todo valor tiene su antivalor, es decir en una sociedad determinada está contrapuesto aquello que es apreciado y lo que es despreciado.
6. Jerarquía: para cada ser humano y la sociedad en la que habita existen valores que son más importantes que otros, por ejemplo, entre los valores más apreciados en todas las comunidades está el respeto, ya que este valor garantiza que la otra pensará en cómo nos sentiremos con sus actuaciones.
7. Trascendencia: los valores le dan sentido a nuestra existencia, pasan del ahora hacia el futuro, son una marca, hablan de lo que nosotros como personas representamos y responden a la pregunta ¿Qué clase de persona soy?²

Ejemplos y casos

2. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55984212/Etica_y_moral-libre.pdf?1520377476=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEtica_y_Moral.pdf&Expires=1698508255&Signature=fg8HWYbTs-o8aZ-skhumQIJR6fkj3iAR8gEP98DejMz1g7rFL09x-nAGRoHBmCFCvUXCGpAvDIuemNizDSIEyzwczsY4N58iFuZh7JEG5LSjQNd1GxDY~E1E36CfpBmflkHQJJBVsrMWxHLJ49ub8Jbc~J6KVdbs-uNbsg-yFpiSe9Cc9YIEV2-DfTay8Q1dyu3zGGhrd3MZxXeIM8oIROvj66tV~syrBa-LhgAgwi2tbThyU4GOW0fBCJVAEi1MzhiRJvHOqKhh8-zgFA0SOOQIFILDBF9k-Lyn1MVHYMcfbvMvB-rqF1~ArlUAGdjE1MxecMbzWjT1JldnMja7VEIDQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

1. La implacable guerra civil empuja a miles de mujeres liberianas a organizarse. Dirigido por la activista Leymah Gbowee, el movimiento emplea varias tácticas, como una huelga de sexo para que los hombres participen en las conversaciones de paz; o una sentada ante las negociaciones de paz en la que las mujeres amenazan con desnudarse para denunciar y evitar que los delegados se vayan sin una resolución.

El éxito es rotundo: pone fin a la guerra civil de 14 años y culmina con la elección de la primera mujer jefa de Estado de África, Ellen Johnson Sirleaf.³

2. “Una UCI (unidad de cuidados intensivos) es un lugar horrible, como hemos aprendido todos durante la pandemia del COVID - 19. No se descansa. Es duro. Con dolores, tubos, vías y medicamentos. Y aun así mi padre encontró la fuerza para animar a su compañera de UCI, una niña de catorce años con un tumor cerebral, que lloraba y echaba de menos a sus padres por las noches. El mío sacaba energías para hablar con ella y consolarla. Nunca se conocieron mucho más. No recuerdo su nombre. Cuando a ella ya le habían dado el alta, vino a ver a mi padre. Él ya estaba en planta recuperándose y les hizo mucha ilusión verse. Como dos camaradas que han pasado una guerra juntos. En edad les separaba medio siglo, pero les unía una experiencia vital enorme. Eran amigos a través del tiempo. Aún guardo el regalo que le trajo. Mi padre le sonrió. Una semana después de eso, la niña también vino a su entierro.”

Piensa como un villano y actúa como un héroe.
Nacho Lucea.2022.

3. <https://interactive.unwomen.org/multimedia/timeline/womenunite/es/index.html#/2000>

Preguntas para la reflexión

¿Qué valores son para ti los más importantes en tu vida?

¿Qué acciones demuestran su compromiso con esos valores?

¿Qué valores debiesen ser intransables en una organización?

¿Qué tan utópico o realista podría ser observar a las organizaciones como espacios de respeto y promoción de los valores éticos?

¿Puede un valor convertirse en antivalor y viceversa, por qué?

Sugerimos prestar atención a la relación que existe entre los valores y las conductas (que son el mecanismo para verificar como ellos realmente se viven) y los efectos que tiene en cada uno de nosotros la percepción de cumplimiento o incumplimiento de esos valores.

De igual forma, parece ser que aspectos particulares del contexto pueden incidir en la flexibilización de los valores. Así, te invitamos a reflexionar permanentemente sobre cómo es que cada persona adecúa el ejercicio de los valores: ¿lo realizamos desde las exigencias de la realidad o puramente desde la perspectiva de nuestros deseos?

78.VICA

Concepto

Acrónimo que hace referencia a un conjunto de circunstancias altamente volátiles, inciertas, complejas y ambiguas (VICA). Estas pueden presentarse y afectar el día a día de una persona, el funcionamiento de las empresas y prácticamente cualquier ámbito de la vida. Responde a la necesidad de conocer más sobre este posible entorno, permanecer constantemente alertas y preparados, ante los constantes cambios y desafíos del mundo actual.¹

Ejemplos y casos

El equipo de recursos humanos que me formó como trabajador tenía muchas de las características de un subsistema que se hace cargo de estos entornos VICA, como le llaman, por ejemplo: cada quien lucía sus habilidades a la vez que colaboraba con el trabajo de las otras personas. Nos tocó varias veces cambiar radicalmente nuestras priori-

1. <https://growthcenter.continental.edu.pe/emprendimiento/blog/la-condicion-vica/>; <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/modelo-vica-como-adaptarse-para-sobrevivir-a-la-pandemia#:~:text=VICA%2C%20que%20hace%20referencia%20a,ciertas%20condiciones%20o%20situaciones%20dif%C3%ADciles>. James H. Svava en “The Ethical Triangle: Synthesizing the Bases of Administrative Ethics”.

dades e incluso modos de trabajar, ante lo cual nos dábamos un tiempo de respiro y luego manos a la obra.

Los jefes hacían su trabajo y delegaban todas, o casi todas, las tareas delegables. Así, en resumen, logramos sobrevivir y crecer en nuestras competencias, aunque muchas veces no teníamos señales claras de lo que se esperaba de nosotros y hacia dónde iba la organización.

Elaboración propia.

Preguntas para la reflexión

¿Qué situaciones de alta incertidumbre has vivido como parte de un equipo y qué acciones han o has realizado para vivirlas mejor?

Indica tres argumentos breves que justifiquen la importancia que tienen las acciones de las jefaturas, como referentes del liderazgo, en la puesta en práctica de las conductas relacionadas con la conducción de la organización en tiempos de incertidumbre?

Sugerimos prestar atención a las oportunidades que se abren en entornos inciertos, al ser ellos fuentes de crecimiento y desarrollo organizacional, que poniendo a prueba a sus integrantes les permiten construir relaciones sólidas sobre la base de ir fortaleciendo los pilares de la confianza: sinceridad, confiabilidad y competencia.

Lo anterior no garantiza que los resultados se vuelvan más predecibles, comprensibles o menos ambiguos; sin embargo, nos preparan para enfrentarlos de mejor manera, pudiendo proyectar desde lo alcanzado, el fortalecimiento de nuestras competencias individuales y colaborativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, L.; S. Svejenova; La Gestión del Poder. Granica. 2003.
- Arenal Huerta; Sandra- Chiesa Mateos; Mariana; No hay tiempo para jugar: Relatos de Niños Trabajadores. Editorial Media Vaca. 2004.
- Badaracco, Joseph L., Jr. Defining Moments; When Managers Must Choose between Right and Right. Harvard Business School Press. Boston. 1997.
- Beck Kritek, Phyllis; La Negociación en una Mesa Despareja: un Abordaje Práctico. Granica. 1998.
- Brown M.; La ética en la Empresa. Paidós. 1992.
- Castaño, R.; “La gestión integral de Recursos Humanos”, Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas. 2005.
- Chiavenato, I; “Administración de Recursos Humanos”. McGraw-Hill. 1993.
- Cubeiro, J.C.; “Claves de atracción y fidelización del talento”. Revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones. N° 42, pp. 1416. 2007.
- Delgado, Iliana y Hernandez, Alberto; Introducción al análisis ético. Instituto para la difusión y el estudio de la ética. 2019
- Echeverría, Rafael; Ética y Coaching Ontológico. Noreste. 2011.
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce.; Sí... ¡de Acuerdo!: Cómo Negociar sin Ceder. Editorial Norma. 1992.
- García Huidobro, Joaquín. El anillo de Giges. 2013.
- Goleman, D. (1995); “La Inteligencia Emocional”. 1995.
- Jackes, Genevieve; Resistencias contra la impunidad. LOM ediciones. 2009.
- Kahane, A.; Facilitar avances conjuntos. Cómo eliminar los obstáculos, salvar las diferencias y avanzar hacia el futuro. Empresa Activa. 2022
- Lecaros, Juan Alberto; La ética medio ambiental: principios y valores para una ciudadanía responsable en la sociedad global. 2013.
- Lederach J.P.; La Imaginación Moral. Oxford University Press. 2008.
- Lucea, Nacho; Piensa como un villano y actúa como un héroe.2022.
- Novogratz, Jacqueline; Manifiesto para una revolución moral: Ideas para construir un mundo mejor (Deusto). 2021.
- Núñez, José; Tengo un problema... ¿Qué hago? Ensayo de Tecnología Humana. La Fuente Editores Ltda. Junio. 2001.
- PINK, D.H.; “La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva”, Gestión. 2000.
- Pucheu, J.A.; Coaching Para la Efectividad Organizacional. Modelos, Técnicas y ejemplos de aplicación. Ediciones UC. 2014.
- Savater, F. Ética para Amador; Ariel. 1991.
- Svara, James; “The Ethical Triangle: Synthesizing the Bases of Administrative Ethics” Villarán, Alonso. La ética de los conflictos de interés en los negocios. Una introducción. Fondo Editorial Universidad del Pacífico. 2022.
- Wolfe, B.; El Pequeño Libro Negro de Gestión de Recursos Humanos. 2016.

SIN TÍTULO

