



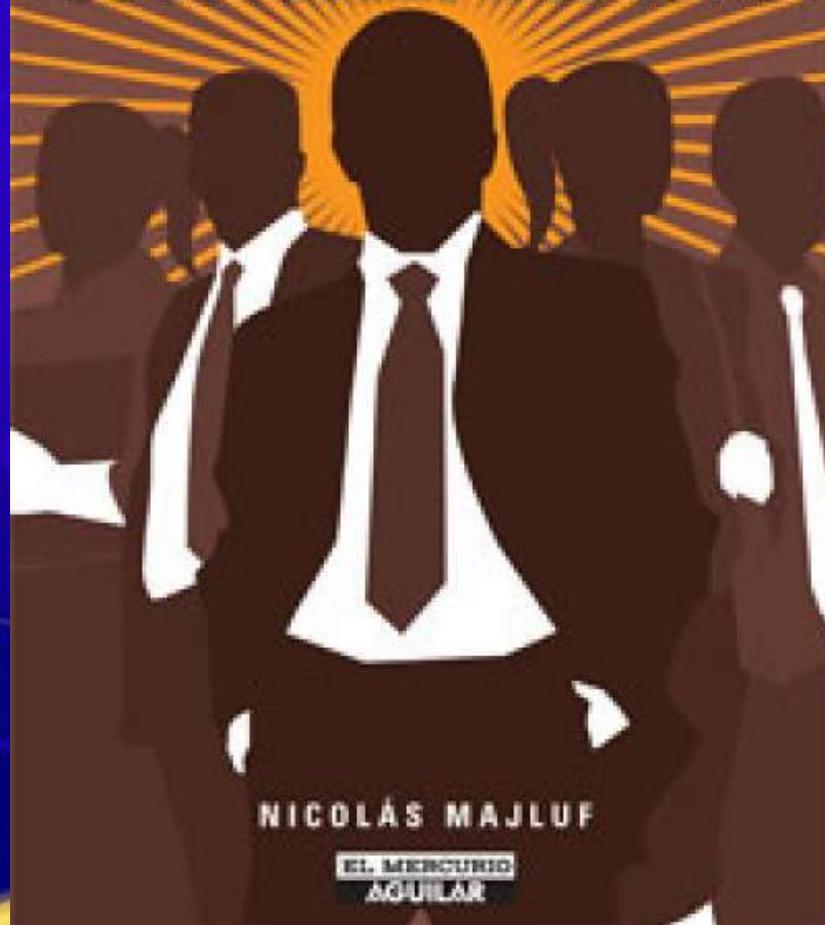
DESAFÍOS ÉTICOS PARA LOS TIEMPOS ACTUALES
NUESTRA RESPONSABILIDAD EN LA TRANSFORMACIÓN
DE LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD



Nicolás Majluf
25 de noviembre de 2020

LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN

DE LO FORMAL A LO SUTIL



NICOLÁS MAJLUF

DE MERCURIO
AQUILAR



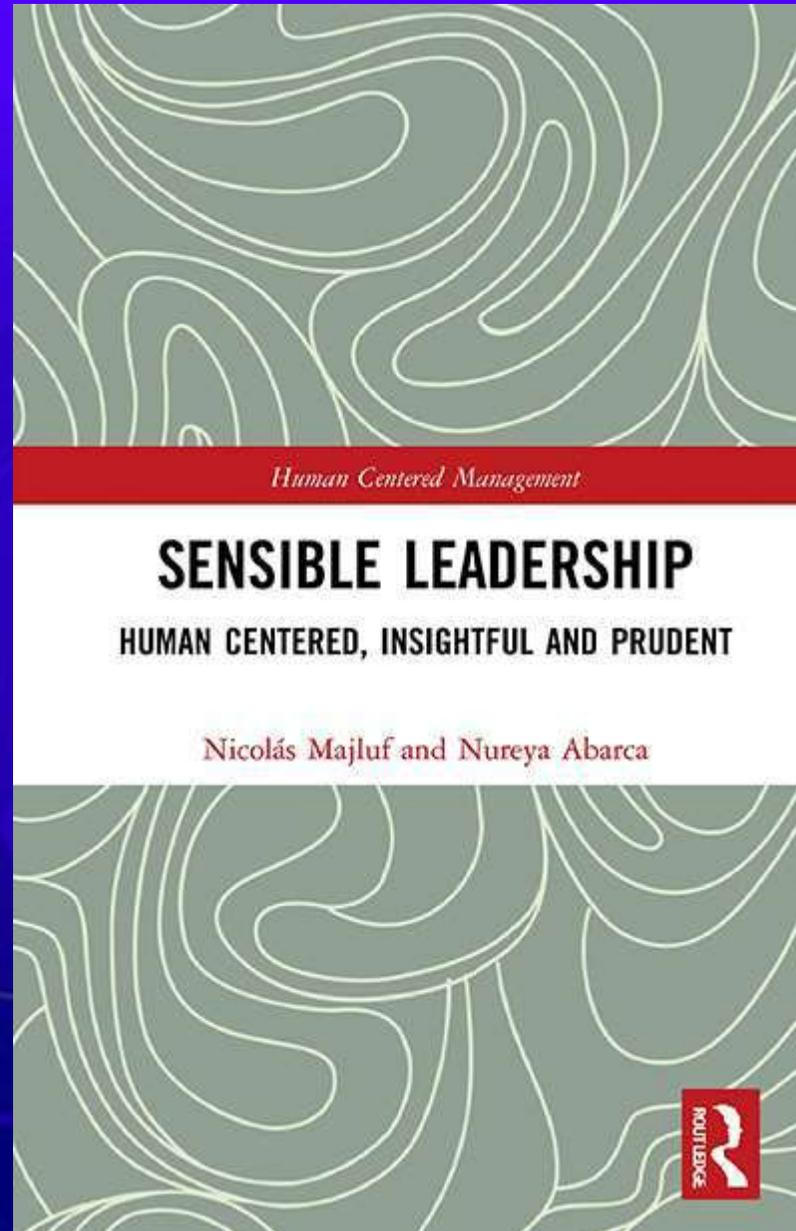
NICOLÁS MAJLUF
NUREYA ABARCA

LIDERAZGO EFECTIVO

CENTRADO EN LA PERSONA, BASADO EN
LA INFLUENCIA Y EJERCIDO CON SENSATEZ

— EDICIONES —
EL MERCURIO





Human Centered Management

SENSIBLE LEADERSHIP

HUMAN CENTERED, INSIGHTFUL AND PRUDENT

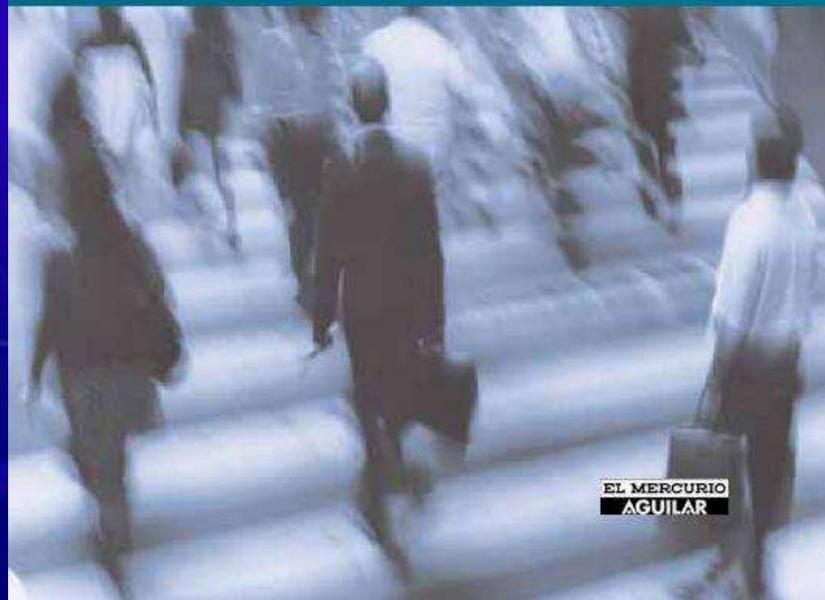
Nicolás Majluf and Nureya Abarca



Ética

y Responsabilidad Social en la **Empresa**

Fernando Chomali
Nicolás Majluf



ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

PRIMERA PARTE: LOS DESAFÍOS DEL MOMENTO ACTUAL

SEGUNDA PARTE: CÓMO CONSTRUIR EN LA EMPRESA UNA CULTURA CENTRADA EN
LA PERSONA

TERCERA PARTE: DILEMAS ÉTICOS



PRIMERA PARTE

LOS DESAFÍOS DEL MOMENTO ACTUAL



LA SITUACIÓN QUE VIVIMOS ES EXCEPCIONAL

- Estamos en medio de una disrupción mayor de nuestras vidas.
- El funcionamiento de nuestra sociedad, gobierno y empresas se ha visto profundamente alterado por la pandemia del coronavirus y nuestros problemas político-sociales.



EL IMPACTO ECONÓMICO ES INMENSO



LOS DILEMAS ÉTICOS SON MONUMENTALES

- LA VIDA O LA ECONOMÍA

- Levantar restricciones de confinamiento de la población, implica un costo en pérdida de un mayor número de vidas humanas
- No hacerlo implica a futuro empobrecimiento, hambre y, a futuro, una pérdida mayor de vidas humanas por la precariedad de la existencia.

- RETIRAR 10%

- Da respuesta a necesidades de corto plazo
- Pero a costa de reducir la pensión futura, aumentar el compromiso de recursos fiscales y debilitar el sistema de pensiones.

LOS PROBLEMAS NO SON SÓLO DE CHILE

- También en los países más importantes del mundo se observa desigualdad, descrédito de los líderes en los más diversos ámbitos, desconfianza en la empresa, y una confrontación política que en nada contribuye al progreso del mundo.



LA CRISIS FINANCIERA DE 2008 PUSO EN RIESGO LA ESTABILIDAD DE LAS INSTITUCIONES A NIVEL GLOBAL

- “Aunque el sistema capitalista ha sido extraordinariamente exitoso en la generación de bienestar para las sociedades y ha creado enorme valor, en los últimos 25 años no ha funcionado bien.
- Si en los próximos 25 funciona como ha funcionado en los últimos 25, vamos a experimentar un viaje muy accidentado o, peor aún, un colapso del sistema.
- Esto implica una gran responsabilidad de la empresa y la pregunta es: *What are you doing about it?*”

Joseph L. Bower, Herman B. Leonard and Lynn S. Paine, “Global Capitalism at Risk: What are you doing about it?”, HBR, September, 2011



TEMAS QUE DEBEMOS REPENSAR



LOS CAMBIOS QUE DEBEMOS ABORDAR

EL CRECIMIENTO TIENE LÍMITES

- No es bueno suponer que el crecimiento económico no tiene límites, cuando observamos el creciente agotamiento de los recursos naturales, el cambio climático y el deterioro del medioambiente.
- El progreso, así entendido, no tiene futuro: es autodestructivo.



LOS CAMBIOS QUE DEBEMOS ABORDAR NUESTRO ESTILO DE VIDA

- Resulta chocante que llevemos una **vida acelerada de trabajo, sin descanso y sin pausa**, que poco a poco nos va deshumanizando.
- Más chocante aún, que esto lo hagamos **para procurarnos bienes materiales**.
- Es insostenible desde el punto de vista ético que haya personas con **estilos de vida ostentosos**, mientras otros viven sumidos en la pobreza.

LOS CAMBIOS QUE DEBEMOS ABORDAR

DESIGUALDAD

- No se condice con la condición humana el que una parte importante de la humanidad no pueda acceder a una vida digna, por la precariedad de su situación económica.
- La desigualdad es fuente de problemas sociales y de salud.



LOS CAMBIOS QUE DEBEMOS ABORDAR

GLOBALIZACIÓN

- La globalización de los mercados ha beneficiado a millones de personas que han salido de la pobreza
- Pero ha producido al mismo tiempo una concentración creciente de la riqueza en unas pocas manos.... **ha contribuido a la desigualdad**



LOS CAMBIOS QUE DEBEMOS ABORDAR EL AVANCE TECNOLÓGICO TIENE UN IMPACTO INDESEADO

- La sociedad del conocimiento agudiza esta tendencia a la desigualdad entre los ciudadanos de un país y del mundo.
 - Premia generosamente a quienes se hacen expertos en el manejo de las tecnologías y desprotege a la gran mayoría que no logra subirse a ese carro.
- Lo mismo ocurre con el avance de la automatización y de la Inteligencia Artificial
 - Hacen que las rentas generadas por las actividades productivas vayan más al capital que al trabajo.
- El resultado de todo esto es que a la desigualdad se sumen la inseguridad en el trabajo y el debilitamiento de las clases medias.

LOS CAMBIOS QUE DEBEMOS ABORDAR

PROMOCIÓN DE VALORES CUESTIONABLES

- La glorificación de valores como el **individualismo**, la **codicia** y el **egoísmo**, que se presentan como el fundamento de un crecimiento más acelerado, resulta preocupante.
- Llevados al extremo, desvirtúan lo esencial de la convivencia, que es la formación de una **comunidad humana**
- Promueven una acumulación sin medida de riquezas y alientan la corrupción.

LOS CAMBIOS QUE DEBEMOS ABORDAR

LOS LÍMITES A LA LIBERTAD

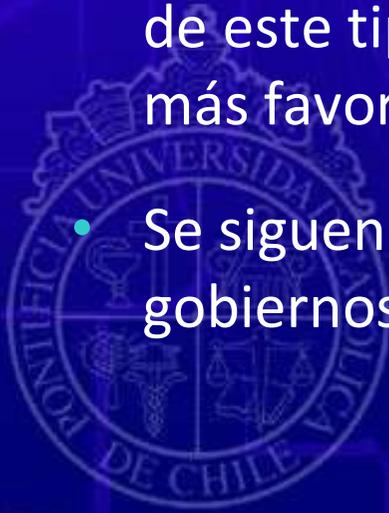
Plantear la libertad de elegir como un valor supremo, no toma en cuenta los límites que nosotros mismos debemos poner a nuestra conducta.

- Libertad no es sinónimo de desenfreno.
- Un estándar de vida humano no requiere un consumo sin límites.
- Además, **la libertad debe ejercerse en un marco** definido por las condiciones de orden económico, social, jurídico, político y cultural.
- De no ser así, se promueve un comportamiento centrado en si mismo, que debilita la cohesión social, desvirtúa la legitimidad política y descuida el bien común.

LOS CAMBIOS QUE DEBEMOS ABORDAR

LA MERITOCRACIA NO ES UNA PANACEA

- La dinámica social de la meritocracia ha implicado la preservación de privilegios de los grupos favorecidos, porque la competencia no se da en igualdad de condiciones.
- Esto tiende a perpetuar la desigualdad.
- La frustración y el resentimiento que provoca una situación de este tipo lleva a una reacción violenta contra los grupos más favorecidos.
- Se siguen la polarización política y el surgimiento de gobiernos populistas de derecha e izquierda.



MICHAEL SANDEL SOBRE LA MERITOCRACIA (1 de 2)

- “Incluso una meritocracia perfecta, en la cual las oportunidades de progreso personal sean verdaderamente iguales para todos, **corroería la solidaridad**.”
- Mientras más pensemos que nuestro éxito se debe sólo a nuestro mérito, menos probable va a ser que sintamos la **obligación que tenemos con nuestros conciudadanos**”.

Michael Sandel, “Are we all in this together?”, New York Times, 13 de abril, 2020



MICHAEL SANDEL SOBRE LA MERITOCRACIA (2 de 2)

- La recompensa económica de los trabajos no guarda relación con su contribución al bien común. Es lo que ha mostrado con claridad la crisis del Coronavirus.
- “La gran mayoría de los trabajos que resultan esenciales en esta circunstancia son realizados por personas que no tienen grados universitarios; ellos son camioneros, bodegueros, repartidores, policías, bomberos.... Ellos, junto con los médicos y enfermeras que atienden a los enfermos en hospitales saturados, son los que están poniendo en riesgo su salud para que nosotros evitemos contagiarnos”.

Michael Sandel, “Are we all in this together?”, New York Times, 13 de abril, 2020

LOS CAMBIOS QUE DEBEMOS ABORDAR

UNA NUEVA FORMA DE TRABAJAR

- El **Teletrabajo**, que aún tenía resistencias, ha sido una tabla de salvación.
 - Y nos hemos dado cuenta de que tiene ventajas, como, por ejemplo, al no tener que desplazarnos, disminuyen los viajes en avión y, en las ciudades, los viajes en auto.
 - La congestión y la contaminación se reducen.
 - Habrá más tiempo disponible.
 - El diseño de las ciudades puede prescindir de futuras autopistas y crear más espacios de recreación.
- Del mismo modo, la adopción de **educación a distancia** en forma masiva y la **Telemedicina**, son transformaciones que la crisis sanitaria ha obligado a acelerar.

SEGUNDA PARTE

**CÓMO CONSTRUIR EN LA EMPRESA UNA
CULTURA CENTRADA EN LA PERSONA**



LOS TRES TEMAS CENTRALES

- Bienestar de los trabajadores
- Justicia en la relación con todas las audiencias relevantes (“stakeholders”)
- Orientación al bien común



TEMA 1

BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES



TRABAJOS DE CALIDAD

- Se espera que la empresa provea trabajos de calidad. **No basta con crear puestos de trabajo.**
- Un trabajo de calidad se reconoce en tres dimensiones:
 - Las condiciones de trabajo
 - El ambiente de trabajo
 - El sentido del trabajo



TRABAJOS DE CALIDAD

CONDICIONES DE TRABAJO

- Remuneración justa
- Seguridad y salud ocupacional
- Oportunidades de desarrollo del potencial creativo, profesional y humano de las personas
- Espacios de participación en la información y en las decisiones
- Autonomía y responsabilidad, empoderar.
- Espacios confortables y atractivos para funcionar.

TRABAJOS DE CALIDAD

AMBIENTE DE TRABAJO

- El ambiente de trabajo se percibe positivamente cuando las condiciones de trabajo favorecen la **cooperación** y **amistad** entre las personas... además de cuidar los aspectos técnicos y económicos.



LA AMISTAD

EN LA BASE DEL AMBIENTE DE TRABAJO

- “La amistad es el mayor bien humano al que podemos aspirar en la vida de la comunidad”.
- Ésta es siempre una relación de gratuidad, de afecto: “yo te doy sin esperar nada a cambio”.
- Esto es fuente de desarrollo moral de la persona.

(Javier Pinto)



POLÍTICAS DE LA EMPRESA QUE FAVORECEN UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO

- (1) JUSTICIA

- Es preciso cuidar la **justicia distributiva** (asegurarse de compensar de igual forma a personas de similares merecimientos) y la **justicia de procedimiento** (asegurarse de utilizar un mismo patrón para encarar los temas de la organización, medir con la misma vara, ofrecer las mismas oportunidades).

- (2) RECONOCIMIENTO

- Reconocer oportuna y generosamente un trabajo bien hecho

POLÍTICAS DE LA EMPRESA QUE FAVORECEN UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO

- **(3) ESTILO DE LIDERAZGO**

- Estilo de liderazgo cercano y trato considerado y respetuoso.

- **(4) COMUNICACIÓN DE BUENA FE**

- Basada en la confianza y el respeto mutuo, particularmente cuando surge un conflicto.

- **(5) RESPETO DE LOS ESPACIOS DE INTIMIDAD**

- Que permita mantener la justa armonía entre los intereses de trabajo y familiares.

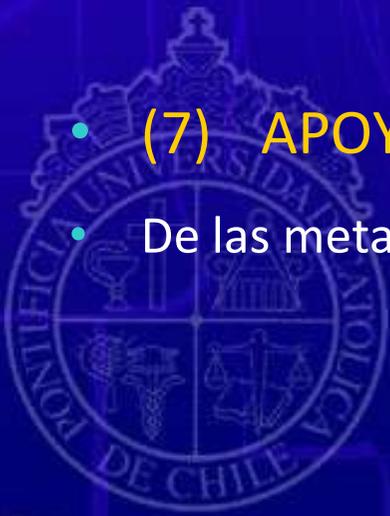
POLÍTICAS DE LA EMPRESA QUE FAVORECEN UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO

- (6) DIVERSIDAD

- Empresa debe abrir sus puertas a personas de diferentes habilidades y carismas, sin discriminaciones arbitrarias.

- (7) APOYO AL LOGRO

- De las metas personales y de grupo



TRABAJOS DE CALIDAD

SENTIDO DEL TRABAJO

- **ORIENTACIÓN AL SERVICIO**
- Observar directamente el impacto del trabajo en la vida de otras personas es una fuente profunda de sentido.
- **SER MEJOR PERSONA**
- La forma de ser una mejor persona no se refiere tan sólo al desarrollo de uno mismo, en habilidades intelectuales, conocimiento científico, creación artística, competencias profesionales o destrezas deportivas.
- **No es el centrarse en uno mismo lo que nos hace mejores, sino que es la dedicación de nuestros mejores esfuerzos al servicio de los demás.**

TEMA 2

JUSTICIA EN LA RELACIÓN CON “STAKEHOLDERS”



DISTRIBUCIÓN JUSTA DE LOS BIENES CREADOS

Distribución justa a los “stakeholders” implica:

- Entregar a **empleados** un salario justo
- Ofrecer a **clientes** un precio justo
- Pagar a **proveedores** lo justo y a tiempo
- Compensar a **dueños** con rentabilidades justas
- Beneficiar a la **comunidad** con impuestos justos
 - Atender los temas que más preocupan a la comunidad
 - Cuidar el medioambiente

TEMA 3

ORIENTACIÓN AL BIEN COMÚN



BIEN COMÚN

UN IMPERATIVO INELUDIBLE

- Como nunca antes estamos experimentando la vulnerabilidad de la vida. Al mismo tiempo, tenemos un sentimiento contradictorio de aislamiento en nuestros hogares y unidad con toda la humanidad. Tenemos la urgente necesidad de sentir la presencia de otras personas, relacionarnos con ellas, pasar algún tiempo juntos.
- Las redes sociales han hecho posible el intercambio masivo de mensajes positivos, proyectos musicales colaborativos a la distancia y mil otras manifestaciones que nos hacen sentir que estamos asombrosamente unidos.

BIEN COMÚN

UN IMPERATIVO INELUDIBLE

- De un modo misterioso, la sensación es que somos todos uno. La pandemia “dejó al descubierto, una vez más, esa (bendita) pertenencia común de la que no podemos ni queremos evadirnos; esa pertenencia de hermanos”.

(Homilía del Papa Francisco en la bendición Urbi et Orbis, 27 de marzo de 2020)



TERCERA PARTE

DILEMAS ÉTICOS



HAY DECISIONES ÉTICAS CLARAS

Por ejemplo, vender productos vencidos, no pagar los salarios justos ni a tiempo, no pagar la previsión social, falsificar productos, no pagar los impuestos, maltratar a los trabajadores, etc. son actos maliciosos que generan injusticia y mal.



HAY DECISIONES ÉTICAS DIFÍCILES: **SON DILEMAS ÉTICOS**



SALARIO JUSTO



LAS TRES CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR UN “SALARIO JUSTO”

Formulación de la Doctrina Social (Pío XI, Quadragesimo Anno)

1. Que permita el sustento del trabajador y su familia

- La remuneración no puede ser inferior a lo que el trabajador requiere para vivir.



SEGUNDA CONDICIÓN QUE DEBE CUMPLIR UN “SALARIO JUSTO”

2. Que considere la situación global de la empresa

- Un salario justo debe permitir a la empresa operar sin sobresaltos.
“Sería injusto exigir unos salarios tan elevados que, sin la ruina propia y la consiguiente de todos los obreros, la empresa no podría soportar”
- Y si la empresa no es capaz de ofrecer remuneraciones que permitan atender las necesidades mínimas de su gente, habrá llegado el momento de analizar si la empresa puede continuar.



TERCERA CONDICIÓN QUE DEBE CUMPLIR UN “SALARIO JUSTO”

3. Que cuide el bien común.

No basta para calificar de justa una remuneración el mero acuerdo entre el empleador y el trabajador.

El bien común trasciende los derechos individuales del trabajador y del empleador.

Lo primero es ofrecer una remuneración suficiente para llevar una vida digna y sin sobresaltos, pero **el nivel de los salarios debe permitir que haya trabajo para el mayor número de personas que puedan y quieran emplearse.**

... HAY UNA CUARTA CONDICIÓN

A estas tres condiciones hoy tenemos que agregarle

- 4. La contribución al bien común.

Pero esto no es todo



LA JUSTICIA EN EL SALARIO TAMBIÉN CONSIDERA OTROS FACTORES

Desde el punto de vista de la empresa, la remuneración considera:

1. La responsabilidad asumida y el desempeño

- Si alguien hace un trabajo de mayor responsabilidad, que requiere una preparación y entrenamiento más exigente, y lo ejecuta diligentemente y con eficacia, objetivamente merece una compensación más alta

2. Las condiciones de trabajo

- Lo mismo ocurre con trabajos que se hacen en condiciones ambientales más desfavorables y que demandan un gran esfuerzo físico.

3. Las condiciones imperantes en el mercado, la economía y el país en general

DOS CASOS DE JUSTICIA DISTRIBUTIVA



CASO 1: DISTRIBUCIÓN DE UN BENEFICIO

La empresa donde usted trabaja ha tenido muchas utilidades por el desempeño realizado, y se ha decidido entregar una bonificación al sueldo de cada empleado. A su juicio, ¿cómo debería distribuirse esta bonificación?

1. Dar bonos iguales para todos independientemente de su puesto
2. Dar bonos mayores a quienes lo necesitan más porque tienen un nivel de vida inferior
3. Dar bonos mayores a quienes aportaron más al logro de esas utilidades
4. Dar bonos mayores a quienes tienen derecho a ello por su mayor antigüedad en la empresa

CASO 2: DISTRIBUCIÓN DE UN MENOSCABO

Debido a un período de crisis nacional, en su empresa se ha decidido despedir empleados para poder bajar los costos. ¿Qué criterio utilizaría usted para determinar a quiénes se debe despedir?

1. Despedir al azar, porque todos somos iguales
2. Conservar el empleo de la gente cuya familia más depende de él para sobrevivir
3. Conservar el trabajo de quienes han hecho una mejor contribución al éxito de la empresa
4. Dejar a quienes tienen más derecho a quedarse en virtud de su antigüedad en la empresa

COMPORTAMIENTO PROFESIONAL



LAS EXIGENCIAS AL “COMPORTAMIENTO PROFESIONAL”

A su juicio ¿cuáles son las cualidades o atributos que mejor responden a lo que debería ser un “profesional”?

¿Qué acciones califica usted como faltas a la ética en el ejercicio profesional?



