

GESTIONRH



CONTEXTOS

CÓMO INFLUYEN EN NUESTRA
GESTIÓN, PARA BIEN Y PARA MAL.



BLINDAJE

CÓMO EVITAR O REDUCIR EL
PELIGRO DE TOMAR MALAS
DECISIONES



LAS DECISIONES NO ÉTICAS EN LA EMPRESA

CONTENIDO

GAMIFICACION TIPOS DE JUGADORES



25 Desde los días en que Richardo Bartle concibiera sus primeras definiciones de los tipos de jugadores que nos encontramos como usuarios de un video juego, mucho ha cambiado. ¿Es igual en un sistema gamificado?

ESR



32 La responsabilidad de ser una ESR va mucho más allá de las acciones que se toman en la práctica.

DECISIONES NO ÉTICAS EN LA EMPRESA

25 **UNA INTRODUCCIÓN**
Las acciones anti éticas las toman sólo las personas que son propensas a la delincuencia, pero esto no siempre es verdad.

31 **UNAS HISTORIAS DE TERROR**
La historia sirve para no repetirla, sobre todo aquella que muestra los errores que voluntarios e involuntarios han conducido a serias catástrofes

33 **EL CONCEPTO DE CEGUERA ÉTICA**
Cuando somos conscientes de lo que DEBEMOS hacer y NO LO HACEMOS empujados literalmente por los contextos rígidos y estrechos.

37 **LO PODEROSO DEL VERDADERO PODER**
La acciones no éticas no las desempeñan delincuentes a quienes contactas para que las hagan. Las hacen las personas "normales" y buenas que nos rodean

41 **BLINDAJE PARA MALAS DECISIONES**
Desde el comportamiento en casa hasta el comportamiento como funcionario de alto desempeño en grandes empresas y gobiernos nacionales.



GAMIFICACION

Gamification
Por Eduardo Mendoza
Junio, 2016



USUARIOS O... JUGADORES

Para poder diseñar un sistema de gamification donde los objetivos establecidos se cumplan según lo previsto, es muy importante tener un conocimiento detallado de los potenciales usuarios del sistema. ¿Cómo son? ¿Qué tipo de experiencias consumen habitualmente? En definitiva... ¿qué les gusta?

Conocer a nuestros jugadores o si lo prefieren, usuarios de nuestra solución gamificada nos permitirá identificar en primer lugar los motivadores esenciales que predominantemente debemos de incluir como los elementos que sirvan para engachar a los usuarios a las actividades diseñadas y la consecución de las metas, lo cual no es una tarea fácil y en algunos momentos podemos considerarla hasta una tarea bastante compleja; y eso que, ¡aún no hemos

USUARIOS

¿Todos nos comportamos igual? Se ha demostrado que cada persona es un mundo y cada quién tenemos diferentes maneras de reaccionar ante eventos que se desarrollan bajo ciertas circunstancias. Conócelos y asegura el éxito con el engagement de tus jugadores.

PARA DISEÑAR UN SISTEMA GAMIFICADO QUE TENGA MAYORES PROBABILIDADES DE ÉXITO, DEBEMOS RESPONDERNOS A CINCO PREGUNTAS BÁSICAS PARA CONOCER A NUESTROS JUGADORES:

- EN GENERAL, ¿QUÉ LES GUSTA?
- ¿QUÉ NO LES GUSTA? ¿POR QUÉ?
- ¿QUÉ ESPERAN ENCONTRAR EN UN JUEGO?
- SI YO ESTUVIERA EN SU SITIO, ¿QUÉ QUERRÍA ENCONTRAR EN UN JUEGO?
- ¿QUÉ LES VA A GUSTAR Y QUÉ NO SOBRE MI JUEGO?

Fuente: http://www.milenio.com/hey/cine/Intensa_Mente-Intensa-Mente-Inside_Out-Curiosidades_Intensa_Mente-Disney_Pixar_0_538146377.html

CONOCER A TUS USUARIOS ES EL PRIMER PASO EN EL DESARROLLO DE CUALQUIER ESTRATEGIA GAMIFICADA, YA QUE COMO VEREMOS, CADA UNO DE ELLOS TIENE DIFERENTES MOTIVADORES QUE LOS IMPULSAN A ENFRENTAR Y SUPERAR RETOS.

KILLERS

ACHIVERS

SOCIALIZERS

EXPLORERS

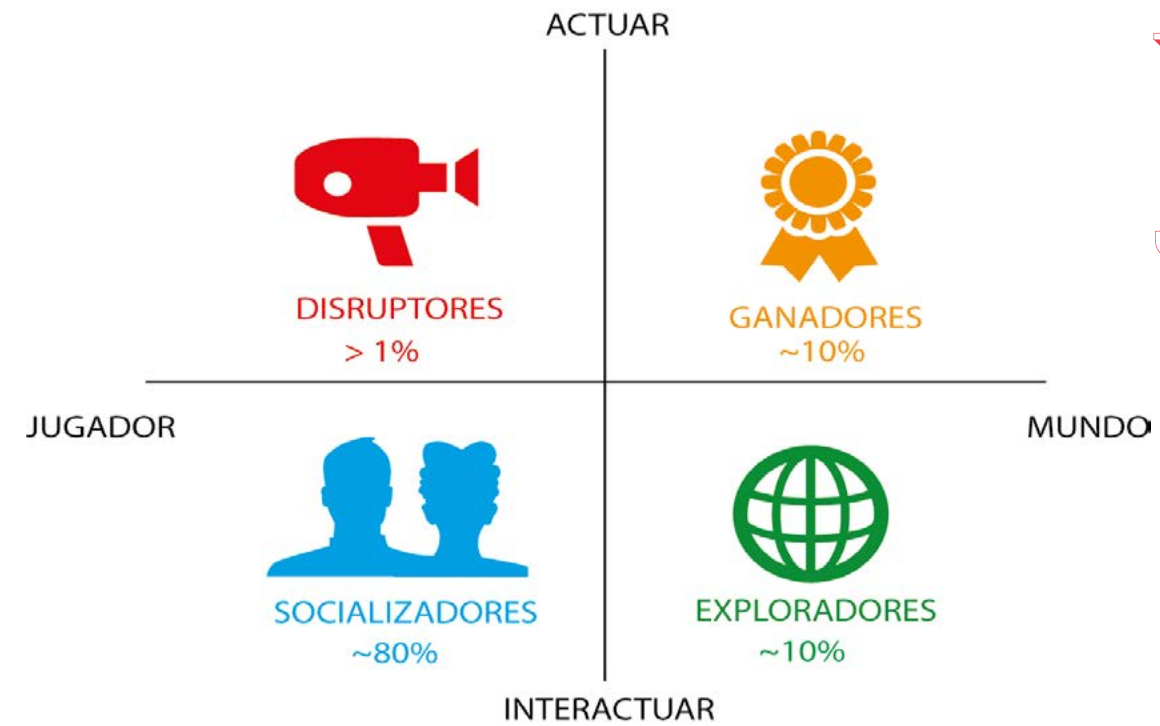
comenzado a diseñar nuestra solución! pero, conservemos la calma, ya que existen algunos marcos de referencia y herramientas que nos pueden ayudar en esta tarea. Dichas herramientas se han desarrollado de la mano de investigadores de los videojuegos y de la gamificación como lo es el caso de Ricard Bartle, profesor de la universidad de Essex en Inglaterra, escritor e investigador de los videojuegos quien tiene un PhD en Inteligencia Artificial y en el año de 2003 escribió el libro: *Diseñando mundos virtuales*; un libro sobre historia, ética y la estructura de los juegos virtuales masivos.

En ese libro, Bartle define 4 tipos de jugadores para efectos de dirigir los esfuerzos en el diseño de actividades que sean más enganchadoras y significativas para los jugadores, de tal manera que se evita que el jugador abandone precozmente el juego debido a que decaiga su motivación para seguir jugando. Bartle desarrolló su clasificación de tipos de jugador basado en sus escrupulosas observaciones de las interacciones sociales entre los jugadores de los llamados “juegos de cal-

abozos masivos virtuales” tales como *World of Warcraft*, juego que en la actualidad lo juegan mas de ¡100 millones de jugadores en todo el mundo!.

Así pues luego de sus análisis que incluyeron el apoyo de datos matemáticos y lógicos, mismos que le permitieron hacer aproximaciones muy reales sobre la motivación y las causas que generaban diversión a los usuarios de videojuegos, pudo hacer una clasificación de 4 grandes tipos de jugadores en referencia a la forma en que actuaban dentro de la experiencia inmersiva o mundo y con otros jugadores con quienes tenían contacto dentro de estos mundos virtuales. Según esta clasificación podemos encontrar cuatro perfiles distintos de usuarios en los procesos de gamificación.

KILLERS: Los caracteriza el carácter disruptivo que presentan con el sistema y con otros jugadores, les interesa simplemente actuar y en algunas ocasiones presentan comportamientos no deseados como la intro-



TIPOS DE JUGADORES

TAXONOMIA DE BARTLE

Bartle define estos cuatro perfiles de usuario según dos variables: jugadores vs. mundo e interacción vs. acción.

A PARTIR DE ESTAS LIMITACIONES, HAN SURCIDO ALGUNOS MODELOS Y FRAMEWORKS ALTERNATIVOS, QUE EN NINGÚN CASO ROMPEN CON LAS TEORÍAS DE BARTLE SINO QUE LAS EVOLUCIONAN, ADAPTAN O COMPLEMENTAN.

ES EL CASO DE AMY JO KIM, QUIEN A PARTIR DE LOS CUATRO JUGADORES DE BARTLE HACE UNA NUEVA DIFERENCIACIÓN A PARTIR DE VERBOS, Y ANDRZEJ MARCZEWSKI, QUIEN ELABORA UNA TEORÍA MÁS COMPLEJA BASADA EN LA PREDISPOSICIÓN INICIAL A JUGAR DE LOS USUARIOS.

misión con el desarrollo de otros jugadores no siempre de manera positiva, por suerte sólo logran representar el 1% de los usuarios que típicamente encuentras en un sistema.

SOCIALIZADORES: Sienten atracción por los aspectos sociales por encima de la misma estrategia del juego. Les gusta interactuar con otros usuarios y representan un gran apoyo en tareas como compartir recursos y recolectar información para feedback de los procesos gamificados.

EXPLORADORES: Quieren descubrir y aprender cualquier cosa nueva o desconocida del sistema, les encanta experimentar, ser curiosos y disfrutar de autonomía descubriendo elementos sorprendentes, eventos temporales y cierto grado de incertidumbre.

GANADORES: Están motivados por resolver retos con éxito y cuando exista una recompensa por hacerlo. Este es el grupo más numeroso de participantes en los videojuegos, casi el 80%.

Una vez definido el modelo de segmentación de jugadores de Bartle, no obstante, es imposible no reparar en el hecho de que está basado exclusivamente en comportamientos observados en juegos del tipo MUD. A partir de ahí, muchos investigadores y game designers se han preguntado: ¿son a caso los MUD representativos del resto de juegos y sistemas gamificados? La respuesta es un rotundo NO. Especialmente en el caso de un sistema de gamificación, lo que nos ocupa, el esquema de tipos de jugadores de Bartle puede no ser suficientemente preciso, aunque puede permitirnos una aproximación generalizada.



TAXONOMIA MARCZEWSKI

Andrzej Marczewski, otro investigador en este caso más específicamente dedicado a la gamificación, ha desarrollado otro modelo más profundo y, seguramente, más dirigido a sistemas de gamificación. En primer

lugar, Marczewski sugiere que como diseñadores de un sistema gamificado tenemos que segmentar a nuestros jugadores en “willing” o “not willing” según su predisposición inicial a jugar (o interactuar con nuestro sistema). EN EL SIGUIENTE NÚMERO veremos a fondo esta clasificación

EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Una Empresa Socialmente Responsable, es la que se preocupa por la realidad social, económica y ambiental que se basa en valores y crea acciones para contribuir a estas causas. Cada vez más empresas están buscando obtener el Incentivo ESR, debido al valor agregado que tiene este reconocimiento.

© Fuente: Greenscreen

SER EMPRESA ESR

SIN DUDA, LA OBTENCIÓN DE EL DISTINTIVO ESR LE OTORGARÁ MÁS VALOR Y CREDIBILIDAD A TU EMPRESA, PERO NO SÓLO ES UN COMPROMISO DE UN AÑO, EL DISTINTIVO SE DEBE RENOVAR CADA AÑO CON LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD QUE LA EMPRESA PROMUEVA.

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

La búsqueda de soluciones a la creciente desigualdad, han llevado a muchas empresas a mostrar su lado moral o humanitario, quizá bondadoso y hasta han creado un concepto: "Responsabilidad Social", una expresión hasta cierto punto nueva en el argot empresarial.

VALOR AGREGADO

La Responsabilidad Social Empresarial representa hoy en día, un valor agregado y una ventaja competitiva, en tanto que mañana será un requisito.



INCLUSION DE LA FAMILIA

La ESR debe incluir el núcleo social primordial, velar por todas aquellas personas que forman la empresa, para que, junto con sus familias, tengan una vida de calidad, con ingresos y condiciones que les permita desarrollar su talento, capacidades y realizar sus anhelos.

terés entre la comunidad empresarial, y cada vez se le da mayor relevancia.

Con todo, aún no existe un entendimiento generalizado de lo que significa y el compromiso que involucra. Se concibe perfectamente que se espera una mayor responsabilidad de las empresas y una mejor gestión de sus impactos en la sociedad, pero no se sabe con exactitud hasta dónde llega la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y, por lo tanto, cómo evaluarla.

La Responsabilidad Social implica un conjunto de prácticas, de estrategias y de sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Por ello, como punto de partida, las empresas con RSE suelen poner énfasis en la legislación laboral y en las normas relacionads con el medio ambiente y el **desarrollo sostenible**.

En México, sólo las compañías consolidadas han volteado a ver las ventajas y beneficios que pueden dejar a la sociedad a través de sus acciones, para que el bien común o la superación de las sociedades con planes que abarcan desde becas, escuelas sostenidas por corporaciones, planes de salud pública y hasta recreación.

Actualmente no existe una definición única de Responsabilidad Social Empresarial y el concepto es usualmente confundido con paternalismo, que suele aniquilar la voluntad y la superación personal, o con filantropía, actitud generosa y dadivosa de las empresas, pero que no constituye una obligación moral de las mismas.

Las empresas de clase mundial han reconocido ya los beneficios que genera erigirse como una Empresa Socialmente Responsable, y por ello, la Responsabilidad Social, es actualmente uno de los temas de mayor in-



DESARROLLO

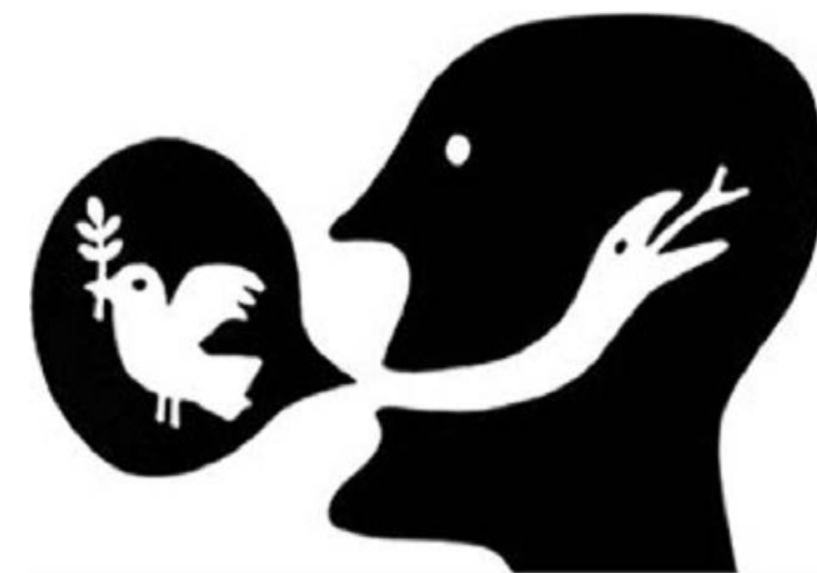
SUSTENTABLE

UN DESARROLLO QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DEL PRESENTE SIN PONER EN PELIGRO LA CAPACIDAD DE LAS GENERACIONES FUTURAS

DOBLE MORAL

Lejos de ser una práctica que permee todos los niveles de la empresa, se ha encontrado que los principales incentivos por los que las empresas han adoptado acciones de responsabilidad son tres:

- 1) porque conviene para cumplir con la regulación nacional o internacional ya que facilita la ejecución de la normas corrientes;
- 2) porque hay un liderazgo en la firma que les lleva a hacerlo y
- 3) para abrir nuevos mercados..



NINGUNA EMPRESA CONTRATA A UN DELINCUENTE PARA SER DIRECTIVO, ESO ES UNA REALIDAD, PERO TAMBIÉN ES UNA TRISTE VERDAD QUE EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS SUCEDEN SITUACIONES QUE SUPONEN FRAUDES, ABUSOS DE PODER, SOBORNOS Y UN SIN FÍN DE ACTOS AL MARGEN DE LA LEY Y SON COMETIDAS POR ESTAS PERSONAS QUE TIENEN LOS DESTINOS DE LAS EMPRESAS EN SUS MANOS.

DECISIONES

NO ÉTICAS

EN LA EMPRESA

Las cosas malas, no sólo son realizadas por gente mala, de hecho, muy a menudo son hechas por gente buena; lo que suena bastante aterradora ya que esto quiere decir que todos nosotros, incluidos tú y yo, ¡somos potenciales criminales! Pero.. ¿Porqué le gente buena hace cosas malas?. Esto se debe en su mayoría a que estas personas pueden tener una inapropiada versión de la realidad, su realidad de hecho, dicen Guido Palazzo y Ulrich Hoffrage, profesores de la Universidad de Lausana, Suiza, quienes imparten la cátedra de Decisiones éticas y estudian el comportamiento de altos ejecutivos en los casos más sonados de fraudes y comportamientos corporativos calificados como delictivos, como los que veremos más adelante.

Nuestras decisiones son el resultado de la manera en que interpretamos la realidad, agregan además que estos comportamientos se ejecutan en marcos de referencia muy estrechos y por consecuencia la percepción ética se pierde, es a esto a lo que ellos llaman “ceguera ética” y es el principal ingrediente para desatar las actitudes que provocan daños de diversos tipos dentro de las organizaciones. Es claro que todas las personas tienen una perspectiva diferente a lo que se relacione con el concepto de ética debido a la diferencia de contextos culturales bajo los cuales se ha desarrollado la estructura de pensamiento que rige sus acciones. En un mundo que cada vez más nos empuja hacia fronteras casi ya inexistentes entre el bien y el mal, debemos echar mano de todas las herramientas posibles para tener una plena conciencia de las acciones que desempeñamos y de nuestra responsabilidad integral.

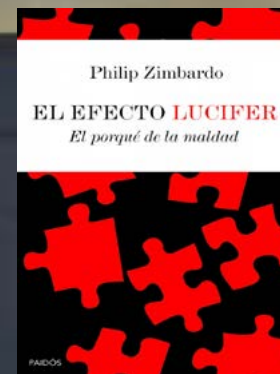
Cuando tomamos decisiones, estamos sumergidos dentro de un contexto determinado, estos contextos pueden ser tan fuertes que pueden moverse hacia el lado oscuro a pesar de nuestras buenas intenciones y valores morales, esto quiere decir que podemos hacer el mal sin darnos cuenta siquiera que lo estamos haciendo. ¿De dónde viene esta fuerza que nos causa esa ceguera ética? ¿Qué es la maldad o hacer el mal?, aquí solamente podemos hacer un pequeño esbozo de este tema que ha mantenido ocupados a diferentes personas a lo largo de más de 2,000 años y sigue siendo un tema que no pierde vigencia desde que en los primeros momentos en que aparecieron los filósofos griegos intentando dar una explicación a la moral y el comportamiento dentro del orden natural que llamaron *cosmos* y el orden de la sociedad llamado *polis*, de esta manera, el hombre y sus acciones se encontraban enmarcados dentro de este orden. En el mundo occidental vinieron diferentes aproximaciones al tema de la mano de personalidades como Agustino de Hippo (circa 430 n.e.), atribuyendo el bien a la figura todopoderosa de un Dios creador del hombre y el mal moral a la debilidad intrínseca del hombre. Seguido de este intento de explicar esta diferencia, vinieron grandes filósofos como Leibnitz y Rousseau quienes en el siglo 17 n.e. postularon a grandes rasgos, que para combatir la fuerza del mal en las acciones de los hombres se necesitaban dos cosas: Una mejor comprensión de uno mismo y mejores instituciones políticas y educativas. Fue a principios del Siglo 18 n.e. que para Immanuel Kant, el mal no era seguir la moral contenida en el hombre, si no los hechos que iban contra la razón

En la era moderna, hemos modelado el comportamiento humano en base a la creencia de la razón como un ideal y en las ciencias sociales domina el concepto de la elección racional y la idea del *Homo economicus* como lo mencionan Palazzo y Hoffrage para definir al calculador individuo tomador de decisiones cuyo fin es maximizar sus utilidades. Pero en determinados casos, la elección racional nada tiene que ver con el ideal del bien, muestra de ello fueron los campos de concentración alemanes durante la SGM, donde la razón y la ciencia estuvieron presentes como una aplicación cuidadosa de acciones conducidas bajo la razón de algunas personas con suficiente poder para aplicarlas.

Ya entrado el S. 20 de n.e., la filósofa Hannah Arendt (1906 - 1975) postuló que el mal es más bien algo normal y trivial que no necesita ninguna dimensión demonizable para hacerse realidad, nos menciona también su poder de expansión y de contagio dentro de los grupos sociales y las organizaciones. Las dos guerras mundiales fueron un claro ejemplo de que la razón no está ligada al concepto Kantiano de la ejecución del bien basado simplemente en la razón humana. George Orwell en su obra 1984 muestra como los contextos represivos mantienen a la gente sumisa en el orden impuesto y les determina qué hacer y qué pensar.

Basándonos en los controversiales estudios de Zimbardo podemos inferir que el mal no es el resultado de lo que somos, si no, del contexto en el cual nos encontremos inmersos y en el que tomamos decisiones.

En muchas maneras, la vida era mucho más fácil en tiempos pasados, ya que las sociedades eran más homogéneas, la gente compartía los mismos valores morales y las mismas tradiciones y estaban sumergidos en un contexto similar; de tal manera que las decisiones que tomaban estaban más integradas a sus valores. La sociedad actual se encuentra marcada por un mayor pluralismo, es heterogénea, está más invadida por información cada vez más difícil de decodificar y más difícil de que tenga sentido. Es en estos días cuando necesitamos reglas para que nuestra sociedad pueda triunfar en base a la colaboración viviendo en medio de la crisis de orientación en la que estamos sumergidos debido al exceso de información proveniente de tantas fuentes culturales tan diversas. Bajo estas circunstancias nuestras decisiones se pasean por una zona gris que llamaremos dilema. En un dilema, tenemos que hacer elecciones entre valores, principios y objetivos que son más o menos de igual importancia para nosotros, pero que no podemos considerarlos al mismo tiempo, por ejemplo tomemos el caso de Claire, una brillante ejecutiva de ventas que desde hace años ha roto los records de ventas atrayendo utilidades a la empresa, pero para su desgracia, durante los últimos meses su hija enferma le ha restado tiempo y fuerzas, lo que se ha traducido en una caída en las ventas y las utilidades de la empresa. Sus jefes ahora tendrán que tomar la decisión entre despedirla o afrontar la baja de productividad que están presentando durante un tiempo incierto y bajo la constante presión de los directivos para brindar más y mejores ventas.



EL EFECTO LUCIFER

El que nunca ha cometido una maldad, que levante la mano. No importa que haya sido sin intención o que nos carcoma la conciencia. Dadas ciertas situaciones, la gran mayoría sucumbe a un poco de crueldad, aunque sólo sea una oración incisiva. A diferencia del nuevo pontífice, Juan Pablo II afirmó que el Cielo y el Infierno estaban dentro de cada uno de nosotros. Y no hace falta ser católico para creer en esta afirmación, ni hace falta hablar en términos de un paraíso o llamas eternas, basta con mirarnos a nosotros y a los demás, con recordar momentos en que nuestra voluntad de hacer “lo correcto” fue quebrada.

El psicólogo Philip Zimbardo realizó un estudio en 1971 que descorrió un velo

sobre nuestra naturaleza. Convocó a estudiantes universitarios para una investigación psicológica denominada el Experimento de la Prisión de Stanford. Los voluntarios fueron analizados para comprobar estabilidad psicológica, física y emocional y todos ellos eran jóvenes normales de la clase media. Los estudiantes fueron asignados como prisioneros o guardias al azar y confinados a una prisión montada en el subsuelo de la Universidad de Stanford. El proyecto – planeado para durar dos semanas – fue cancelado a los 6 días por haberse vuelto demasiado real para los participantes. Los prisioneros se volvieron sumisos y depresivos y los guardias se volvieron sádicos y abusadores. La notable transformación se dio en menos de una semana.

Este tipo de decisiones son de las llamadas, decisiones del área gris, ya que por un lado sabemos que es una acción que está fuera del control de Claire pero por el otro existen compromisos y presiones ante las cuales debemos dar resultados satisfactorios, por lo que se considera despedirla aún con los aportes que haya realizado y su potencial. Por el otro lado tendríamos que conservar a Claire y motivar a todos los demás integrantes del equipo a que trabajen más para compensar la baja productividad de Claire, generando mayor stress e insatisfacción laboral, una vez más, por una causa que no es responsabilidad de los afectados. El tomar una decisión o la otra violará los valores que son importantes para el tomador de decisiones o para los otros involucrados. Es en estas circunstancias donde no hay claramente una decisión muy clara al respecto. Mientras más grande es el dilema, más grande es el reto planteado a nuestro cerebro para tomar una decisión significativa y que se encuentre basada en la razón. En casos como este podemos recurrir a Kant y si podemos universalizar nuestra decisión entonces esa, debe ser tomada, por otro lado, la ética utilitaria desarrollada por Jeremy Bentham (1748-1832) que dice que se debe calcular la decisión en base a la cantidad de personas favorecidas o perjudicadas por esa decisión, así, el mal de unos pocos es justificable a cambio del bien de muchos, sin embargo habrá que adicionar una capa de cisiva adicional llamada “mis valores”, los cuales me ayudarán a conjugar estas tres formas de resolver dilemas pero esto funciona si y sólo si soy capaz de abstraerme al contexto en que se desarrolla tal dilema. Es decir, tomar la decisión desde un punto de vista donde me veo a mí mismo tomando esa decisión (Awareness).

Pero, ¿Que tal si mi contexto desde el que tomo mis decisiones es tan pequeño y tan rígido que me veo cegado ante lo que para muchos otros es la realidad? Esto pasa más a menudo de lo que pensamos como veremos a continuación de una manera un poco más simple para efectos educativos:

EL TRAJE NUEVO DEL EMPERADOR

Vivió en tiempos pasados un emperador tan, pero tan aficionado a la ropa, que gastaba todo su dinero en trajes nuevos. Cuando inspeccionaba las tropas, cuando iba al teatro o cuando andaba de paseo, su único afán era mostrar sus nuevos vestidos. Se cambiaba a cada rato y así como suele decirse que el rey “está en el Consejo”, de él decían “el emperador está en el guardarropa”.

Un día llegaron dos pillos, haciéndose pasar por tejedores y proclamando que sabían tejer la más bella tela del mundo. Los colores y los diseños eran de gran hermosura, pero además los trajes confeccionados con esa tela tenían una maravillosa virtud: eran invisibles para los que no desempeñaban bien sus cargos o carecían de inteligencia. Esa ropa no tiene precio –reflexionó el emperador–; con ella podré distinguir a los incapaces de mi gobierno y a los inteligentes de los tontos. Sí, necesito sin falta esa tela. Así es que adelantó a los pillos una considerable cantidad de dinero para que comenzaran a trabajar de inmediato. Los pillos, entonces, armaron telares, fingieron que tejían, aunque las bobinas estaban absolutamente vacías. Pedían más y más seda fina y oro más fino todavía, y todo iba dar a sus bolsillos mientras trabajaban hasta altas horas de la noche en sus desocupados telares.

De alguna forma tengo que saber qué han hecho –dijo el emperador. Se le encogía el corazón al pensar que los tontos y los incapaces no verían la tela. No es que dudara de sí mismo, pero estimó preferible mandar a alguien para que examinara el trabajo antes que

él. Los habitantes de la ciudad sabían que la tela tenía una maravillosa virtud y ardían de impaciencia por ver hasta qué punto sus vecinos eran tontos o incapaces.

Enviaré a mi buen ministro –pensó el emperador– a visitar a los tejedores. Nadie mejor calificado que él para juzgar la tela: se distingue por lo inteligente y por lo capaz. El honrado y viejo ministro entró al taller donde los impostores trabajaban en sus telares vacíos. “¡Dios!”, pensó, abriendo los ojos de par en par, “no veo nada”. Sin embargo, prefirió no decir ni una sola palabra. Los dos tejedores lo invitaron a acercarse para que pudiera admirar el fino diseño y los maravillosos colores de la tela. Le mostraban los telares vacíos y el pobre ministro abría los ojos sin poder ver cosa alguna, sencillamente porque nada había. ¡Dios mío!”, pensó, “¿seré incapaz? No me atrevo a confesar que la tela es invisible para mí”.

Bueno! ¿Qué opina? –le dijo uno de los tejedores. ¡Bonito, realmente muy bonito! –contestó, poniéndose los anteojos–. Ese diseño y esos colores..., hermosos. Le diré al emperador que he quedado muy satisfecho.

Los pillos seguían pidiendo más dinero, seda y oro; eran cantidades enormes las que necesitaban para esa tela. Claro que todo iba a parar a sus bolsillos; el telar siempre vacío y ellos trabajando. Después de pasado algún tiempo, el emperador envió a otro honrado consejero a examinar el tejido y a averiguar si faltaba mucho para terminarlo. Al nuevo delegado le pasó lo mismo que al ministro. Por más que miraba y miraba, nada veía.

¿No es un tejido maravilloso? –preguntaron los dos impostores, explicándole el soberbio diseño y los primorosos colores que no existían. “¡Pero yo no soy un estúpido!”, pensaba el hombre. “¿Es que no soy capaz de desempeñarme en mi empleo? Raro asunto, pero ya me preocuparé de no perderlo”. Elogió la tela y se deshizo en halagos por el gusto en la elección de los colores y en el diseño.

Nunca he visto una pieza tan magnífica –dijo al emperador, y toda la ciudad habló de la extraordinaria tela. Por último, el emperador mismo quiso verla mientras todavía estuviese en el telar. Con selecta comitiva, en la cual iban los dos honestos funcionarios, visitó a los astutos pillos que seguían tejiendo aplicadamente, aunque sin seda, sin oro y sin hilo alguno. –¿No es magnífica? –dijo el primer ministro. –Los colores y el diseño son dignos de Vuestra Alteza –dijo el otro consejero.

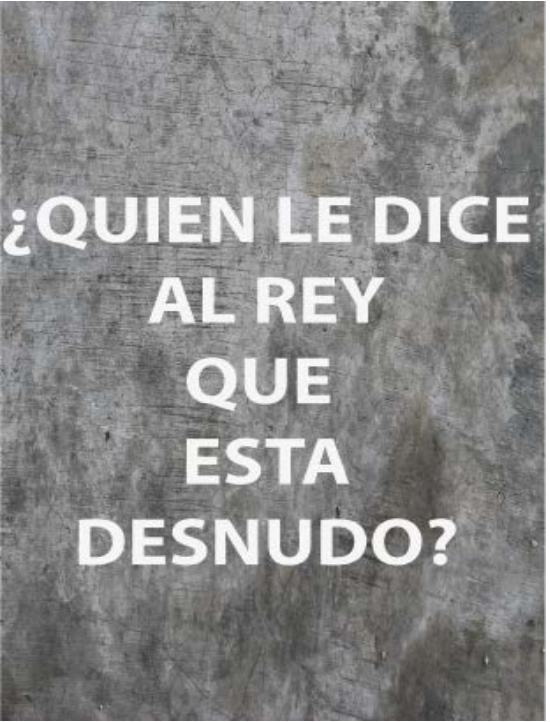
Todos los consejeros, ministros y señores importantes que había en su comitiva hicieron lo mismo, uno tras otro. Aunque no veían nada, repitieron tras el gran emperador: –¡Espléndida! –y llegaron a aconsejarle que vistiera la nueva tela para el primer desfile importante que hubiese.

El emperador marchaba ufano por el desfile bajo su magnífico palio. Toda la gente de la ciudad había salido a la calle o lo miraba por los balcones y ventanas. Y decían: –¡Qué traje más regio! ¡Qué cola tan adorable! ¡Qué caída perfecta! Nadie reconocía la verdad, temiendo ser tildado de tonto o de incapaz para desempeñarse en su empleo. Nunca traje alguno del emperador alcanzó tales niveles de admiración.

Me parece que va sin ropa –observó un niño. –¡Señor, es la voz de la inocencia! –lo excusó el padre. Pero pronto se elevaron murmullos repitiendo las palabras del niño. –¡Un niño dijo que el emperador no llevaba ninguna ropa! –¡No lleva ropa! –gritó por fin el pueblo. ...

El resto del cuento ya todos lo conocen. ... ¿Les suena familiar hacia el interior de alguna empresa? Una atmósfera cargada de un totalitarismo omnipresente, el sudor frío en la frente del primer ministro al no ver la tela nos habla sobre el miedo prevalente en la organización el cual compartían todos los miembros de la corte al someterse al juicio implacable del rey. El poder de los ladrones les es otorgado por la manera en que abordan al rey y le ofrecen un producto que está en su forma de ver las cosas (E, amor a la ropa); es entonces cuando la combinación del marco que ofrece el rey y el miedo que prevalece en la corte lo que forma un marco de referencia muy estrecho para tomar decisiones, y es entonces cuando sobreviene la catástrofe. Nuevamente... ¿Les suena familiar?

Todos actuamos en el mundo a través de el uso de los marcos de referencia ya que interpretamos al mundo, ya que nuestro cerebro reduce la complejidad de las situaciones y se basa en experiencias, valores y sobre todo en las percepciones ofrecidas por estos marcos de referencia para tomar decisiones importante. Mucho más cuando priva la máxima de “Decisiones rápidas y acertadas”, lo cual es una paradoja ya que, jamás, decisiones rápidas han sido acertadas., ya que los marcos de referencia suelen ser muy estrechos para tomar decisiones acertadas. Todos los implicados en la historia tenían algo que perder, su título, sus riquezas su posición privilegiada, excepto el niño que dice la verdad, Él no tiene nada que perder ya que no se encuentra inmerso en ese marco de referencia y aquí no queremos decir que los integrantes de la corte del rey no fuesen racionales, ya que ellos tenían una razón para caer víctimas de ese marco estrecho de referencia, pero sólo las personas que se encuentran fuera de ese marco pueden ver la irracionalidad de sus acciones racionadas dentro de su contexto. Lo que parece estúpido e irracional fuera del contexto donde se presentan los hechos, hacen mucho sentido dentro del contexto. No es una excusa para los múltiples fraudes realizados por empresarios en todo tipo de organizaciones, es más bien una forma didáctica de



exponer que **los contextos pueden llegar a ser más fuertes que la razón.**

Además se observa en la historia que el fraude es apoyado por el mismo patrón en los integrantes de la corte. Sigue confirmando la existencia de una tea que no existe lo que lleva a una presión de grupo lo que acentúa lo fuerte de este contexto.

En las organizaciones actuales podemos ver que existen varios o todos de los elementos mostrados en esta historia: Miedo, Liderazgo autoritario, Presión de grupo, No hay erteza sobre las evaluaciones al personal, El uso de marcos de referencia muy estrechos, Patrones e comportamiento de grupos donde los individuos integrantes continúan justificando racionalmente sus acciones, aunque éstas sean nocivas.

¿QUE APRENDIMOS?

1.- EL CONTEXTO PUEDE SER MÁS FUERTE QUE LA RAZÓN

2.- LOS EMPLEADOS PUEDEN VERSE ATRAPADOS DENTRO DE MARCOS DE REFERENCIA MUY ESTRECHOS

3.- LO QUE PARECE IRRACIONAL DESDE FUERA DEL CONTEXTO, PUEDE PARECER BASTANTE RACIONAL DESDE DENTRO

4.- EL MIEDO ES UN ELEMENTO CLAVE PARA DESATAR EL COMPORTAMIENTO IRRACIONAL

5.- LAS ORGANIZACIONES MODERNAS SE PARECEN MUCHO AL REINO DE ESTA HISTORIA.

¿SE PARECE TU EMPRESA A ESTE REINO?



LA CEGUERA ÉTICA

Es común pensar que las malas acciones las hacen malas personas, pero lo cierto es que, esas malas acciones las hacen personas normales quienes incluso, se ven sorprendidas ellas mismas al detonar las consecuencias de sus actos. Se sorprenden tanto que muchas de sus expresiones son: ¿Porqué no ví lo que estaba haciendo? A esto, Palazzo y Hoffrage le llaman Ceguera Ética y define 3 momentos cuando ella le ocurre a las personas:

1- Cuando nos cegamos éticamente, nos desviamos de nuestros principios y valores, de tal suerte que cuando esto ocurre no podemos acceder a esos valores.

2.- La ceguera ética está enmarcada por contextos fuertes y por lo tanto es un estado temporal, cuando la situación cambia, los actores regresan a sus marcos de referencia, a sus valores y principios originales.

3.- Esta ceguera es inconsciente; las personas no son conscientes de estar desviándose de las reglas del juego al tomar decisiones.

Las decisiones que hacemos las realizamos desde uestra perspectiva de la realidad a través de estrucutras mental-

es llamadas marcos, conformados por nuestras experiencias y valores pero sometidos a diferentes condiciones referenciales que los vuelven estrechos y muy rígidos lo cual es terreno fértil para que esta ceguera ocurra y con ella, la peligrosa y riesgosa toma de decisiones no éticas dentro de las empresas.

La ceguera ética se compone de tres capas:

1.- El contexto de la situación

2.- El contexto organizacional

3.- El contexto institucional o social

Esta ceguera puede dar lugar a situaciones que llegan a estar fuera de control en muy poco tiempo como veremos los casos de Enron, Ford Pinto, Lehman Brothers, FIFA y Volkswagen. Claro que en algunas de estas situaciones fueron los marcos de referencia tan estrechos que se manejaban hasta la propia peligrosidad de los grupos que se formaron al interior de estas organizaciones quienes fomentaban tales comportamientos e incluso, se esperaban este tipo de situaciones como “normales”.

CASO ENRON

En el año 2000, tan solo cinco años después de su creación, la eléctrica Enron consiguió aparecer en la lista de la revista Fortune como la séptima mayor compañía de Estados Unidos y la primera como la mejor empresa para trabajar ahí. Sin embargo, la gloria duró poco, ya que en 2001 se descubrirían numerosas irregularidades en las cuentas de la compañía que acabarían arrastrándola a la quiebra. El mayor escándalo financiero vivido por el país norteamericano hasta el momento ha llenado páginas y páginas en los periódicos de todo el mundo desde que comenzó a salir a la luz. En mayo de 2006, Los responsables del escándalo Enron, Ken Lay y Skinning, son declarados culpables de fraude y engaño. El fundador y el ex primer ejecutivo se enfrentan a penas de entre 45 y 275 años de cárcel, pero en julio de 2006 el fundador de Enron, Ken Lay, muere de un ataque al corazón. Lay representaba, antes de la quiebra, el sueño americano, al haber conseguido hacer de la modesta empresa que dirigía una de las más importantes de todo el país. Era amigo cercano del presidente Bush y su familia, así como uno de sus mayores contribuyentes a sus campañas.

LEHMAN BROTHERS

Aunque el análisis técnico puede ser muy complicado, lo que nos interesa es el accionar interno de la compañía que adquiría fondos de alto riesgo y los ofrecía como productos de bajo riesgo y altas utilidades, es en esa base que Lehman Brothers comenzó a fomentar la contratación y formación de un sistema de recompensa que estimulaba el accionar de sus corredores financieros como si fueran mercenarios guerrilleros y la utilización de lenguaje militar para referirse a las tareas cotidianas, se referían a los ejecutivos como un “pelotón de combate” y a los corredores como “soldados forjados en batalla”, trabajaban en las “plataformas de armas” donde rugían poderosos los “cañones financieros”. el lenguaje es poderoso ya que influencia la forma de pensar y cuando el caos y la guerra está en la mentalidad de los ejecutivos que toman decisiones, lo harán bajo la política de “no tomar prisioneros” y el uso de una política de “tierra quemada” ante la manera de afrontar la pérdidas. Pues bien, el resultado fue una tierra devastada por una crisis mundial de la cual aún existen países que no han logrado reponer sus economías

HISTORIAS DE CEGUERA ÉTICA...



¿O DELINCUENCIA ORGANIZADA?

FIFA

Es, sin lugar a dudas, uno de los escándalos más sonados de las últimas décadas en el mundo del deporte. La FIFA, con más de 110 años de historia, se encuentra envuelta en una tensa incertidumbre con la corrupción, el fraude, la extorsión, el lavado de dinero y la estorsión como protagonistas. Algo nunca visto en la institución más importante relacionada con el fútbol a nivel mundial. Como sospechosos, un sinnúmero de altos cargos de un sinnúmero de nacionalidades. Son, supuestamente, delinquentes de cuello blanco, quienes al formar una sociedad cerrada donde existía un líder autoritario y un clima de aprobación inobjeciones se llegó a extremos donde la generación de riqueza personal fue el objetivo preponderante.

CHALLENGER 1986 (NASA)

Los trozos del Challenger y su tripulación terminaron en el fondo del mar por un problema tecnológico conocido —pero ¡no resuelto!— en el diseño de una junta de sus motores impulsores; pero la investigación de la catástrofe, puso en evidencia que “el accidente” se desencadenó por un proceso erróneo de toma de decisiones de los gerentes de la NASA, y de algunas de sus empresas proveedoras, motivados para satisfacer a un cliente importante (al establishment político y a la opinión pública). Más sin embargo hay que hacer notar que la empresa que elaboraba las juntas para los motores de combustible líquido fue cargada desde el principio con toda la presión de la operación, presión que ejercían los altos mandos de la NASA por asegurar su supervivencia al tratar de no demorar más los lanzamientos del transbordador espacial.

FORD PINTO (1973)

En el año 70, Lee Iacocca se convirtió en el nuevo presidente de la compañía. Su filosofía era muy distinta a la de Miller. Había crecido la demanda por carros pequeños, debido a la crisis del petróleo. Como resultado, se trazó el objetivo de los límites de 2000: los carros no debían pesar más de 2000 libras y costar 2000 dólares en la manufactura. Esto significaba a su vez, bajar el peso por donde fuese posible y recortar costos. Iacocca creía que esto era necesario para poder competir con la industria japonesa. Tanto fue así que, cuando se comenzó a descubrir que los tanques de gasolina de su modelo Ford Pinto eran peligrosos, nadie se acercó al presidente de la empresa a decirselo, ya que tenían ser despedidos. La filosofía de Iacocca no era compatible con temas de seguridad, solo quería ver los resultados económicos aún a pesar de saber que su auto era propenso a estallar en llamas.

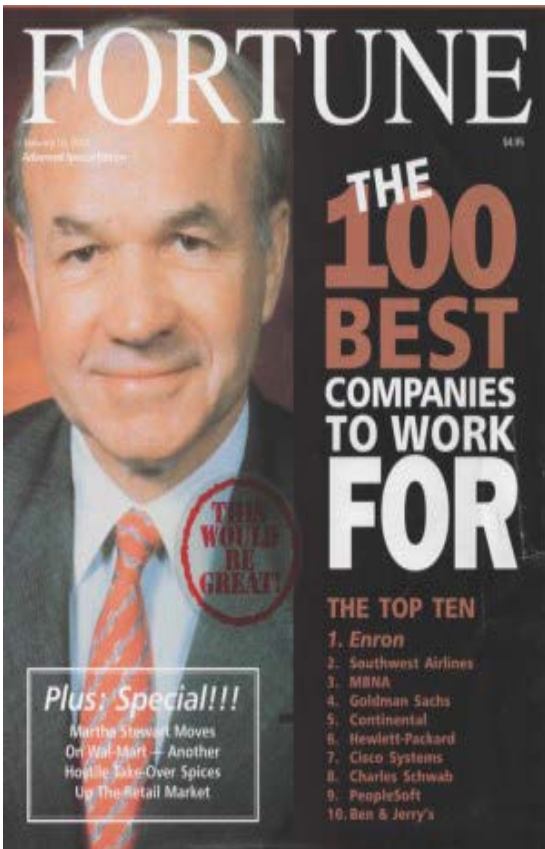
VOLKSWAGEN (2015)

La EPA (Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos) descubre que los coches de Volkswagen tenían trucadas las pruebas de emisiones. Se simulaban unas condiciones que nada tenían que ver con el comportamiento del automóvil en carretera. En algunos casos se llegaban a niveles cuarenta veces superiores a lo declarado por el fabricante alemán. El origen, software truco en el ordenador de a bordo colocado intencionalmente bajo órdenes de los altos directivos de la mayor empresa automotriz japonesa quienes cayeron víctimas de la presión impuesta por la alta competencia de los productores asiáticos quienes desarrollaban motores con menores emisiones de CO2 y bajo presión de los mercados actuales demandando un mejor desempeño sin afectar el ambiente; además de ofrecer los rendimientos monetarios prometidos a los accionistas.

PANAMA PAPERS (2016)

Señala a jefes de estado y de Gobierno en ejercicio y retirados, políticos, grandes empresarios, deportistas de élite, actores o artistas de prestigio mundial. Nombres como el jugador del Barcelona Leo Messi, la tía del Rey de España, Pilar de Borbón, el presidente ruso, Vladimir Putin, o el primer ministro islandés, Sigmundur David Gunnlaugsson son algunos de los nombres que aparecen en los más de 11 millones de documentos, registros, contratos, memorandos que probarían 40 años de intensa actividad offshore —sociedades opacas, es decir, registradas en un país en el que no realizan ninguna actividad económica. Esta actividad fraudulenta es estimulada por los paraísos fiscales donde las altas imprecisiones tributarias y las duras leyes fiscales de varios países, ponen en riesgo grandes fortunas, muchas de las cuales no siempre son fruto de operaciones legales.

¿CUÁNTOS MÁS FALTAN?



MÁS VALE PREVENIR

BLINDAJE

CONTRA LA CEGUERA ÉTICA

La primer recomendación para luchar contra la ceguera ética es implementar la vigilancia contra la formación de contextos poderosos hacia el interior de la organización revisando esta lista de situaciones que pueden detonarla.

RECETA PARA EL FRACASO

1. LA PRESIÓN DEL TIEMPO ES INTENSA
2. ESTAMOS COMPLETAMENTE ABSORTOS EN NUESTRO TRABAJO
3. LA PRESIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO ES MUY FUERTE
4. EN LA COMPAÑÍA DEBE OBEDECER LAS ORDENES Y LAS REGLAS
5. NUESTROS OBJETIVOS NO SON REALISTAS
6. LOS COLABORADORES NO TIENEN INFLUENCIA, LAS DECISIONES VIENEN DESDE ARRIBA
7. LA COMPETENCIA EN NUESTRA INDUSTRIA ES DESPIADADA
8. LOS OBJETIVOS NO SON CLAROS
9. HAY UN CLARO SENTIMIENTO DE SENTIRSE REBASADO POR TANTA INFORMACIÓN
10. EN LAS JUNTAS, SIEMPRE TENEMOS LAS MISMAS OPINIONES
11. LOS PROCESOS ESTAN ALTAMENTE ESTANDARIZADOS
12. SI ALGUIEN NO ENCAJA AQUÍ, USUALMENTE SE VA DE LA EMPRESA
13. LAS LABORES PROFESIONALES Y LOS VALORES PERSONALES ESTÁN ALTAMENTE SEPARADOS UNOS DE OTROS
14. EN LAS JUNTAS SIEMPRE HABLA LA MISMA GENTE
15. NUESTRA COMPAÑÍA ESTA ALTAMENTE MOTIVADA POR LA GENERACIÓN DE UTILIDADES
16. LOS ALTOS EJECUTIVOS TIENEN UN ESTILO DE LIDERAZGO MUY AGRESIVO
17. EL LENGUAJE USADO EN LA COMPAÑÍA ES MUY AGRESIVO
18. EL MIEDO ES EL SENTIMIENTO MÁS EVIDENTE EN LA COMPAÑÍA



Si en la organización existen estos elementos claves, algo tiene que hacerse ya que lo más probable es que los líderes y sus colaboradores padezcan de esa ceguera ética que tanto afecta el desempeño de los valores que forman el núcleo organizacional de la empresa.

A continuación elaboraremos una lista de sugerencias sobre como podemos atacar cada uno de los síntomas listados arriba.

Comencemos con

LA PRESIÓN DE TIEMPO: Es obvio que en la actualidad todo ejecutivo encargado de tomar decisiones está soetido constantemente a presión de diversos tipos, lo recomendable es permitirle a estas personas practicar el Mindfullnes o en otras palabras, la capacidad de centrarse en el ahora tomando unos minutos para respirar y considerar las alterntivas que se tienen antes de tomar una decisión. Durante este tipo se debe volver a considerar los valores personales mientras se respira y pensar en qué haría nuestro mejor modelo inspirador en es caso; hablamos de una persona significativa en la vida del tomador de decisiones, puede ser sus padres, un maestro, mentor etc. Es importante que esta práctica se haga extensiva hacia toda la organización.

PRESIÓN DE OBEEDIENCIA: Los líderes tienen que tener autoidad pero NO deben abusar del poder, deben servir como ejemplos modelo de comportamiento y muy en particular, deben motivar a los miembros de sus equipos a hablar sin miedo. Como lider se tiene que comunicar claramente los valores de la empresa, ser abiertos a las críticas de otros, utilizar los argumentos basados en la razón, ser muy claro con respecto a las reglas del juego, no liderar con mensajes vagos y ambivalentes, no permitir que la gente se confunda a cerca de las reglas del juego. Con respecto a la obediencia, como líder debes considerar preguntarte con frecuencia: ¿Me estoy comunicando claramente en cuestiones de ética y reclamos?, ¿Actúo como un modelo de integridad a seguir?, ¿Dejo claro a mi equipo que la integridad es importante para mí?, Respondo rápida y decisivamente cuando existen quejas con mis fallas?

Procesos y sistemas administrativos: Es importante proover los sistemas administrativos y los procesos que de manera clara, alineen la elección de objetivos, la evaluación y los incentivos con la integridad. No empujar a los colaboradores hacia la percepción de que tienen que escoger entre éxito o integridad. La presión es claramente un factor clave del éito, pero demasiada presión es un iniciador de la ceguera ética, es muy importante que la gente sienta que está en control de la situación, de otra manera les brindamos una base falsa para su desempeño laboral. Se tiene que

empoderar a los colaboradores para compartir sus pensamientos y dares la oportunidad de colaborar con sus opiniones, de esta manera les mostramos que tienen el control de la situaciones en que se ven mezclados y que sus aportaciones son importantes. Estopuede lograrse a implementar estilos de liderazgo democráticos que permitan que estas acciones sucedan hacia el interior de la organización.

Locus de control: Como Líder de la organización se debe hacer estas preguntas: ¿La gente en la organización siente que tiene el control de la situación o se sienten manejados?, ¿Nuestra gente tiende a decir cosas como: “No puedo hacer nada al respecto... esa no es mi responsabilidad”?

Un aspecto de la dinamica organizacional que se debe entender mejor para evitar la ceguera ética es el llamado efecto de “El mal paso”. Las malas acciones entrarán en la empresa en pequeños pasos que pueden parecer inofensivos, por lo tanto se debe insistir en la claridad de las reglas del juego incluso si las trasgresiones parecen inofensivas, ya que seguido de permitir estas pequeñas irregularidades, seremos incapaces de de detner una dinámica que ya ha comenzado a moverse dentro de la organización. Ante estas situaciones debemos preguntarnos: ¿Estamos manteniendo el mismo nivel en los estándares de integridad ?, ¿Afrontamos directamente las violaciones a la ética de manera transparente o preferimos no hablar de ellas?, ¿Aplicamos el código de conducta sin excepciones?, ¿Atendemos rápida y profundamente las quejas cuado se presentan? De no hacerlo es seguro que se presentrán casos de falta de ética ya que nosotros estamos sembrando las semillas de lo que tarde o temprano cosecharemos, y los frutos tal vez no sean los más dulces.

EN RESUMEN

1. COMO LIDER DE UNA ORGANIZACIÓN UD. PUEDE INFLUIR EN EL CONTEXTO EN DONDE OTROS TOMAN DECISIONES
2. PUEDE REDUCIR EL RIESGO DE CEGUERA ÉTICA AL ANALIZAR CUIDADOSAMENTE LAS FUERZA QUE INTERACTÚAN AHI Y CONTROLARLAS HACIENDOSE PREGUNTAS QUE LE PERMITAN MANEJARLAS DE TAL FORMA QUE LA PRESION SE REDUZCA
3. ANALIZACE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES QUE PUEDEN INCREMENTAR EL RIESGO DE CEGUERA ÉTICA, TALES COMO LA PRESIÓN DEL TIEMPO, LA CIEGA OBEEDIENCIA, LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, LAS EXPECTATIVAS EN LOS PAPELES QUE JUGARÁ CADA UNO DE LOS COLABORADORES Y EL LOCUS DE CONTROL
4. ADMINISTRE ESTOS FACTORES DE TAL FORMA QUE LA PRESION SOBRE SU EQUIPO Y LA ORGANIAZCIÓN SE VEA REDUCIDA

EL LUGAR DE CONTROL O LOCUS DE CONTROL ES UN TÉRMINO PSICOLÓGICO QUE HACE REFERENCIA A LA PERCEPCIÓN QUE TIENE UNA PERSONA ACERCA DE DÓNDE SE LOCALIZA EL AGENTE CAUSAL DE LOS ACONTECIMIENTOS DE SU VIDA COTIDIANA. ES EL GRADO EN QUE UN SUJETO PERCEBE QUE EL ORIGEN DE EVENTOS, CONDUCTAS Y DE SU PROPIO COMPORTAMIENTO ES INTERNO O EXTERNO A ÉL.

PARA SABER MÁS

SI LE INTERESA SABER MÁS SOBRE LOS CONTENIDOS DE LA REVISTA CONTACTE A:

IDC Innovación, desarrollo y capacitación
gamificomx@gmail.com



www.nodoidc.wix.com/gamifico

gamificomx@gmail.com

477 7652153

Twitter: @gamificomx

Facebook: /Gamificomx

¿Lugares de trabajo felices?

Ya son una realidad que están aplicando las empresas que quieren atraer y retener al mejor talento disponible.

Las estrategias de Gamificación son una valiosa herramienta para mejorar el ambiente laboral, incrementar la motivación y crear compromiso genuino en sus colaboradores con los objetivos laborales sin incrementar los costos de la operación.

¿Su empresa ya Gamifica?

