



3 vías para gestionar la conducta en los conflictos de interés

Riesgos Laborales

● ● ○ FICHA INTERMEDIA

Fecha	Mayo 2025
Tpo. de lectura	10 min.

¿Cómo se gestiona la conducta?

Si existen estos sesgos, existen los desafíos nombrados en la ficha anterior. Entonces ¿qué se puede hacer para gestionar mejor la conducta?

Existen básicamente tres vías para gestionar la conducta que se basan en tres enfoques teóricos sobre el manejo de la misma. Estos son:

- i. un enfoque basado en reglas: se centra en medidas organizacionales.
- ii. un enfoque basado en la disuasión: amenaza de consecuencias adversas.
- iii. un enfoque basado en valores / cultura: creación de valores y supuestos compartidos sobre el comportamiento deseable.

FGE

RAZOR
CONSULTING

Reglas y disuasión



- Los enfoques basados en reglas y disuasión enfrentan serias limitaciones.
- Es imposible preverlo todo.
- Suelen aplicarse ex-post en lugar de dar una guía previa.
- Son apropiadas para la minoría de manzanas podridas, pero contraproducentes para el resto.
- Disuasión eficaz es difícil.
- Pueden crear resentimiento, resistencia y comportamiento calculador.

Cultura

- Cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna.
- La cultura es el resultado del aprendizaje conjunto. Influye a todo nivel dentro de la organización y determina los estilos de liderazgo, la toma de decisiones y el diseño de los marcos de gobierno.
- Una cultura se construye en base a valores, la regla va a servir, pero más que nada nos va a servir la cultura.
- Cuando una persona llega a una organización y se encuentra una cultura sólida desarrollada en esa organización, es muy fácil adaptarse.
- Cuando una persona que viene con una mala conducta del lugar donde había trabajado antes, una mala cultura, y se encuentra con un lugar donde no hay una cultura bien arraigada, lo que hace es empezar a podrir el resto del cajón.
- Esa manzana podrida, cuando llega a un lugar donde está la cultura sólida, termina adaptándose, y mejora su actitud.

Cambio conductual

¿Cómo se refuerza o cambia la cultura en una organización para alcanzar las metas propuestas?

Para lograrlo hay ciertas herramientas que son clave y apuntan a un cambio conductual:

- Normas sociales: promociones, recompensas y castigos.
- Liderazgo: influye directamente al tomar decisiones e indirectamente a través de modelos de roles, retroalimentación e incentivos.
- Toma de decisiones: los casos más difíciles son conductuales. Son a propósito de personas, es difícil ser estricto con las decisiones, ya que son decisiones que afectan a personas, pero son señales muy fuertes.
- Se tiene que ser consistente entre lo que se dice y se hace. Esa consistencia tiene que estar en el sistema por distintas razones. Una de ellas es porque va a promover un adecuado cambio cultural.
- Nivel de legitimidad, confianza y capacidad de disentir. Lo ideal es que todos en la empresa pudieran levantar la mano para expresar su opinión.
- Congruencia y/o alineación entre todos los elementos.

FUENTE: esta ficha se elaboró a partir de la transcripción del video que acompaña y de extractos de la presentación que utilizó Héctor Lehuedé como apoyo en su charla "Conflictos de interés: gestionando conducta ética"