

UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA "SAN PABLO"

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Pablo A. Herrera Suárez - CEAF/UCB

herrerap57@yahoo.es; Sucre, Junio 2010

Línea estratégica de investigación

Responsabilidad Social Universitaria:

- La *competencia*, en su sentido amplio tiene que ver con “el **desarrollo de la ciudadanía y la cultura**, se refiere a todos los individuos, a todas las profesiones y a todos los ciudadanos **conscientes de sus responsabilidades sociales**” (Vossio, 2002: 71).
- Se enfatiza en las **competencias axiológicas** para distinguir una relación entre lo necesario, lo justo y lo verosímil, etc. (Orozco, 2000: 119).
 - *Responsabilidad social universitaria*, en el componente de **conductas éticas** que afectan la cultura institucional.

Línea estratégica de investigación

Responsabilidad Social Universitaria:

- El ***desarrollo de la ciudadanía*** implica y requiere ofrecer una formación de **calidad**, para que cada persona pueda adquirir unas **competencias de acción** y formarse a lo largo de toda su vida, ..., ***junto con una consciencia de valores compartidos y pertenencia a un espacio social y cultural común***. Se hace una mención especial al aprendizaje cooperativo.

Análisis interpretativo de la investigación

Control de la gestión estratégica

2. Alineamiento estratégico con la organización:

Gestión por Competencias basada en Conocimientos productivos

<i>MODELO IDEAL EN UNA ORGANIZACIÓN</i>	<i>TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA</i>	<i>VALOR PÚBLICO (Impactos)</i>
Facilitar la Previsión	Gestión del Conocimiento	Agenda del Cambio Organizacional
Aumentar la Percepción	Gestión de la Información	
Mejorar la economía, Eficacia, Ética, Equidad y Eficiencia	Gestión de los Procesos	Cartera estratégica de Tecnologías de Información y Comunicación
Asegurar la Responsabilidad	Gestión del Talento Humano	
Aumentar la Transparencia	Cultura Corporativa	Familia de Puestos Estratégicos
Combatir la Corrupción	Gestión de Calidad	
	<i>Responsabilidad Social</i> 	<i>Profesional</i> 

ANTECEDENTES: Contexto Educativo



McClelland, (1973) *"conjunto de factores individuales cuya identificación permite predecir un posible desempeño exitoso en cierta actividad dentro de una parte concreta de la realidad"*,



Le Boterf (1995) "un saber-entrar en acción, lo cual implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.) en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se presenten"



De Ketele (1996), "un conjunto ordenado de capacidades (actividades) que se ejercen sobre los contenidos de aprendizaje, y cuya integración permite resolver los problemas que se plantean dentro de una categoría de situaciones"



Tobón (2008) "Son procesos complejos de desempeño generales con idoneidad y ética, que articulan saberes desde el proceso metacognitivo"

Línea estratégica de investigación

Responsabilidad Social Universitaria:

- La **competencia** implica una acción – un saber actuar, movilizar, combinar, transferir- validado -demostrado- en una situación profesional compleja -la competencia está contextualizada- y con vista a una finalidad (Le Boterf, 2001).

Actuar con competencia: Un resultado.

- Formación
- Entrenamiento, alternancia
- Circuitos de aprendizaje
- Representaciones pertinentes
- Situaciones profesionalizadoras

Saber actuar

Movilizar,
Compartir,
Transferir.

*Actuar con
competencia*

- Tener medida
- Imagen propia
- Reconocimiento
- Confianza
- Contexto estimulante

Querer
actuar

- Organización del trabajo
- Contexto favorecedor
- Atribución
- Red de recursos

Poder
actuar

Línea de investigación: ***Responsabilidad Social Universitaria***

Áreas temáticas abordadas:

- Responsabilidad Social Universitaria;
- Cultura Organizacional;
- Conductas éticas;
- Ciudadanía organizacional responsable.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Problema de investigación:

- ***Los esfuerzos de extensión, interacción social, Pastoral Universitaria, pasantías y otras contribuciones a la sociedad no enfocan la competencia de "Responsabilidad Social Universitaria", que induzca a los graduados de la Universidad ..., a ejercer la profesión en calidad de ciudadanos responsables, conscientes de la construcción de ciudadanía responsable.***

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Situación actual de los grupos / públicos involucrados.

- Docentes, estudiantes, administrativos **confunden o desconocen el énfasis y significados de ciudadanía responsable**, nuevo paradigma de la Responsabilidad social universitaria, **por cuyos actos académicos:** curriculares y extracurriculares como extensión, interacción social, pasantías y pastoral universitaria entre otras actividades **no logran apropiarse la competencia de responsabilidad social / ciudadanía organizacional.**

Públicos afectados. Docentes, estudiantes, administrativos y públicos que interactúan con ellos, en ambientes académicos y laborales.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Estado actual sin el proyecto de investigación:

- Las **actividades** de *interacción y/o servicio social*, *Pastoral Universitaria* y otras que **procuran sensibilizar** a docentes y estudiantes, **no logran construir ciudadanía responsable**, porque la Responsabilidad Social es una impronta relativamente nueva.
- Normas como SA 8000 (certificable); ISO 26000 (voluntaria) fomentan un Balance Social; más no edifican ciudadanía responsable. Lo cual **sigue postergando principios éticos fundamentales** en el desempeño profesional.

Línea de Investigación: **Responsabilidad social universitaria**

Pilares de la educación (Delors, 1996)	Saber y sabor profesional (Echeverría, 2001, 2002, 2003; Martínez Clares, 2003)	Competencias de acción profesional (Punk, 1994)
<p>APRENDER A CONOCER Combinar el conocimiento de la cultura general con la posibilidad de profundizar en niveles más específicos.</p>	<p>SABER Dominio integrado de conocimientos teóricos y prácticos, incluyendo el conjunto de saberes específicos y la gestión de esos conocimientos</p>	<p>COMPETENCIAS TÉCNICAS Dominio experto de las tareas y contenidos, así como los conocimientos y destrezas</p>
<p>APRENDER A HACER Capacitación para hacer frente a diversas situaciones y experiencias vitales y profesionales.</p>	<p>SABER HACER Habilidades, destrezas y hábitos fruto del aprendizaje y de la experiencia que garantizan la calidad productiva.</p>	<p>COMPETENCIAS METODOLÓGICAS Reaccionar aplicando el procedimiento adecuado, encontrar soluciones y transferir experiencias.</p>
<p>APRENDER A CONVIVIR Dirigido a la comprensión, interdependencia y resolución de conflictos.</p>	<p>SABER ESTAR Dominio de la cultura del trabajo, del ámbito social y la participación en el entorno.</p>	<p>COMPETENCIAS PARTICIPATIVAS Capacidad de organizar y decidir, así como aceptar responsabilidades.</p>
<p>APRENDER A SER Desarrollo de la autonomía, juicio, responsabilidad y desarrollo de sus posibilidades.</p>	<p>SABER SER Valores, comportamientos y actitudes, poseer una imagen realista de sí mismo y actuar conforme a esto.</p>	<p>COMPETENCIAS PERSONALES Colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.</p>

Contexto Nacional

NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

- Artículo 80. I. La educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica en la vida y para la vida. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de **COMPETENCIAS**, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales que vincule la teoría con la práctica productiva; a la conservación y protección del medio ambiente, la biodiversidad y el territorio para el vivir bien. Su regulación y cumplimiento serán establecidos por la ley.

Modelo Académico UCB-SP

La Universidad Católica Boliviana “San Pablo” (UCB-SP) plantea un Modelo Académico como reflejo de su compromiso y **visión** institucional para promover en sus estudiantes la construcción de **saberes** (saber conocer, saber hacer, saber ser y saber convivir) esenciales para un desempeño profesional de alto nivel y un comportamiento personal ético, proactivo y generador de cambio y justicia social, en tanto se basa en la formación integral, significativa, humanística y estratégica de sus futuros profesionales.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Propósito de realizar la investigación:

- Tomar de conocimiento y **consciencia** para:
 - reforzar *competencias* en los contenidos de asignaturas sobre **Ética y Responsabilidad Social**;
 - Consolidar un **eje transversal** en el perfil de la(s) carreras profesionales;
 - Afianzar una **Competencia Genérica** para la Universidad. (**Participativa**: aprender a estar y convivir).
 - Inicio y **línea de base** para el **Observatorio de Buenas Prácticas de Dirección estratégica**, Telescopi Bolivia, del Proyecto ALFA III.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Propuesta de solución / Intención de logro:

- **Consolidar un objetivo regional** del Sector Educación Superior, emergente de Mesas Sectoriales/ Institucionales de ***Diálogo Departamental -estrategia- Santa Cruz 2010-2025***, Foro-Taller: "*La Universidad y su Compromiso con la Sociedad*", Mesa 2: *Responsabilidad Social Universitaria*, realizada el 20/05/2010.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Beneficiarios directos:

- Los estudiantes y graduados, docentes, administrativos, directivos involucrados en el Observatorio sobre las buenas prácticas de dirección estratégica universitaria, Telescopi Bolivia, del Proyecto ALFA III.

Beneficiarios indirectos:

- Las Universidades miembros del Observatorio Telescopi Bolivia, con énfasis en el Desarrollo estratégico regional, en curso, y los impactos resultantes de su ejecución compartida con la sociedad civil organizada.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Resultados esperados:

- a) **Evaluación diagnóstica de conductas éticas**, dos encuestas de situación ética (Factor de Responsabilidad Social Universitaria) para,
- b) Reconocer una **LÍNEA DE BASE** situacional, sobre un inventario de ***Incidentes Críticos* como conductas deseadas o cuestionadas** que impactan la **Cultura Institucional**, desde una perspectiva de Responsabilidad Social Universitaria;
- c) **Propuesta** de fortalecimiento en la orientación estratégica desde la Responsabilidad Social Universitaria.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Impactos por logros del proyecto:

- a) Asegura competencias en estudiantes de la asignatura de *Ética y Responsabilidad Social* que intervienen como encuestadores y apoyo de la investigación de campo;
- b) Profundiza experiencias trascendentes teóricas y prácticas de *ciudadanía responsable* en los estudiantes involucrados;
- c) Cumple objetivos del perfil profesional;
- d) Socializa entre docentes, administrativos y directivos de la universidad un modelo sostenible a seguir.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Acciones de Sostenibilidad y autosuficiencia del proyecto:

- Congresos, Simposios, Seminarios, talleres y prácticas académicas consolidan **aprendizaje profundo** (competencias genéricas para la vida).
- Voluntariados, campamentos y retiros de reflexión.
- Otras iniciativas...

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Etapas y actividades del proyecto:

a) 2do. **Seminario Nacional de Dirección Estratégica**

Universitaria. Sucre lunes 14 y martes 15 de junio del 2010, en Universidad Mayor, Real de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

http://telescopio.upc.edu/images/stories/bolivia/documentos/BOL_Sitio/novedades.php;

b) Levantamiento de 2 encuestas agosto-septiembre;

c) Tabulación-socialización interuniversitaria;

d) Elaboración y presentación informe;

e) Talleres de propuestas de acciones de responsabilidad social universitaria.

f) Publicación de la investigación con recomendaciones.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Antecedentes de existencia de cooperación previa:

- Existe apoyo de universidades europeas con expertos que brindan conferencias sobre el tema en Bolivia, en el marco del Observatorio Telescopi - Bolivia en el marco del Proyecto ALFA III. (14 universidades del país, coordinadas desde la UPSA),

Inversión de otros Socios del proyecto y relación de cooperación nacional/internacional:

- Resultados de evaluación diagnóstica en grandes agregados se compilarán en un reporte No diferenciado de universidades aplicantes (al menos 4 en Santa Cruz), donde cada universidad: encuesta, tabula y procesa su propia información en un formato estadístico único.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Movilidad de profesores y otros intercambios:

- Visitarán Bolivia expertos de Europa y América Latina en temas relacionados, bajo el paraguas del Observatorio Telescopi-Bolivia.

Monitoreo y evaluación.

- **Instrumentos de monitoreo:** Evaluación social participativa, Indicadores de comportamiento, Factores clave de transformación.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Rol de la Universidad en el proyecto:

- **Unidad sujeta a análisis/** investigación. Se levantan dos encuestas sobre situación ética (Factor de Responsabilidad Social Universitaria) para reconocer una LÍNEA DE BASE situacional, sobre un inventario de **Incidentes Críticos como conductas deseadas o cuestionadas** que impactan la Cultura Institucional.
- Públicos encuestados (muestra): Docentes, Estudiantes, Administrativos.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

ETAPA 1												
ACTIVIDAD	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9	10	11	12°
1 Diseño de instrumentos de encuesta	mayo											
2 Reunión interuniversitaria de información de la investigación		mayo										
3 Decisión de participación de las universidades invitadas			junio									
4 Capacitación de encuestadores				agosto								
5 Levantamiento de encuestas					septbre							
6 Tabulación y Análisis de contenido e interpretativo						octubre						
7 Agrupación de datos tabulados							novbre					
8 Socialización entre universidades participantes							novbre					
9 Discusión y recomendaciones								dicbre				
10 Estrategia de Responsabilidad Social Universitaria								dicbre				
Evaluación*												abril

UN GLOBAL COMPACT

- Lanzada en 2000, **UN Global Compact** es una **iniciativa de “ciudadanía corporativa”** más grande del mundo. Esta iniciativa voluntaria incluye a más de 3,000 empresas de 100 países, así como 700 sociedades civiles, organizaciones laborales e **instituciones académicas**.
- Varias de las organizaciones empresariales afiliadas incluyen UBS, AG (Suiza), Alcatel-Lucent (Francia), Bayer AG (Alemania), Cisco Systems (EUA) y Nike Inc. (EUA). 397.
- Este compacto representa una sociedad entre el sector privado y otros sectores para promover una **ciudadanía corporativa responsable** como un medio para fomentar negocios como parte de la solución a una economía global más incluyente y sostenible. 397.

UN GLOBAL COMPACT

- **Global Compact** trabaja para desarrollar **10 principios** universales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, ambiente y anticorrupción. 397.
- Los lineamientos éticos específicos y las decisiones sugeridas para cada principio universal se presentan en el sitio web de UN Global Compact en www.unglobalcompact.org 397-398.
- **UN Global Compact** no es un organismo regulador; no “politiza”, establece o mide el comportamiento o las acciones de las organizaciones. Más bien, depende de la responsabilidad pública, la transparencia y el interés de las organizaciones por emprender y compartir las acciones que adoptan con el fin de cumplir con los principios en los que se basa Global Compact. Por consiguiente, no estamos sugiriendo que las 3,000 empresas afiliadas implementan estos principios en su totalidad. 399.

Tabla 13.3. **PRINCIPIOS de UN Global Compact.**

398.

<i>Principio</i>	Derechos Humanos. Las organizaciones deben:
1	Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.
2	Asegurarse de no ser cómplices en abusos contra los derechos humanos.
<i>Principio</i>	Normas laborales. Las organizaciones deben:
3	Respetar la libertad a asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a las negociaciones colectivas.
4	Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzado y compulsivo.
5	Apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.
6	Apoyar la eliminación de la discriminación relacionada con el empleo y la ocupación.
<i>Principio</i>	Ambiente. Las organizaciones deben:
7	Apoyar un enfoque de precaución frente a los desafíos ambientales.
8	Tomar iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental.
9	Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el ambiente.
<i>Principio</i>	Anticorrupción. Las organizaciones deben:
10	Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y los sobornos.
Fuente: Los 10 principios de UN Global Compact. www.unglobalcompact.org (Sept. De 2007).	

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

La responsabilidad del individuo se basa en:

- El desarrollo y superación de sí mismo.
- Aceptar mayores responsabilidades.
- Generar automotivación y autodisciplina.
- Internalizar una actitud positiva, un modo de pensar dirigido al rendimiento y pasión por la excelencia.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

La responsabilidad de la organización se basa en:

- Aceptar un mayor sentido participativo de la responsabilidad hacia el personal.
- Generar mejores habilidades y capacidades gerenciales.
- El desarrollo de iniciativas intangibles para cumplir las aspiraciones del empleado.
- El desarrollo de iniciativas tangibles para motivar y obtener la confianza, la lealtad y el compromiso a largo plazo del empleado.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

PARADIGMAS ÉTICOS:

- Una 4ª posición, la ***responsabilidad social*** es una respuesta a un contexto cambiante y que las consideraciones éticas deben ser un criterio importante en la toma de decisiones.
- Los ejecutivos confrontan decisiones que tienen alguna esencia de responsabilidad social -filantropía, fijación de precios, relaciones con los empleados, conservación de recursos, calidad de producto o servicio y operaciones en países con gobiernos opresores o corruptos, entre las más obvias.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Principios de Moralidad conscientes:

1. La responsabilidad de un buen ambiente ético, recae en la máxima autoridad ejecutiva, incluyendo la junta o consejo directivo superior.
2. Más que una tradicional asignación de tareas, se enfatiza una visión estratégica de futuro deseado.
3. El control de la autoridad y sentido de logro misional es la base de una cultura ética.
4. Un sistema de compensación en función al rendimiento, refuerza el progreso y principios éticos.
5. Un sistema formal con transparencia de cumplimiento propicia la gestión efectiva de riesgos.
6. Promover la integridad y transparencia en todos los niveles de la organización.

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

- **La *ética profesional* es una parte de la ética, que estudia los deberes y los derechos de los profesionales.** Puede ser conceptualizada desde dos puntos de vista:
 - ***Especulativo*** (analiza los ***principios*** fundamentales de la moral individual y social, y los pone de relieve en el estudio de los deberes profesionales).
 - ***Práctico*** (establece a través de normas o *reglas de conducta*, el orden necesario para satisfacer el bien común).

La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

- **La *ética profesional* es una parte de la ética, que estudia los deberes y los derechos de los profesionales.** Puede ser conceptualizada desde dos puntos de vista:
 - ***Especulativo*** (analiza los ***principios*** fundamentales de la moral individual y social, y los pone de relieve en el estudio de los deberes profesionales).
 - ***Práctico*** (establece a través de normas o *reglas de conducta*, el orden necesario para satisfacer el bien común).

Cultura Ética y Gobernanza

- El diseño estructural de una organización ayuda a formar el comportamiento ético de las personas.
 - Algunas estructuras proporcionan un asesoramiento fuerte, mientras que otras sólo generan ambigüedad.
 - Buenos diseños estructurales minimizan la ambigüedad y recuerdan continuamente lo que es “ético”.
 - Las reglas y reglamentos formales reducen la ambigüedad.

Cultura Ética y Gobernanza

- El contenido y la fuerza de la cultura de una organización también influyen en el comportamiento ético.
 - Una cultura de alta tolerancia al riesgo, en control y de conflictos quizá configure mejor altas normas éticas.
 - Las personas se sienten alentadas a ser innovadores y emprendedores; conscientes de que se descubrirán las prácticas sin ética y se sentirán libres para desafiar abiertamente las demandas o expectativas que ellos consideren en lo personal que no son realistas o que son desagradables.

Cultura Ética y Gobernanza

- Una **cultura fuerte** o sólida ejercerá mayor influencia en las personas, que una cultura débil.
- En una **cultura débil**, sin embargo, es más posible que las personas confíen en normas de su subcultura como una guía de conducta.
 - Allí puede primar la referencia de los grupos de trabajo y las normas departamentales, más que las de la organización.
- Toda organización utiliza diversas formas legales, estrategias, estructuras y procedimientos para asegurar un buen gobierno.

Cultura Ética y Gobernanza

- Las declaraciones de visión, misión, valores, principios, políticas y códigos de conducta son las “carreteras” de desenvolvimiento legítimo y esperado del desarrollo laboral.
- Y las estrategias y objetivos misionales procuran resultados alineados con la cultura y responsabilidades legales, éticas y sociales.

La Corrupción es un efecto de conductas No Éticas

	PROBLEMAS ÉTICOS: Conductas cuestionadas, cuya Causa o Resultado, sin llegar a ser necesariamente tipificado como delito, Degradan la cultura ética de la Entidad.
1	Manipulación de escenarios, casos e información para evadir responsabilidad.
2	Mal uso de la información confidencial de la organización o personas.
3	Ocultar, camuflar y hasta eliminar evidencias e indicadores de trabajos ineficientes.
4	Alteración de documentos, evidencias, hechos, situaciones para beneficio propio.
5	Difundir comentarios que ocasionen perjuicios en las actividades de la Entidad
6	Infidencias y destrucción de confianza profesional, adulterando hechos y situaciones.
7	Medias verdades o Silencio culposo; por beneficios indirectos o temor a represalias.
8	Aparentar trabajos, esfuerzos y logros que en los hechos o son ajenos o inexistentes.
9	Acoso sexual; gratificaciones laborales por dádivas sexuales.
10	Insistentes contactos triviales, con aparente importancia, para ser gratificado.
11	Adulos, lisonjas y otras seducciones, camufladas en lealtades manipuladoras.
12	Sucumbir al engaño y manipulación por créditos psicológicos y/o materiales.
13	Desviar conflictos laborales y de competencia, en conflictos personales.
14	Recaudaciones `solidarias`, que no transparentan rendición de cuentas.
15	Utilizar la murmuración para deteriorar relaciones interpersonales
16	Reportar horas inefectivas con destinos personales ocultos, como horas trabajadas.
17	Encomendar trabajos que son responsabilidad o atribución de otros.
18	Negar la incompetencia y camuflarse con otras comisiones o meros trámites.

La Corrupción es un efecto de conductas No Éticas

	PROBLEMAS ÉTICOS: Conductas cuestionadas, cuya Causa o Resultado, sin llegar a ser necesariamente tipificado como delito, Degradan la cultura ética de la Entidad.
19	Hacer "vista gorda" a Mercancías y servicios que no cumplen con sus especificaciones.
20	Generar ficticiamente demandas externas de trabajo, para pasajes, viáticos, etc.
21	Generar ficticiamente comisiones internas, con halo de interés o función de la entidad.
22	Esconder y camuflar ineficiencias propias, sobre esfuerzos y logros ajenos.
23	Olvidar o esconder asignaciones, por ser riesgosas, no ser capaz o no traen beneficio.
24	Propiciar consultorías sobre espacios abundantemente trillados.
25	Propiciar trabajos de equipos, comités, comisiones y reuniones improductivas.
26	Propiciar estructuras, jerarquías y cargos que no agregan valor explícito.
27	Propiciar y/o Dilatar reuniones, y trabajos con resultados sin ningún impacto.
28	Profundizar y diversificar exámenes y trabajos dilatando su término, para no recibir otras asignaciones.
29	Caer en la dejadez laboral – “síndrome del funcionario”
30	Rechazar resultados derivados de la responsabilidad del cargo e iniciativa profesional.
31	Dejar que los problemas se acallen, pretendiendo que se resolverán por sí solos.
32	Negar la existencia de un problema, o camuflarlo sobre otros espacios.
33	Sustracciones (incluidos hurtos menores, aunque sean delitos).
34	Discriminación (raza, color, sexo, confesión, ideología, etc.).
35	Violaciones a regulaciones de seguridad (aunque sean delitos ya reconocidos).

La Corrupción es un efecto de conductas No Éticas

	PROBLEMAS ÉTICOS: Conductas cuestionadas, cuya Causa o Resultado, sin llegar a ser necesariamente tipificado como delito, Degradan la cultura ética de la Entidad.
36	Normativas estrictas de seguridad, para evadir transparencia y no ser penetrado.
37	Normativas estrictas para afuera, e inexistentes o laxas para dentro.
38	Evaluaciones rigurosas para afuera, e inexistentes o piadosas para dentro.
39	Aceptar influencias políticas, evadiendo la línea independiente de la Entidad
40	Direccionar características y/o perfiles personales promoviendo competencia desleal
41	Uso frecuente de roba tiempos (visitas, salidas, charlas de pasillo, etc.)
42	Deterioro intencional o negligente de equipos y herramientas a su cuidado.
43	Abusos en el uso de materiales, equipos, Internet y e-mails.
44	Utilizar bienes del Estado para fines particulares
45	
46	
47	
48	

La Corrupción es un efecto de conductas No Éticas

	PROBLEMAS ÉTICOS: Conductas cuestionadas, cuya Causa o Resultado, sin llegar a ser necesariamente tipificado como delito, Degradan la cultura ética de la Entidad.
1	Manipulación de escenarios, casos e información para evadir responsabilidad.
2	Mal uso de la información confidencial de la organización o personas.
3	Ocultar, camuflar y hasta eliminar evidencias e indicadores de trabajos ineficientes.
4	Alteración de documentos, evidencias, hechos, situaciones para beneficio propio.
5	Difundir comentarios que ocasionen perjuicios en las actividades de la Entidad
6	Infidencias y destrucción de confianza profesional, adulterando hechos y situaciones.
7	Medias verdades o Silencio culposo; por beneficios indirectos o temor a represalias.
8	Aparentar trabajos, esfuerzos y logros que en los hechos o son ajenos o inexistentes.
9	Acoso sexual; gratificaciones laborales por dádivas sexuales.
10	Insistentes contactos triviales, con aparente importancia, para ser gratificado.
11	Adulos, lisonjas y otras seducciones, camufladas en lealtades manipuladoras.
12	Sucumbir al engaño y manipulación por créditos psicológicos y/o materiales.
13	Desviar conflictos laborales y de competencia, en conflictos personales.
14	Recaudaciones `solidarias`, que no transparentan rendición de cuentas.
15	Utilizar la murmuración para deteriorar relaciones interpersonales
16	Reportar horas inefectivas con destinos personales ocultos, como horas trabajadas.
17	Encomendar trabajos que son responsabilidad o atribución de otros.
18	Negar la incompetencia y camuflarse con otras comisiones o meros trámites.
19	Hacer "vista gorda" a Mercancías y servicios que no cumplen con sus especificaciones

ETAPAS DE DESARROLLO MORAL

NIVEL	DESCRIPCIÓN DE ETAPA
<p>Preconvencional: Influido exclusivamente por el <i>interés personal</i>. Se toman las decisiones en términos de beneficio propio, según queden definidos por los premios y sanciones que provienen de diferentes tipos de comportamiento.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Se apega a las reglas para evitar castigo físico.2. Sigue las reglas sólo cuando es de su interés inmediato.
<p>Convencional: Influido por las <i>expectativas de otros</i>. Incluye la obediencia a la ley, respuesta a las expectativas de otras personas importantes, y un sentido general de lo que se espera.</p>	<ol style="list-style-type: none">3. Vive según se espera por gente que está cerca de usted.4. Mantiene el orden convencional al cumplir obligaciones en las que se han puesto de acuerdo.
<p>Con Principios: Influido por <i>principios personales</i> de lo que es lo correcto. Esto puede ser o no ser de acuerdo con las reglas o leyes de la sociedad.</p>	<ol style="list-style-type: none">5. Valorar los derechos de otros, y sustentar valores no relativos y derechos sin importar la opinión de la mayoría.6. Sigue los principios éticos escogidos por el mismo interesado, aunque violen la ley.

Somos lo que hacemos cada día; La Excelencia no es un acto sino un hábito

CGR 2008	MODELOS ÉTICOS: Conductas ejemplares y deseadas, cuya Causa o Resultado, elevan y enriquecen la cultura ética de la Entidad.
1	Buscar la verdad, hablar con ella y sobre todo actuar representándola fielmente
2	Expresar la verdad no tanto por poseerla, sino por el esfuerzo sincero de convivir con ella
3	Procurar un comportamiento íntegro; coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace
4	Procurar la superación constante, siendo coherente entre los medios y los fines
5	Expresar confianza intrínseca en su juicio técnico-profesional, con integridad responsable
6	Elegir y decidir con libertad y transparencia, por la responsabilidad de nuestros actos
7	Honrar compromisos más allá de la responsabilidad estrecha de algún trabajo
8	Terminar trabajos en los plazos, dentro de la política y hechos una sola vez
9	Emplear el tiempo laborar en acciones productivas y no en asuntos particulares o ajenos
10	Actuar con licitud y principio de responsabilidad por sus actos
11	Ser leal y consecuente con los Objetivos de la Entidad y el interés colectivo
12	Predicar con el ejemplo
13	Reconocer nuestra valía más por lo que damos que por lo que tomamos
14	Más que discutir sobre lo que es bueno, dedicarse al buen comportamiento
15	Ser coherente con lo que se dice, se procura, se produce y se comparte
16	Reconocer y valorar la verdad ajena, sin que contamine nuestra integridad
17	No desacreditar el trabajo profesional ajeno, sin fundamento objetivo y técnico
18	Respetar la autoridad y jerarquía que preserva el orden y calidad del flujo productivo

Somos lo que hacemos cada día; La Excelencia no es un acto sino un hábito

CGR 2008	MODELOS ÉTICOS: Conductas ejemplares y deseadas, cuya Causa o Resultado, elevan y enriquecen la cultura ética de la Entidad.
19	Procurar hacer las cosas correctas, mas que lo correcto de cualquier cosa
20	Escuchar el doble de lo que uno habla
21	Escuchar a ambas partes antes de juzgar
22	Valorar los resultados y las consecuencias antes de decidir
23	Reflexionar los daños y riesgos de una actuación próxima
24	Concentrarse y abordar lo valioso y crítico presente, sin cálculos de interés mezquino
25	Abordar los temas importantes en reunión de grupo y con transparencia
26	Evitar decisiones importantes que no hayan germinado de la transparencia compartida
27	Evitar la manipulación e intriga que intente eludir la consulta abierta y presencial de todos
28	Oponerse a pasiones y tendencias egocéntricas, y de poder mal obtenido
29	Desechar la soberbia, promover la humildad y restaurar los agravios
30	Centrarse en deberes y competencias únicamente legítimos
31	Valorar los hechos y situaciones por sus evidencias confirmables y no sólo suposiciones
32	Asegurarte que lo que dices y haces no se altera por el lugar ni personas presentes
33	Expresar tu libertad en lo que decides hacer, con lo que te han hecho
34	Respetar y favorecer los objetivos, políticas y prácticas que reflejan armonía interna
35	Respetar y favorecer la independencia de criterio y programas de auditoría
36	Ser prudente en el control, uso y protección de la información adquirida y procesada

Somos lo que hacemos cada día; La Excelencia no es un acto sino un hábito

CGR 2008	MODELOS ÉTICOS: Conductas ejemplares y deseadas, cuya Causa o Resultado, elevan y enriquecen la cultura ética de la Entidad.
37	Participar sólo en los casos y prácticas que han sido habilitados y delegados
38	Reflejar consistencia de jerarquía y méritos, con calidad y volumen productivo
39	Gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno
40	Nunca demasiado ocupado para atender nuevos problemas
41	Nunca demasiado ocupado para ser encontrado con prontitud
42	Ser objetivo al evaluar y no dejarse influenciar por criterios subjetivos
43	Discernir puntos críticos, promoverlos y concentrarse en su tratamiento
44	Reconocer los errores, no como un hecho culposo sino como alerta de solución rápida
45	Ser diligente en la custodia de documentos oficiales y/o confidenciales
46	Seguir y promover las reglas justas y de valor útil compartido
47	Promover un espíritu cívico de amor y honra a la patria y nuestra institución
48	Ser sensible al dolor ajeno, y generoso en la ayuda mutua
49	
50	

Somos lo que hacemos cada día; La Excelencia no es un acto sino un hábito

CGR 2008	MODELOS ÉTICOS: Conductas ejemplares y deseadas, cuya Causa o Resultado, elevan y enriquecen la cultura ética de la Entidad.
1	Buscar la verdad, hablar con ella y sobre todo actuar representándola fielmente
2	Expresar la verdad no tanto por poseerla, sino por el esfuerzo sincero de convivir con ella
3	Procurar un comportamiento íntegro; coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace
4	Procurar la superación constante, siendo coherente entre los medios y los fines
5	Expresar confianza intrínseca en su juicio técnico-profesional, con integridad responsable
6	Elegir y decidir con libertad y transparencia, por la responsabilidad de nuestros actos
7	Honrar compromisos más allá de la responsabilidad estrecha de algún trabajo
8	Terminar trabajos en los plazos, dentro de la política y hechos una sola vez
9	Emplear el tiempo laborar en acciones productivas y no en asuntos particulares o ajenos
10	Actuar con licitud y principio de responsabilidad por sus actos
11	Ser leal y consecuente con los Objetivos de la Entidad y el interés colectivo
12	Predicar con el ejemplo
13	Reconocer nuestra valía más por lo que damos que por lo que tomamos
14	Más que discutir sobre lo que es bueno, dedicarse al buen comportamiento
15	Ser coherente con lo que se dice, se procura, se produce y se comparte
16	Reconocer y valorar la verdad ajena, sin que contamine nuestra integridad
17	No desacreditar el trabajo profesional ajeno, sin fundamento objetivo y técnico
18	Respetar la autoridad y jerarquía que preserva el orden y calidad del flujo productivo
19	Procurar hacer las cosas correctas, mas que lo correcto de cualquier cosa

PARADIGMAS ÉTICOS

1º La **Posición Utilitaria** sólo toma en cuenta las decisiones con base en sus resultados y consecuencias.

- Su meta es proporcionar el mayor bien para el mayor número de personas.
- Fomenta la eficiencia y la productividad, y es consistente con la meta de maximización de utilidades.
- Puede resultar en asignaciones prejuiciados de recursos, llegar a ignorar los derechos de terceros interesados, en especial cuando alguno de los afectados carece de representación o voz, como el caso de quienes cuentan con una representación minoritaria en la organización.
- Sacrifica el bienestar de las minorías en beneficio de las mayorías.

PARADIGMAS ÉTICOS

2º La **Posición de los Derechos de la ética** se preocupa del respeto y la protección de las libertades y privilegios individuales, inclusive el derecho a la privacidad, libertad de consciencia, libertad de expresión, y el debido proceso de ley.

- Esta perspectiva protege la libertad y privacidad de las personas contra daños y es consistente con la libertad y la intimidad,
- Pero entorpece la productividad y la efectividad al crear un clima y ambiente laboral en exceso legalista.

PARADIGMAS ÉTICOS

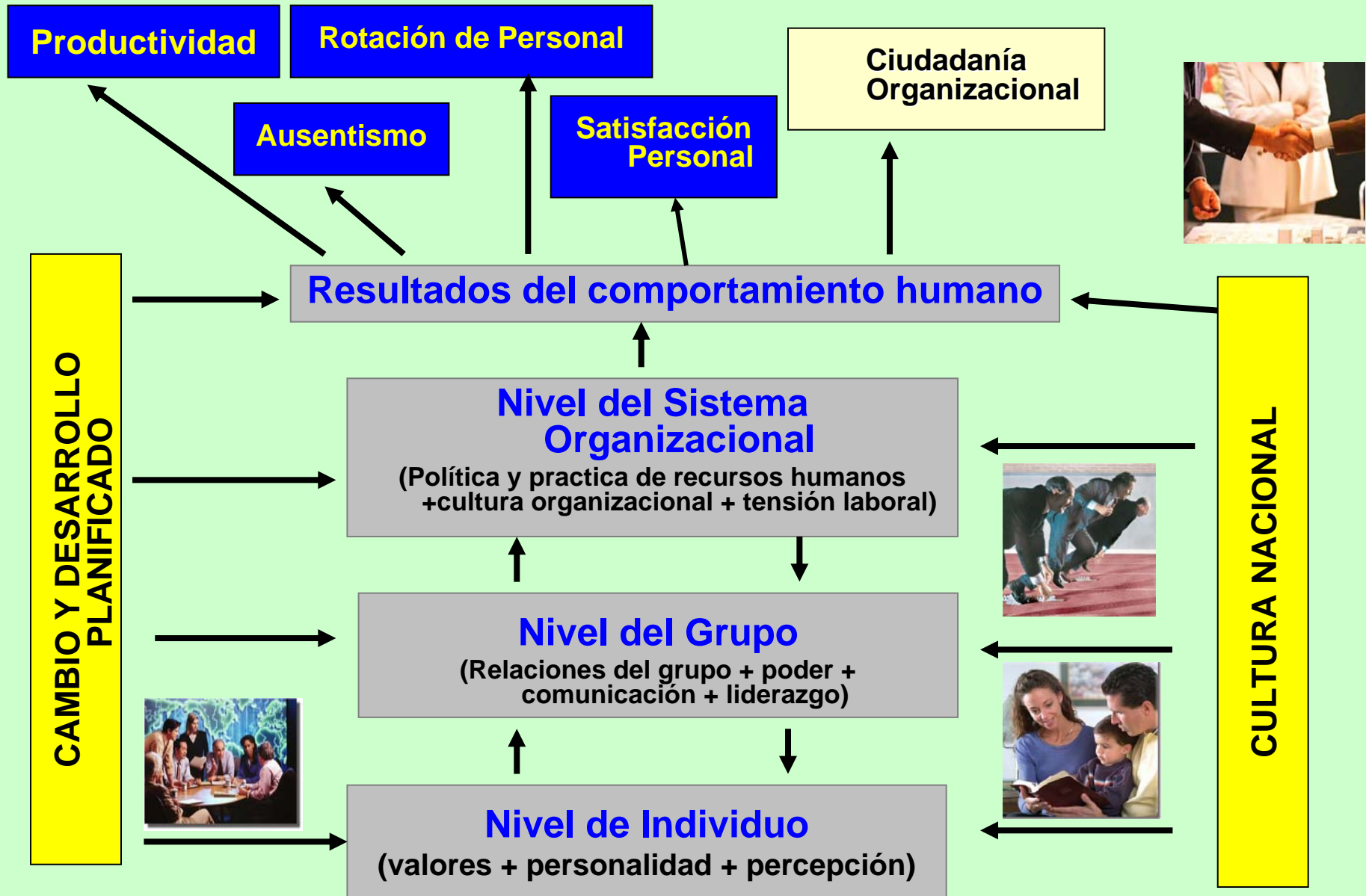
- 3º La ***Posición de Justicia*** exige que se impongan y hagan cumplir reglas con justicia e imparcialidad. Protege los intereses de terceros que pudieran estar sub-representados o carecer de poder.
- Pero puede desmotivar y desalentar la productividad, las innovaciones y toma de riesgos emprendedores.
- Las diferencias sociales y culturales entre los países son factores ambientales importantes que definen el comportamiento ético y no ético. Ello impulsa leyes contra prácticas corruptas extranjeras.

PARADIGMAS ÉTICOS

Una 4^a posición ***La responsabilidad social*** es una respuesta a un contexto cambiante y que las consideraciones éticas deben ser un criterio importante en la toma de decisiones.

- Los ejecutivos confrontan decisiones que tienen alguna esencia de responsabilidad social -filantropía, fijación de precios, relaciones con los empleados, conservación de recursos, calidad de producto o servicio y operaciones en países con gobiernos opresores o corruptos, entre las más obvias.

Estructura de Conocimiento del Comportamiento Organizacional



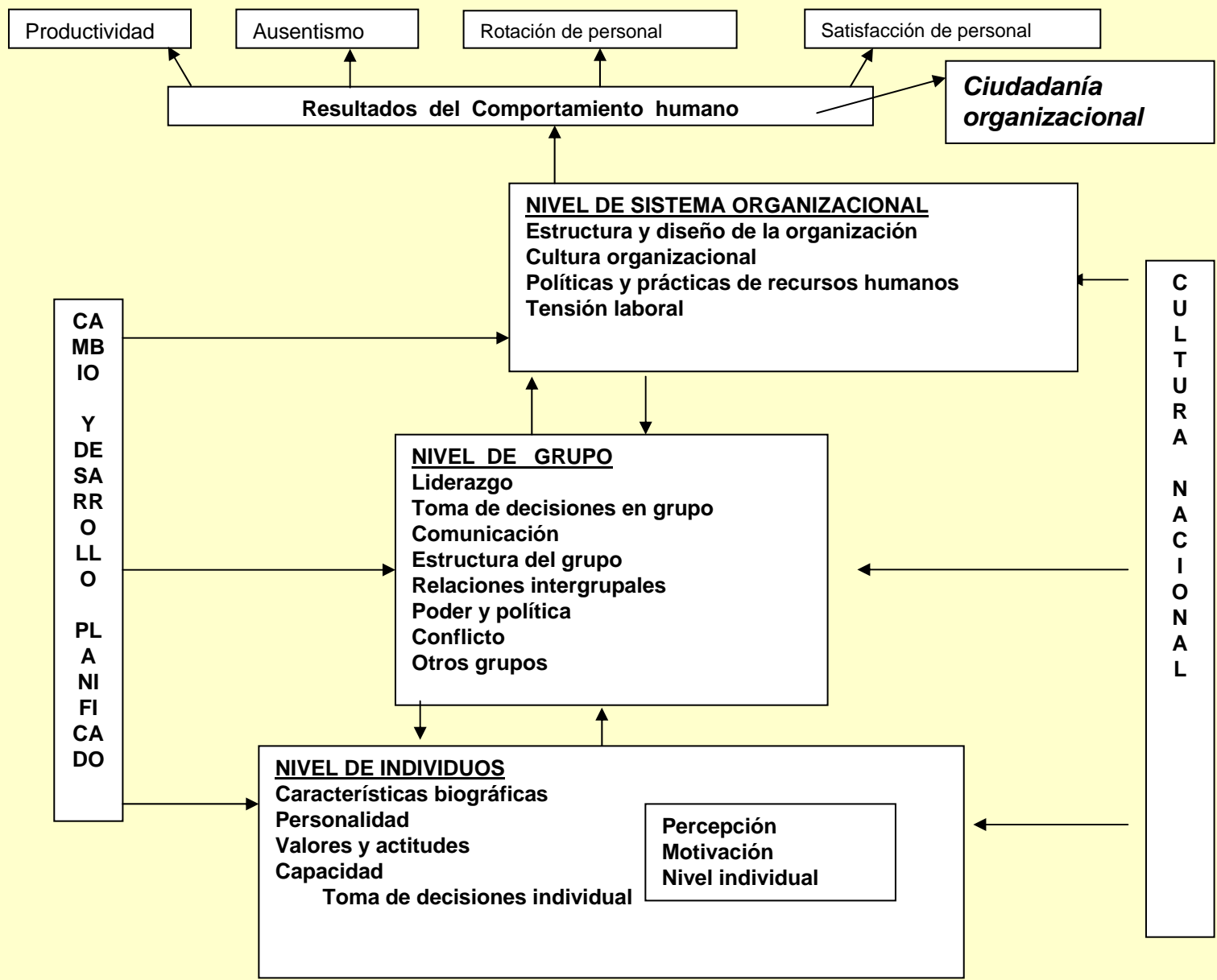
Ciudadanía organizacional

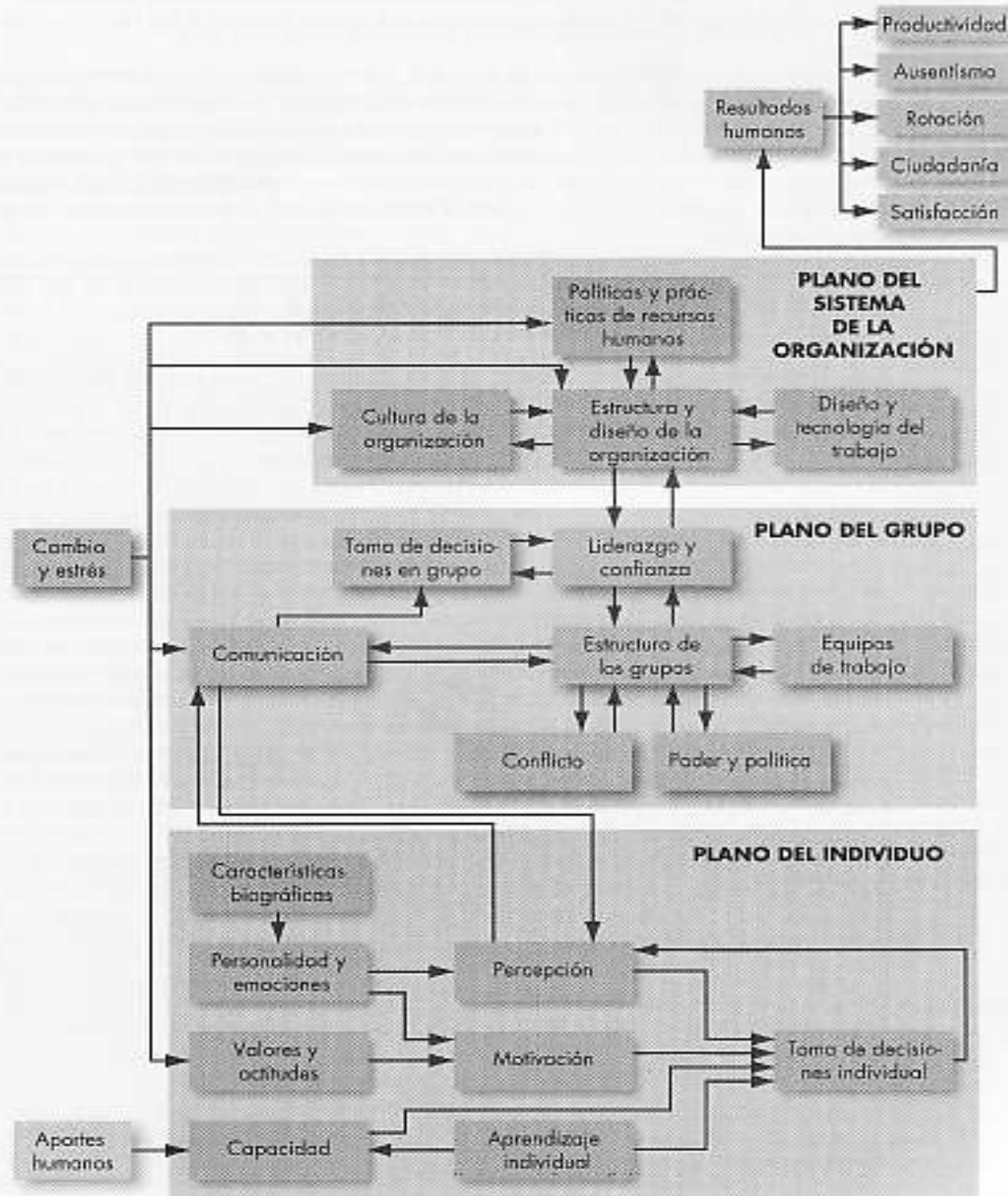
- La **ciudadanía organizacional** comprende comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del empleado pero que, de todas maneras, promueve el funcionamiento eficaz de la organización. 25.
- Las organizaciones exitosas necesitan empleados que hagan más que cumplir sus deberes usuales, que tengan un desempeño que **SUPERE** lo que se espera.
- En el dinámico lugar de trabajo actual, donde las tareas se asignan cada vez más a equipos y la flexibilidad es crucial, las organizaciones necesitan empleados que practiquen conductas de “buena ciudadanía”, 25.

Ciudadanía organizacional

- Como **hacer comentarios constructivos** sobre su grupo y la organización, **ayudar a los otros miembros** del grupo, **ofrecerse como voluntarios** para actividades que no conciernen al trabajo, **evitar conflictos innecesarios**, **tratar con cuidado las propiedades** de la organización, **respetar el espíritu y la letra de reglas y normas** y **tolerar con buen ánimo las ocasionales imposiciones y fastidios** que trae el trabajo. 25.
- Las organizaciones necesitan empleados que hagan todo esto que no aparece en las descripciones de ningún puesto. Las pruebas indican que las organizaciones que tienen esos empleados superan en desempeño a las que no los tienen. Como resultado, el CO se interesa en el **comportamiento ciudadano organizacional (CCO)** como variable dependiente. 25.

Modelo de comportamiento organizacional





La RSU en el Plan Estratégico: Construyendo Ciudadanía

Gracias !!!