

## DVV Pilar 7: Razones y racionalizaciones

DVV Pilar 7: Razones y racionalizaciones introduce el séptimo principio de “Dando Voz a los Valores” (DVV). Al anticipar las razones y racionalizaciones típicamente dadas para el comportamiento éticamente cuestionable, podemos identificar y preparar respuestas bien-razonadas. Mary Gentile sugiere que existen argumentos y racionalizaciones que se utilizan para defender las prácticas poco éticas o cuestionables, ya sea en empresas o a lo largo de nuestra vida. Estos razonamientos son predecibles y vulnerable a la respuesta razonada. Prepararnos antes para saber responderlos, puede facilitarnos abordar los problemas éticos.

Para aprender mas sobre sistemas de valores y como varían de cultura a cultura, mire *Unidad moral fundamental y No todo es relativo*. Para métodos complementarios DVV que también ofrecen métodos para dar voz a tus valores y a tomar decisiones éticas, mire la serie de 4 videos *Siendo tu mejor yo*, la cual incluye *Parte 1: Conciencia moral*, *Parte 2: Toma de decisiones moral*, *Parte 3: Intención moral*, y *Parte 4: Acción Moral*. Para aprender sobre los sesgos sociales y organizacionales que inhiben dar voz a tus valores, mire *Mutismo moral y Miopía Moral*. Para descubrir como el dar voz a tus valores puede contribuir a el éxito profesional y personal, mire *Imaginación Moral*.

Los casos de estudio en esta página ilustran diferentes maneras en las que individuos o grupos dan voz a sus valores. “Pao & discriminación de genero” examina el debate que genero Ellen Pao en las industrias de la tecnología y la inversión cuando levanto demanda contra su empleador por discriminación de genero. “Libertad de expresión en campus” explora como, tras ofensas racialmente motivadas en Yale y la universidad de Missouri, estudiantes protestantes le dieron voz a sus valores y comenzaron un debate sobre el papel de la libertad de expresión, deliberación y la tolerancia en el campus. “¿Defendiendo la libertad de los Tweets?” toma un vistazo a la reacción negativa de los fans que recibió el corredor de los acereros de Pittsburgh Rashard Mendenhall después de hacer un comentario criticando la celebración de el asesinato de Osama Bin Laden en Twitter. “Completa sinceridad: La manipulación de donadores” examina la difícil posición en la que se encontró una estudiante y como tuvo dificultad al darle voz a sus valores.

Términos relacionados a este video y definidos en nuestro glosario de la ética incluyen: ética, ética del comportamiento, comportamiento ético limitado, sesgo del conformismo, difusión de responsabilidad, error de atribución fundamental, emociones morales, balance moral, morales, razonamiento moral, obediencia a la autoridad, racionalizaciones, moral según el rol, sesgo del auto-servicio, valores y ética de la virtud.

### El método DVV

La serie de videos *Dando Voz a los Valores* (DVV) resume los puntos de introducción de: *Dando Voz a los Valores: Cómo expresar lo que piensas cuando sabes lo que es correcto*, desarrollado por Mary C. Gentile con el apoyo del Instituto Aspen y de Yale School of



Management. Los videos DVV pueden ser vistos individual o colectivamente, aunque serán más útiles si se usan juntos y, sobre todo, con el video introductorio.

Aunque la serie DVV fue creada para los programas de ética empresarial, sus lecciones son amplias y aplicables a una gran variedad de campos, incluyendo el de educación, las bellas artes, las humanidades y las ciencias sociales, los estudios de comunicación, la ingeniería y medicina. La serie de DVV puede servir como un detonador para la discusión adicional en el aula, sobre la ética y los valores que pertenecen a la vida personal y profesional de los estudiantes.

DVV identifica las muchas maneras en que los individuos pueden –y logran– dar voz a sus valores en su lugar de trabajo. Le enseña a personas como construir los “músculos morales” necesarios para hacerlo y detalla las estrategias que las personas pueden usar para encontrar la motivación, el conocimiento y la confianza para “darle voz a sus valores.”

La meta de DVV es actuar consistentemente con nuestras convicciones sobre lo que es correcto e incorrecto. La investigación y experiencia demuestran que el conflicto de valores es inevitable en nuestra vida profesional y personal. Así que, cuando lo que creemos y queremos lograr parece estar en oposición a las demandas de los demás (compañeros, supervisores, organizaciones, etc.), la habilidad de bosar nuestros valores y navegar estas diferencias es crucial. Este es el punto de partida del currículo DVV.

DVV consiste de siete principios, o pilares, que representan formas de pensar sobre los valores, nuestra identidad y nuestras capacidades. Los siete pilares son: *Valores, Elección, Normatividad, Propósito, Autoconocimiento y Alineación, Defensa y Razones y Racionalizaciones*. Cada video en la serie DVV introduce uno de ellos.

Gentile también describe los factores que afectan el comportamiento ético y ofrece técnicas para resistir acciones sin ética. Últimamente, el currículo le ayuda a las personas a construir y practicar las habilidades que necesitan para reconocer, hablar y actuar sobre sus valores efectivamente cuando hay conflicto.

### **El método DVV incluye:**

- Un enfoque sobre cómo un líder o gerente plantea cuestiones basadas en valores de manera efectiva — qué necesita hacer para ser escuchado y cómo corregir un curso existente de acción cuando sea necesario.
- Ejemplos positivos de ocasiones en las que la gente ha encontrado maneras para defender y aplicar sus valores en el trabajo.
- Un énfasis en la autoevaluación y un enfoque en las fortalezas individuales cuando se busca una forma de alinear el proyecto personal de vida con los objetivos de la organización.
- Oportunidades para construir y practicar respuestas a lo que se escucha con frecuencia sobre las razones y racionalizaciones para no actuar de acuerdo a los propios valores.
- Prácticas para proporcionar retroalimentación y asesoría a los compañeros.

### Preguntas para la discusión

1. Haz una lluvia de ideas con algunos razonamientos comunes (Por ejemplo, "todos lo están haciendo", "es simplemente norma de procedimiento", "No quiero hacer daño a mi amigo, colega, jefe, club firma, etc.") y discute con un compañero las maneras de responder a ellos. (Véase "Keeping Your Colleagues Honest" by Mary C. Gentile in Harvard Business Review, Marzo de 2010 para más información sobre esto.)
2. ¿Si piensas que nadie escuchará tus objeciones éticas, vale todavía la pena hacerlo? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Es necesario tener un argumento infalible cuando se presenta una objeción ética?
4. Piensa en alguna ocasión en la que tú (o alguien que observaste) fuiste capaz de responder efectivamente a esas "razones y racionalizaciones". ¿Cuáles son algunas maneras efectivas para volver a enmarcar el reto o responder a ellas?
5. Cuando aparece una preocupación ética, cómo podrías equilibrar la necesidad de preparar las respuestas a las razones y racionalizaciones más comunes, con la necesidad de permanecer abierto a legítimos argumentos planteados contra tu postura?

### Recursos adicionales en Inglés

Casos de estudio, currículo y notas de pedagogía adicionales de Dando Voz a los Valores están disponibles sin ningún costo para educadores en el sitio de [Giving Voice to Values Curriculum](#).

Más detalles en inglés sobre el pilar "Razones y racionalizaciones" se pueden encontrar en el Capítulo 8 de *Dando Voz a los Valores*, "Reasons and Rationalizations."

Para una discusión sobre los "Supuestos iniciales de DVV" vea el Capítulo 1 de *Giving Voice to Values*, "Giving Voice to Our Values: The Thought Experiment."

Un resumen de los siete pilares de DVV puede ser descargado en inglés aquí: [An Action Framework for Giving Voice To Values—"The To-Do List."](#)

Para más discusión sobre el método DVV, vea el artículo de Mary Gentile publicado en el *Organization Management Journal*, "[Values-Driven Leadership Development: Where We Have Been and Where We Could Go.](#)"

Gentile, Mary C. (2010). [Giving Voice to Values: How to Speak Your Mind When You Know What's Right](#). New Haven, CT: Yale University Press.

## Transcripción de la narración

*Escrita y narrada por*

**Mary C. Gentile, Ph.D.**  
**Darden School of Business**  
**University of Virginia**

Las “razones y racionalizaciones” se refieren a las objeciones que escuchamos de nuestros colegas cuando tratamos de señalar un problema ético sobre la manera en que las cosas se están haciendo. O a veces no oímos las objeciones porque son los supuestos de la organización que ya se dan por aceptados.

Puede ser difícil presentar un argumento fuerte, en contra de los vientos supuestamente predominantes en una organización si sentimos que somos parte de la minoría, o si no sentimos que tenemos el tiempo para proponer una alternativa viable, o no queremos correr el riesgo de presentar una respuesta a medio cocinar.

Si, por el contrario, nos anticipamos a los tipos de argumentos que solemos escuchar, cuando nos enfrentamos a conflictos de valores, podemos trabajar en pre-escribir respuestas convincentes y bien razonadas. Basta con pensar en los desafíos que has enfrentado hasta ahora en tu vida o los tipos de cuestiones que has leído en la prensa sobre negocios. Ciertas industrias y profesiones y regiones del mundo desencadenan sus propios tipos de conflictos y todos ellos son bastante predecibles.

Así mismo, los argumentos utilizados para justificar o explicar comportamientos cuestionables son igualmente predecibles, tales como:

- “No es mi responsabilidad resolverlo”,
- “Esto es sólo el procedimiento estándar en la industria o en esta parte del mundo”,
- “Esto tal vez esté mal, pero no es algo material”, “No es lo suficientemente grande como para preocuparse”,
- “Yo no quiero meter a alguien en problemas por plantear esta cuestión”.

Estos tipos de argumentos se encuentran entre las racionalizaciones y justificaciones más comunes que escuchamos y todos son vulnerables al argumento contrario. Por ejemplo, si escuchamos “no es mi responsabilidad hacer frente a esto” la buena noticia es que esa persona ya está reconociendo, al menos implícitamente, que eso es un problema. Muy a menudo la mejor manera de responder a él / ella no es argumentando que sí es su responsabilidad, sino más bien involucrándolos en una lluvia de ideas sobre las formas en que la situación podría ser abordada con eficacia. Una vez que tengan algunas ideas viables para un plan de implementación, es probable que sea más fácil motivar para la acción.

Del mismo modo cada una de las otras razones y racionalizaciones que podríamos enfrentar, son superables. Las respuestas que han funcionado para los individuos que han encontrado la manera de expresar y actuar sobre sus valores, no eran necesariamente infalibles, sólo tenían que ser creíbles.

**Para obtener más información, póngase en contacto con:**

Mary C. Gentile, Ph.D.

Creadora y Directora, Dando Voz a los Valores (Giving Voice to Values)

Babson College

[Mgentile3@babson.edu](mailto:Mgentile3@babson.edu)

[www.GivingVoiceToValuesTheBook.com](http://www.GivingVoiceToValuesTheBook.com)

Este material se basa en el currículo de Dar Voz a los Valores (En Inglés)

(<http://www.GivingVoiceToValues.org>). El Instituto Aspen fue socio-fundador, junto con Yale School of Management, y la incubadora de *Dar Voz a los Valores* (DVV). Ahora basada y apoyada en Babson College.

© Mary C. Gentile 2010.