

### **DVV Pilar 3: Normalización**

*DVV Pilar 3: Normalización* introduce el tercer principio de “Dando Voz a los Valores” (DVV). Al esperar que los conflictos de valores sean parte de la vida cotidiana, podemos resolverlos más calmadamente y competentemente. Sobre-reaccionar a los conflictos de valores puede limitar nuestras opciones innecesariamente. En verdad, es posible lidiar con conflictos de valores más hábilmente y con más confianza, al reconocer de antemano que tales conflictos de valores son una parte normal de los negocios y de la vida. Podemos facilitar el resolver los conflictos de valores de manera productiva y profesional, incluso si estás preocupado por posibles impactos en tu trabajo o una relación importante, ensayando situaciones o conversaciones difíciles y sabiendo que son una parte cotidiana del trabajo y de la vida.

Para aprender más sobre sistemas de valores y cómo 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 cómo 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 género” examina el debate que generó Ellen Pao en las industrias de la tecnología y la inversión cuando levantó demanda contra su empleador por discriminación de género. “Libertad de expresión en campus” explora cómo, 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 cómo tuvo dificultad al darle voz a sus valores.

Términos relacionados a este video y definidos en nuestro glosario de la ética incluyen: ética del comportamiento, comportamiento ético limitado, conflicto de interés, error de atribución fundamental, pensamiento de grupo, grupo de pertenencia / grupo de no-pertenencia, absolutismo moral, emociones morales, razonamiento moral, relativismo moral, sesgo del auto-servicio, utilitarismo y velo de ignorancia.



## 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 borrar 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, Auto-conocimiento 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. ANTES de ver el video, puede sondear la opinión de los estudiantes con las siguientes preguntas:

a) *Cuando se trata de conflictos de valores, a menudo son inesperados y me toman por sorpresa.*

Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	No sé / No estoy seguro	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	-----------------	-------------------------	-----------------------	--------------------------

b) *Los conflictos de valores me impiden realizar el trabajo más importante.*

Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	No sé / No estoy seguro	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	-----------------	-------------------------	-----------------------	--------------------------

c) *Ocurren a diario y no me molestan mucho porque sé cómo manejarlos.*

Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	No sé / No estoy seguro	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	-----------------	-------------------------	-----------------------	--------------------------

d) *Trato de resolverlos rápido para volver al trabajo, reuniones, estudios, etc..*

Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	No sé / No estoy seguro	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	-----------------	-------------------------	-----------------------	--------------------------

2. DESPUÉS de ver el video, tal vez desee volver a revisar las preguntas anteriores y discutir si los participantes cambiaron de opinión.

3. Menciona algunos tipos de desafíos éticos predecibles que enfrentas en tu vida diaria (en la escuela, en el trabajo, etc.). Anticipándolos, ¿Puedes reducir algo de su poder emocional que te hace bajar la guardia y así ampliar tu acceso a opciones reales y tu capacidad para manejarlos con calma?

4. ¿Has pasado tiempo, antes de que surja un desafío, solo o preferentemente en colaboración con tus compañeros, intentando averiguar cómo podrías defender eficazmente tus propios valores en esos casos?

5. ¿Cuáles son las situaciones de este tipo, más frecuentes y más importantes que tú enfrentas? ¿Has visto a alguien (o tú mismo) abordarlas eficazmente? En pequeños grupos, piensen en cómo podrían actuar eficazmente sobre sus valores en estas situaciones.

### 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 “Normalización” se pueden encontrar en el Capítulo 4 de *Dando Voz a los Valores*, “It’s Only Normal.”

Para una discusión sobre los “Supuestos iniciales de DVV” vea el capítulo uno 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**

Con demasiada frecuencia, tendemos a pensar en los conflictos de valores o los desafíos éticos como aberraciones de una situación excepcional que esperamos que nunca tengamos que enfrentar. Esta forma de pensar puede dejarnos sin preparación y excesivamente emocionales cuando el conflicto de hecho se presenta. Podríamos, por ejemplo, acabar congelados como un ciervo ante los faros de luz, cuando alguien nos pide mentir o hacer trampa. No estar preparado hace más probable que acabemos cediendo, con la esperanza de que no nos atrapen y tal vez no tener que enfrentarnos a la situación de nuevo.

Si reconocemos que los conflictos de valores son una parte normal y previsible de los negocios y de la vida, seremos más propensos a ser capaces de, con calma, anticiparnos y prepararnos para los tipos de desafíos que probablemente encontremos.

Los tipos de conflictos de valores que podríamos enfrentar, a menudo se pueden anticipar, dependiendo de lo que hacemos - el trabajo, la escuela, el deporte, las amistades, la familia, etc. En la escuela se nos pueden pedir que hagamos trampa. En un equipo deportivo podemos ser presionados para encubrir las violaciones al reglamento de un compañero de equipo. En los negocios podemos ser presionados para alterar los informes de los estados financieros, o mentir sobre las verdaderas capacidades de un producto y así sucesivamente.

Las razones que la gente utiliza para hacer una petición poco ética son bastante predecibles, por lo que es una oportunidad para analizarlas bien, con anticipación, y considerar lo que podría ser una respuesta creíble; y luego podemos literalmente ensayar o practicar nuestra respuesta. Así nos sentimos listos cuando la situación se presente.

Muy a menudo tendemos a asumir que los conflictos éticos nos obligan a estampar nuestro pie y sacudir nuestro puño, y decirle sus verdades a quien tiene el poder, en una manera emocional, o incluso acusadora. Pero en realidad si somos capaces de mantener la calma y evitar sobre-reaccionar, y prepararnos para tener respuestas razonables y útiles ante estas situaciones, seremos más capaces de tener la confianza para mantenernos fieles a nuestros valores y para encontrar la manera de influir en los demás sin avergonzarlos o culparlos.

**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.