

dirigente. Se maneja la relación con los ciudadanos mediante reacciones viscerales, calificando con vocablos denigrantes a otras personas o grupos de opinión por pronunciar una opinión sobre el país que se considera lesiva a la «soberanía nacional», sin medir ni reparar las consecuencias de tales acciones. Las relaciones diplomáticas se interrumpen y restablecen según el humor del dirigente.

Esta lamentable situación ha conducido a un estado general de anomia en que las normas de convivencia tradicionales se han visto remplazadas por prácticas abusivas, en el cual cada quien se comporta de acuerdo con sus intereses personales sin importar el resto de la comunidad. Eso es lo que produce esa sensación de caos cada vez que alguien sale a la calle y ve los resultados del modelaje que el país copia de la clase dirigente. El insulto, el abuso, la descalificación y el «nomimportismo» han sustituido a la cooperación, la solidaridad y el buen hablar.

¿En cuánto tiempo se arregla esto? Una economía se encamina en poco tiempo, con un equipo idóneo al frente; pero el estado de anomia, quizás en una generación. Es mucho el daño que se ha hecho. Hay que comenzar a reeducar desde la escuela primaria y establecer un modelaje en las clases dirigentes que asuma cabalmente la gran responsabilidad que tiene en este sentido. Ojalá alguien se acuerde de la Formación Social Moral y Cívica que sirvió para tanto durante tantos años. ■

JUSTICIA

Enrique Ogliastri

ENRIQUE.UGLIASTRI@INCAE.EDU

Todos los conceptos gerenciales que en estos años se han puesto de moda en Estados Unidos han llegado a América Latina, excepto uno:

la justicia en las organizaciones. ¿Es una paradoja en la región del mundo estadísticamente más desigual y probablemente la más «injusta»? El tema de lo que es o no justo ha sido extensamente trabajado en la psicología organizacional durante las pasadas décadas. Una dimensión ha sido la justicia distributiva (los criterios para distribuir valor entre las partes) y otra la justicia como proceso (los procedimientos requeridos para administrar

es por la necesidad: quien sea más vulnerable o débil necesita más para estar igual a los otros. Así todo es relativo, pero no da lo mismo.

Cada persona tiene un sentido de justicia que ha desarrollado a lo largo de su vida, que implica una comparación de los méritos y los derechos relativos de unos y otros. Muchos problemas del mundo radican precisamente en que la norma que determina si algo es o no justo varía según las personas. Esto

Todos los conceptos gerenciales que en estos años se han puesto de moda en Estados Unidos han llegado a América Latina, excepto uno: la justicia en las organizaciones

justicia). En esta segunda dimensión se incluye como «justo» un trato cortés, digno y respetuoso. En los despidos y las promociones se vive nitidamente la «justicia» en las empresas.

Las implicaciones psicológicas de la justicia son también importantes en las negociaciones. En una negociación, dos partes se ponen de acuerdo para entre ambas mejorar sus respectivas situaciones, lo que les exige una repartición de los beneficios obtenidos. Pero el sentido de lo que es justo puede ser diferente para las partes. El sentido de justicia de algunos implica que las partes deben repartirse por igual las cosas. Este concepto está muy difundido y llega popularmente a frases típicas de las negociaciones como «partamos la diferencia», «ni para vos ni para mí», el punto medio («miti-miti» o «moche-moche» como dicen en República Dominicana, ¿moitié del francés?). Algunos tienen muy acendrado el sentimiento y consideran «depredador» a quien quiera más que su «justo medio». Otros tienen incorporado el sentido de equidad: mientras haya habido igualdad de oportunidades, a cada cual lo que se merece, quien trabaja más que gane más. Otra manera de verlo

incluye sentimientos, de indignación, de desquite, de satisfacción o de paz. Así, la dimensión psicológica de la justicia tiene enorme impacto político. Las grandes revoluciones del mundo han tenido como base una búsqueda de justicia, un criterio diferente de lo que es justo. De la injusticia de la esclavitud a los derechos humanos de «libertad, igualdad y fraternidad» de la Revolución Francesa, a los indignados por quién paga la crisis contemporánea. Además de una concepción racional o abstracta de la humanidad, la transformación política se nutre de los sentimientos de la gente, que promueve una organización de la sociedad acorde con un sentido de justicia.

En América Latina el sistema judicial se ha visto desbordado y en muchos países se han fortalecido las bandas criminales. La impunidad o falta de justicia produce abuso de poder, corrupción, desmoralización, la ley de la jungla. Una mayor preocupación por la justicia, tanto en lo personal como en lo colectivo, construirá el tejido social de nuestras comunidades. Nada hay más destructivo que la impunidad y el cinismo. ■



debates IESA

Suscríbase a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates