

APUNTES DEL MÓDULO 1

Liderazgo Ético y Responsabilidad

Liderazgo Ético y Cultura del Reporte

Material de estudio

Módulo 1



Contenido del módulo

- 1 La ética como competencia profesional evaluable
- 2 Conflictos de interés: real, potencial y aparente
- 3 Dilemas éticos aplicados: transparencia y abstención
- 4 Responsabilidad legal y penal de las decisiones laborales
- 5 Cultura del reporte y mecanismos de denuncia

En el entorno laboral, la ética no es un complemento opcional ni un valor decorativo. Es una competencia profesional central que se evalúa, se ejerce a diario y tiene consecuencias reales. Este módulo te enseñará a reconocer situaciones de conflicto de interés, a tomar decisiones con integridad bajo presión operacional y a comprender las implicaciones legales y penales de tus elecciones. Cada decisión que tomas —desde aprobar un proveedor hasta aceptar un favor aparentemente inofensivo— configura tu rol profesional y puede afectar a las personas, la operación y tu propia trayectoria. Aprenderás con rigor y ejemplos concretos del mundo laboral para que puedas actuar con criterio y proteger lo más importante: la integridad, la seguridad y la confianza.

1 La ética como competencia profesional evaluable

En el ámbito laboral, especialmente en entornos de alta responsabilidad como la construcción, minería, manufactura o servicios con impacto en la seguridad, **la ética es una competencia profesional que se evalúa igual que el cumplimiento de procedimientos técnicos**. No es un discurso para charlas de inducción: es parte de tu desempeño diario.

Cada jornada enfrentas decisiones que tienen una dimensión ética: ¿Apruebo este trabajo aunque tenga observaciones menores para cumplir el plazo? ¿Acepto la invitación de un proveedor que está en proceso de licitación? ¿Reporto una desviación que puede retrasar la obra? Estas decisiones pueden parecer pequeñas, pero configuran el clima organizacional y definen qué comportamientos son aceptables.

Tres principios fundamentales:

- **Es parte del desempeño:** Tu evaluación como profesional incluye cómo decides en situaciones ambiguas. Un ingeniero que aprueba materiales fuera de especificación para ganar tiempo está fallando en su rol tanto como si no supiera leer un plano.
- **Es cotidiana:** La ética no aparece solo en grandes dilemas. Se manifiesta cuando un trabajador te pide que pases por alto el uso del arnés «porque es solo un minuto», o cuando un colega te presiona para favorecer a un amigo en una contratación.
- **Es liderazgo visible:** Si eres jefe de obra, supervisor o coordinador de área, tu equipo replica lo que ves *hacer*, no lo que escucha en reuniones. Si aceptas atajos, tu equipo entenderá que los atajos son la norma.

Ejemplo: En una obra vial, el jefe de terreno detecta que el contratista usó una mezcla asfáltica con menor contenido de ligante del especificado. Aprobar ese trabajo acelera el cronograma, pero compromete la vida útil de la carpeta y puede generar fallas prematuras. La decisión correcta es detener, registrar la no conformidad y exigir la reparación, aunque eso implique conflicto y retraso. Eso es ética aplicada.



Cada decisión en el entorno laboral implica elegir entre el camino correcto y el atajo riesgoso. El liderazgo ético se construye en esas encrucijadas diarias.

✓ Puntos clave

- La ética es una competencia evaluable, no un valor decorativo.
- Las decisiones éticas son cotidianas y afectan la seguridad, la confianza y la operación.
- El liderazgo ético se manifiesta en el ejemplo diario, no en el discurso.
- Ninguna meta de productividad, plazo o costo justifica una decisión que vulnere la integridad o la seguridad.

💡 Para reflexionar

- ¿En qué situaciones de tu trabajo diario has sentido presión para tomar atajos que sabes que no son correctos?
- ¿Cómo reaccionaría tu equipo si te vieran aprobar algo que saben que no cumple con el estándar?
- ¿Qué mensaje envías cuando priorizas el plazo por sobre la calidad o la seguridad?

2 Conflictos de interés: real, potencial y aparente

Un **conflicto de interés** ocurre cuando un interés personal (económico, familiar, de amistad u otro) puede influir de manera indebida en una decisión que debes tomar por tu rol profesional. El problema no es tener intereses personales —eso es humano— sino que esos intereses contaminen tus decisiones laborales.

Existen tres tipos de conflictos de interés, y reconocerlos a tiempo te permite actuar antes de que se conviertan en falta grave:

Tipo	Qué ocurre	Ejemplo laboral
Real	El interés personal ya está influyendo en tu decisión.	Apruebas a un proveedor del cual eres socio oculto, obteniendo beneficio directo.
Potencial	El interés personal podría influir en el futuro cercano.	Evalúas postulantes para una vacante en tu área y uno de ellos es tu cuñado.
Aparente	No hay influencia real, pero un observador razonable podría dudar de tu imparcialidad.	Recibes un regalo de un proveedor días antes de que se adjudique una licitación en la que tú participas.

Señales de alerta en procesos críticos (compras, contratación, licitaciones, auditorías):

- Regalos, invitaciones o beneficios personales de proveedores o postulantes.
- Presión de colegas o superiores para favorecer a alguien sin justificación técnica.
- Vínculos familiares, de amistad o de negocios con oferentes o candidatos.
- Compartir información privilegiada del proceso con personas ajenas o interesadas.

Ejemplo 1: Eres encargado de compras en una empresa minera. Un proveedor histórico te invita a un asado familiar el fin de semana. En paralelo, está participando en una licitación de equipos que tú debes evaluar. Aunque no tengas intención de favorecerlo, aceptar esa invitación genera un conflicto *aparente*: cualquiera podría dudar de tu imparcialidad.

Ejemplo 2: Trabajas en recursos humanos y tu hermano postula a una vacante en otra área de la empresa. Aunque no seas tú quien lo entreviste, participas del comité que revisa finalistas. Ese es un conflicto *potencial*: tu vínculo familiar podría influir en tu juicio, incluso de forma inconsciente. Lo correcto es declarar el vínculo y abstenerse de participar en ese proceso.

✓ Puntos clave

- Un conflicto de interés surge cuando un interés personal puede afectar una decisión laboral.
- Existen tres tipos: real (ya influye), potencial (podría influir) y aparente (parece que influye).
- Las señales de alerta incluyen regalos, presiones, vínculos familiares e información privilegiada.
- Declarar el conflicto y abstenerse de la decisión es la mejor protección para ti y la organización.



Para reflexionar

- ¿Has estado en una situación donde un interés personal pudo haber afectado tu juicio profesional?
- Si un proveedor te ofrece una entrada a un evento deportivo, ¿cómo decidirías si aceptarla o rechazarla?
- ¿Qué harías si un colega te pide que favorezcas a un familiar en un proceso de selección?

3 Dilemas éticos aplicados: transparencia y abstención

La teoría cobra sentido cuando la llevas a la práctica. A continuación, dos dilemas reales que enfrentan supervisores, jefes de obra, compradores y profesionales de prevención. En ambos casos, la decisión correcta se basa en dos acciones clave: **declarar la situación y abstenerse de participar en la decisión**.

Dilema 1: El regalo del proveedor

Estás evaluando ofertas para la compra de EPP (elementos de protección personal) en tu faena. Uno de los proveedores, con quien has trabajado antes, te envía un paquete con una chaqueta de marca y una tarjeta que dice "Gracias por tu confianza". La oferta de esa empresa es competitiva, pero no la mejor técnicamente.

¿Qué harías?

- **Opción incorrecta:** Aceptar el regalo, considerando que no influye en tu decisión porque ya tienes criterio formado.
- **Opción correcta:** Rechazar el regalo, devolver o dejarlo en custodia, registrar la situación por escrito, informar a tu jefatura o al área de cumplimiento y declararte impedido para evaluar esa oferta si el proceso aún está abierto.

Aceptar ese regalo, aunque no lo uses para decidir, genera un conflicto aparente que debilita la transparencia del proceso y pone en duda tu imparcialidad ante auditores, colegas y la propia empresa.

Dilema 2: El familiar subcontratista

Tu primo es dueño de una empresa de movimiento de tierras y está postulando como subcontratista en una obra donde tú eres supervisor de terreno. Tú no decides la adjudicación, pero sí emites un informe técnico que será considerado por el jefe de proyecto.

¿Qué harías?

- **Opción incorrecta:** Emitir el informe igual, considerando que tu primo tiene buena reputación y que serás objetivo.
- **Opción correcta:** Declarar el vínculo familiar por escrito ante tu jefatura, abstenerse de emitir ese informe técnico y solicitar que otro supervisor asuma esa evaluación.

Aunque tu intención sea objetiva, el vínculo familiar crea un conflicto potencial. La declaración y abstención no son señal de debilidad: son señal de profesionalismo y protegen tanto el proceso como tu reputación.

Regla práctica de oro: *Declarar + Abstenerse + Documentar*. Estas tres acciones te protegen legalmente, fortalecen la confianza organizacional y resguardan la legitimidad de las decisiones.



Declarar conflictos de interés y trabajar con transparencia fortalece la confianza organizacional y protege la integridad de los procesos.

✓ Puntos clave

- Ante un conflicto de interés, la secuencia correcta es: declarar, abstenerse y documentar.
- Rechazar regalos o beneficios de proveedores en proceso de licitación protege la imparcialidad.
- Declarar vínculos familiares o de amistad en procesos de contratación no es debilidad: es integridad.
- Pedir ayuda o delegar una decisión conflictiva es signo de liderazgo responsable.

💡 Para reflexionar

- ¿Cómo te sentirías si descubrieras que un colega aceptó un regalo de un proveedor que luego fue adjudicado?
- ¿Qué consecuencias podría tener para tu carrera no declarar un vínculo familiar en un proceso de contratación?
- Si tu jefe te presiona para aprobar a un proveedor amigo, ¿a quién recurrirías para pedir apoyo?

Una decisión técnica o ética deficiente no solo afecta la operación: puede derivar en **responsabilidad legal y penal personal** para quienes la tomaron, avalaron o no la impidieron. Esto aplica especialmente a la línea de mando (jefes de obra, supervisores, gerentes) y a los equipos de prevención de riesgos, medio ambiente y cumplimiento.

En Chile, el marco legal establece obligaciones concretas:

- **Deber de protección (Código del Trabajo, art. 184):** El empleador debe tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores. Este deber es irrenunciable y recae también en quienes tienen funciones de dirección, supervisión o coordinación.
- **Responsabilidad por cuasidelito (Código Penal, art. 490 y ss):** Si una persona sufre lesiones graves o muere como consecuencia de una imprudencia, negligencia o infracción de reglamentos, quien tomó o avaló esa decisión puede enfrentar responsabilidad penal. Esto incluye penas privativas de libertad.
- **Gestión preventiva obligatoria (DS 44/2024 y normativa sectorial):** Las organizaciones deben identificar peligros, evaluar riesgos y aplicar controles *antes* de que ocurra un incidente. No hacerlo o hacerlo mal puede configurar negligencia.

Caso real (adaptado): En una obra de edificación, para recuperar un retraso de cronograma, el jefe de obra autoriza el uso de un andamio sin certificación completa. Días después, el andamio colapsa y dos trabajadores resultan con politraumatismos graves. La investigación determina que el andamio no cumplía con la normativa y que el jefe de obra conocía esa situación. Resultado: responsabilidad penal por cuasidelito con resultado de lesiones graves, más responsabilidad civil por indemnización de perjuicios.

Este caso ilustra que **decidir mal no es solo un error: es exponer a las personas y asumir consecuencias legales directas**. Sustituir un material certificado por uno más barato, aprobar un trabajo que no cumple el estándar, obviar un paso de verificación crítico: todas esas decisiones pueden configurar imprudencia o negligencia punible.

¿Quiénes pueden ser responsables?

- La línea de mando: gerentes, jefes de obra, supervisores que toman o avalan decisiones.
- Profesionales de prevención: expertos en prevención de riesgos que no alertan, no documentan o no impiden una práctica insegura.
- Equipos de cumplimiento: quienes detectan irregularidades y no las escalan o no las registran.

La responsabilidad no se diluye: aunque haya presión de plazos, costos o jerarquía, **quien decide o ejecuta una acción riesgosa puede ser llamado a responder personalmente**.

✓ Puntos clave

- Las decisiones laborales deficientes pueden generar responsabilidad civil, administrativa y penal.
- El empleador (y su línea de mando) tiene el deber legal de proteger la vida y salud de los trabajadores.
- La negligencia que causa lesiones o muerte puede configurar un cuasidelito con consecuencias penales personales.
- Decidir bajo presión no exime de responsabilidad: quien aprueba una práctica insegura responde legalmente.

Para reflexionar

- ¿Alguna vez has sentido presión para aprobar algo que sabías que no era seguro? ¿Cómo actuaste?
- ¿Qué harías si tu jefe te pide aprobar un trabajo con desviaciones "menores" para cumplir el plazo?
- ¿Conoces los mecanismos de tu empresa para escalar situaciones de riesgo cuando hay presión operacional?

5 Cultura del reporte y mecanismos de denuncia

Una organización con **cultura del reporte** es aquella donde las personas pueden alertar sobre irregularidades, riesgos o conflictos de interés sin temor a represalias. Esto no es solo un valor: es una herramienta de gestión que previene incidentes, protege la reputación y reduce la exposición legal.

Los mecanismos más comunes incluyen:

- **Canales de denuncia internos:** Líneas telefónicas, correos electrónicos o plataformas digitales gestionadas por áreas de cumplimiento, auditoría o ética.
- **Canales externos (Ley 21.595, Ley Karin en Chile):** Desde enero de 2024, las empresas deben contar con protocolos para denunciar acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo, con garantías de confidencialidad y no represalia.
- **Representantes de trabajadores y comités paritarios:** Espacios donde se pueden plantear inquietudes sobre seguridad, salud o prácticas irregulares.

Ejemplo: Un técnico en terreno detecta que su supervisor está aprobando sistemáticamente trabajos eléctricos sin la presencia del prevencionista, violando el procedimiento. El técnico tiene dos opciones: callar por miedo a conflictos, o reportar la situación al canal de denuncias. Si la empresa tiene cultura del reporte, ese técnico sabe que su alerta será investigada y que no sufrirá consecuencias por hacerla. Si no la tiene, es probable que el técnico calle y que, tarde o temprano, ocurra un incidente grave.

Beneficios de reportar:

- Permite corregir desviaciones antes de que escalen.
- Protege a las personas expuestas al riesgo.
- Resguarda legalmente a quien reporta: documentar una alerta te protege de responsabilidad futura.
- Fortalece la confianza organizacional y la reputación de la empresa.

¿Qué pasa si no reportas? Si tienes conocimiento de una práctica riesgosa o irregular y no la alertas, puedes ser considerado cómplice o negligente en caso de incidente. Reportar no es "acusar": es ejercer tu responsabilidad profesional.

✓ Puntos clave

- La cultura del reporte permite alertar sobre irregularidades sin temor a represalias.
- Existen canales internos, externos y legales (Ley Karin) para denunciar situaciones de riesgo o falta ética.
- Reportar una desviación protege a las personas, a la operación y a quien reporta.
- No reportar una situación conocida puede derivar en responsabilidad compartida en caso de incidente.

Para reflexionar

- ¿Conoces los canales de denuncia disponibles en tu organización?
- ¿Te sentirías seguro reportando una irregularidad cometida por tu jefe directo?
- ¿Qué harías si detectas que un compañero está siendo presionado para tomar una decisión insegura?

Mapa conceptual: Liderazgo Ético y Responsabilidad

Ética como competencia profesional	Evaluable, cotidiana y expresada en el liderazgo visible. No es negociable ante presión operacional.
Conflictos de interés (real, potencial, aparente)	Situaciones donde un interés personal puede influir indebidamente en decisiones laborales. Requieren declaración y abstención.
Dilemas éticos aplicados	Regalos de proveedores, vínculos familiares en contrataciones. Regla: declarar + abstenerse + documentar.
Responsabilidad legal y penal	Decisiones negligentes pueden generar responsabilidad civil y penal personal (cuasidelito). Deber de protección irrenunciable.
Cultura del reporte	Mecanismos de denuncia internos y externos. Reportar protege a las personas y resguarda legalmente a quien alerta.

En síntesis. Has completado este módulo sobre liderazgo ético y responsabilidad. Ahora tienes las herramientas para reconocer conflictos de interés, tomar decisiones bajo presión con integridad y comprender que cada elección tiene consecuencias legales y humanas reales. La ética no es teoría: es acción diaria. Declarar, abstenerse, documentar y reportar son conductas profesionales que te protegen a ti, a tu equipo y a la organización. En el próximo módulo profundizaremos en la cultura del reporte y los mecanismos concretos para actuar cuando detectas irregularidades. Recuerda: pedir ayuda, transparentar y decidir bien no es debilidad, es liderazgo.