



# LA DIGNIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Por Guillermo Edelberg

**E**n una empresa importante, uno de sus empleados comentó que un colega en su lugar de trabajo lo había molestado con frecuencia haciéndole bromas, que a veces llegaban a ser pesadas, en relación a una característica suya. El “bromista” había renunciado para dedicarse a una actividad religiosa. Luego de varios años, los dos se habían reencontrado por casualidad. En esa ocasión, el “exbromista” le pidió disculpas por los malos momentos que le había hecho pasar. “¿De qué me sirven las disculpas? Siempre recordaré lo mal que me sentí en aquellos años,” fue la respuesta. En otra empresa, un empleado fue sorprendido por los guardias llevándose una pieza allí fabricada. Como consecuencia, las autoridades de la organización decidieron que todo empleado fuese registrado a la salida del trabajo. Muchos de estos se sintieron molestos por la nueva política.

El primero de los dos ejemplos incluidos en el párrafo anterior ilustra un caso de lo que en inglés se conoce como *bullying* (“tratar en forma cruel a otras personas que son más débiles”). Tal vez también como *mobbing*, cuando un grupo de personas violentas atacan a otra que es más débil, o acoso. Diversos autores opinan que estas manifestaciones agresivas en el lugar de trabajo, que no son nuevas, socavan la dignidad de los empleados y repercuten negativamente en las organizaciones.

La expresión “dignidad en el lugar de trabajo” no es del todo clara. ¿Cómo se podría explicar mejor su sentido? El diccionario de la Real Academia Española *online* dice que “dignidad” es: “2. excelencia, realce” y “3. gravedad y decoro de las personas en la manera de comportarse”. El diccionario Merriam-Webster *online*, por su parte, dice esto acerca de “*dignity*”: “1. una manera de presentarse o comportarse que sugiere seriedad y autocontrol” y “2. la cualidad de ser digno de honor o respeto”.

Las explicaciones de ambos diccionarios no son demasiado específicas o claras en relación a la dignidad en el lugar de trabajo, acerca de lo cual parecería referirse el segundo ejemplo del primer párrafo más arriba.

Para solucionar esta inquietud, una opción consiste en identificar la dignidad en el trabajo en función de lo mencionado más arriba; es decir, en función de la presencia o no de *bullying* (hoy día habría que agregar *cyberbullying*), *mobbing* o acoso en el comportamiento en el seno de las organizaciones. Otros autores prefieren una segunda opción: además de ocuparse de los temas recién mencionados, “tratan de mejorar la comprensión de la naturaleza y las fuentes de la dignidad en el trabajo.” (A. Sayer, *Organization*, julio de 2007). El autor recién citado lo explica así: “Para comprender qué abarca la idea de dignidad, es útil discutirla en relación a otros sentimientos y condiciones, todos los cuales poseen importantes implicaciones para nuestro bienestar. Algunos de estos, tales como integridad, respeto, orgullo, reconocimiento, valor y estatus se relacionan positivamente con la dignidad. Otros, como ser vergüenza, estigma, humillación, falta de reconocimiento o falta de confianza, lo hacen negativamente”.

El autor citado también señala lo siguiente:

---

**Tener dignidad consiste, en primer lugar, en estar en control de uno y en ejercer nuestros poderes en forma competente y apropiada. En otras palabras, la dignidad se refiere a nuestro autocomando y a nuestra autonomía. El respeto también implica**

autonomía. [...] Tener dignidad y que esta sea reconocida implica ser tratado como un fin y no como un medio para que otros alcancen sus objetivos o para ser sustituido por otros. La dignidad ejemplifica nuestra esencia como ser social: somos seres vulnerables, física, psicológica, económica y culturalmente dependientes de otros a lo largo de nuestras existencias. [...] En segundo lugar, la falta de dignidad implica la imposibilidad de ejercitar los poderes que poseemos como seres humanos florecientes. [...] En tercer lugar, el mantener nuestra dignidad depende no solo de cómo nos conducimos y el respeto que otros nos otorgan por hacerlo de esa manera, sino también si poseemos cosas que otros ven como esenciales y normales. [...] En cuarto lugar, la dignidad se asocia con ser serios y ser tomados seriamente, lo cual implica poder hablar, ser escuchados y que nuestros puntos de vista sean tomados seriamente.

¿Cuáles son los aspectos que influyen en la percepción de los trabajadores acerca de la dignidad de sus trabajos? Un artículo señaló los siguientes: seguridad económica, tratamiento justo por parte del empleador y un trabajo intrínsecamente satisfactorio. (P. Berg y A. C. Frost, *Dignity at Work for Low Wage, Low Skill Service Workers. Relations Industrielles*, otoño de 2005)

M. Valcour en *The Power of Dignity at Work (Harvard Business Review Blog Network*, 28 de abril de 2014) dice que “un gerente habilidoso sabe que los primeros pasos para llegar a un desempeño superior es depositar el control de la tarea en manos de los trabajadores hasta donde sus habilidades lo permitan, así como apoyar logros autónomos de objetivos significativos. El líder ilustrado sabe tratar a los trabajadores con dignidad.”

Tal vez un trabajador disconforme con su experiencia en su lugar de trabajo recuerde estos versos del tango <sup>1</sup>: *No sé que daño he hecho yo pa' merecer / esta cadena inaguantable de dolor / [...] De sufrir tanto perdí la dignidad / y no me importa saber que me engañás.* ©

<sup>1</sup> *Cobardía*, 1932. Letra: L. C. Amadori. Música: Charlo

Lea, comparte y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Guillermo S. Edelberg, DBA** es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires, *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley) y se graduó como *Doctor of Business Administration* en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.



La escuela de negocios #1 en América Latina

**PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2014-2015**



**PROGRAMA INTERNACIONAL  
DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS PARA ABOGADOS - DANA -**

**Módulo I: Habilidades Gerenciales**  
Del 11 al 15 de agosto, 2014  
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**Módulo II: La Organización y su Entorno**  
Del 10 al 14 de noviembre, 2014  
Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



**JUNIOR LEADERSHIP CAMP**

Del 11 al 16 de agosto, 2014  
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



**ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**Módulo: Finanzas Avanzadas**  
Del 1 al 5 de septiembre, 2014  
Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

**Módulo: Gestión de Riesgos**  
Del 3 al 7 de noviembre, 2014  
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



**CERTIFICADO EN COACHING  
EJECUTIVO**

**Módulo I:**  
Del 13 al 17 de Octubre 2014  
País: Costa Rica

**Módulo II:**  
Del 16 al 20 de Febrero 2015  
País: Costa Rica



**GERENCIA CON LIDERAZGO**

Del 24 al 29 de noviembre, 2014  
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**Información e inscripciones:**  
Tel.: 809.542.0126  
[ingrid.klavemann@intras.com.do](mailto:ingrid.klavemann@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)





Siganos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://twitter.com/intrasRD) [y /intrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.