

¿Cuál es la mejor fórmula para reparar una injusticia laboral?

Los resultados de un estudio apuntan que cambiar los procedimientos es más eficaz que indemnizar o disculparse a la hora de convencer a víctimas y testigos de que se ha corregido un error.

28 de julio de 2014

Cuando cometen una injusticia con sus empleados, las empresas se esfuerzan para que las víctimas sientan que el error se ha subsanado. Pero, ¿qué hay de todos aquellos que conocen lo sucedido?

El profesor visitante del IESE [Miguel Ángel Canela](#), Natàlia Cugueró-Escofet y Marion Fortin abordan esa cuestión en el artículo "[Righting the Wrong for Third Parties: How Monetary Compensation, Procedure Changes and Apologies Can Restore Justice for Observers of Injustice](#)" (Corregir un error ante terceros: cómo la compensación económica, los cambios de procedimientos y las disculpas pueden reparar una injusticia a ojos de sus testigos), publicado en *Journal of Business Ethics*.

Los autores han medido la eficacia de estos **tres tipos de reparación**, que son los más comunes junto con la aplicación de sanciones, además de analizar cómo interactúan entre ellos.

Su estudio presenta tres novedades respecto a investigaciones anteriores. Primero, los autores han creado un método para medir la eficacia de las tres reparaciones. Segundo, las han estudiado por separado y combinadas. Y tercero, han diferenciado las disculpas sinceras de las falsas, además de añadir las procedentes de terceros, principalmente un alto directivo.

Seis hipótesis

En su estudio, los autores partieron de las siguientes hipótesis:

- Una compensación monetaria contribuye a la percepción de que se ha hecho justicia, y una compensación total es más eficaz que otra parcial.
- El cambio de los procedimientos injustos tiene un efecto positivo, más aún si es completo y no parcial.
- El cambio de los procedimientos para hacerlos más justos magnifica el efecto de una compensación económica.
- Una disculpa sincera es mejor que otra falsa o que no ofrecer ninguna.
- Las disculpas sinceras refuerzan el efecto de las otras reparaciones.
- Y, por último, las disculpas de una persona distinta a la que originó la injusticia (un miembro de la dirección, por ejemplo) tiene un efecto positivo.

Un experimento ilustrativo

Los autores pusieron a prueba estas hipótesis con un experimento en el que participaron 82 estudiantes de programas de formación ejecutiva, a quienes plantearon el caso de una persona a la que se había descartado de forma injusta para un ascenso.

Después les presentaron 54 escenarios en los que la empresa trató de corregir el error con una única reparación o distintas combinaciones y les pidieron que expresaran hasta qué punto creían que cada uno de los escenarios había reparado la injusticia cometida.

Con esos datos, los autores calcularon la fuerza reparadora de cada medida por separado y de las distintas combinaciones.

Todas sus hipótesis quedaron avaladas. Además, comprobaron que, si bien **lo más eficaz es combinar más de un tipo de reparación**, cuando se opta por una, el cambio de los procedimientos es la que ofrece los mejores resultados. Según los autores, esto se debería a que la principal preocupación de quienes han presenciado una injusticia es que no se repita.

Si bien una compensación económica puede ayudar a corto plazo, **corregir los procedimientos injustos se revela como la mejor solución a largo.**

www.iese.edu/es/insight