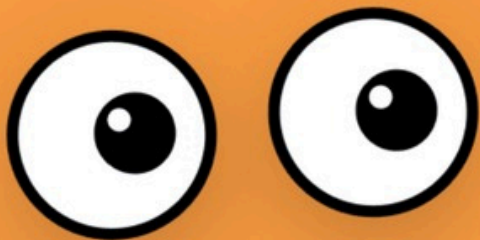


# CUANDO NADIE ESTÁ MIRANDO

Lo que no te dicen sobre  
ética en el trabajo



CRISTINA HERNÁNDEZ BETANCOURT

## PRÓLOGO



**N**o siempre actué con la integridad que hoy predico. Hubo momentos en que prioricé mi carrera por encima de la solidaridad. Situaciones donde vi cosas que debí cuestionar y preferí no meterme. Veces que cubrí a alguien pensando que era lealtad cuando en realidad era complicidad.

No fueron muchas. Pero fueron suficientes para enseñarme lo fácil que es cruzar líneas cuando te convences de que "no es para tanto".

También vi a otros cruzarlas. Gente que robaba porque nadie los vigilaba. Violencia normalizada en oficinas donde todos fingíamos que no pasaba nada. Corrupción disfrazada de "así se hacen las cosas aquí".

El patrón se repetía una y otra vez: alguien decidió que los principios podían esperar.

Tardé años en entender lo que ahora me parece obvio: cuando abandonas los principios, algo se rompe. A veces de forma inmediata, a veces lenta, pero siempre inevitable.

Este libro nació de esa claridad.

No es un manual de reglas. Es lo que aprendí en tres décadas de aciertos y errores, de ver a otros caer, de entender, a veces demasiado tarde, que la integridad no es lujo de quien puede dárselo. Es el único piso sólido sobre el que puedes construir algo que dure.

En él encontrarás cinco pilares: los Principios que forman tu brújula interna, la Violencia Laboral que debemos nombrar y combatir, el Cumplimiento que nos da el marco para operar con integridad, la Sostenibilidad que extiende tu impacto más allá de ti y la IA que nos reta a mantener nuestra humanidad mientras la usamos.

Cada capítulo tiene historias, más y de personas que conozco. Algunas me enorgullecen. Otras me enseñaron a golpes. Todas me formaron.

No escribí esto desde un pedestal. Lo escribí desde las cicatrices.

Este no es un libro para sentirte cómodo. Es un libro para acompañarte cuando tengas que decidir quién quieres ser, especialmente cuando nadie está mirando.

Si algo te incomoda, probablemente es porque te reconoces. A mí me pasó lo mismo al escribirlo.

La buena noticia es que nunca es tarde para decidir quién quieres ser.

Empecemos.

Era la semana de su jubilación.

Me contrató una corporación para liderar una transformación profunda de una empresa que acababa de adquirir. Entre las muchas cosas que tenía que arreglar estaba modernizar el sistema de nóminas. El departamento lo lideraba una mujer que había estado ahí por décadas — frágil en apariencia, respetada por todos, a punto de jubilarse con honores.

Estábamos literalmente celebrando sus años de “servicio leal” cuando se descubrió accidentalmente un desfalco cuyo monto nunca pudo calcularse.

La mujer que parecía tan frágil había estado robando por décadas, en complicidad con otros empleados. Cuando las autoridades se la llevaron, no pude resistirme a preguntarle por qué lo había hecho. Su respuesta me dejó helada:

“Porque era fácil.”

Esa frase me quitó el sueño por meses. Mientras reconstruíamos el departamento y lidiábamos con las consecuencias legales y financieras, no podía dejar de pensar en esa respuesta tan simple y devastadora. No había necesidad económica desesperada, no había una crisis familiar que justificara décadas de robo sistemático. Simplemente había decidido que, como era fácil hacerlo, podía hacerlo.

En los meses que siguieron, observé con nuevos ojos a mi alrededor. Vi empleados que llegaban tarde porque “nadie los supervisaba”, colegas que inflaban gastos porque “el sistema no los detectaba”, jefes que tomaban decisiones pensando solo en su beneficio porque “nadie se iba a enterar”. El patrón se repetía una y otra vez: cuando los principios se volvían opcionales, la destrucción era inevitable.

También vi lo opuesto. Personas que actuaban igual cuando nadie miraba que cuando todos observaban. Coherencia absoluta entre lo que decían y lo que hacían. No por miedo a ser descubiertas, sino porque no sabían ser de otra manera.

Esas personas tenían lo que la mujer del fraude había perdido hacía décadas: principios que no se negocian.

Este capítulo es sobre esos principios. Los que te sostienen cuando es fácil cruzar la línea.

*La pérdida de principios empieza el día en que decides que "no es para tanto".*

---

## **5. Cadena de suministro sostenible - Socios que comparten tus principios**

Decir que en algunas cadenas de suministro todavía existe trabajo esclavo no es novedad. Es hoy. Niños cosiendo ropa. Personas trabajando en condiciones inhumanas para producir productos que consumimos sin preguntar.

Es fácil indignarse con eso cuando pasa lejos. Es más difícil verlo cuando está cerca.

Una amiga perdió su trabajo y empezó a vender pasteles y galletas caseras a amigos y familiares. Todos preparados en su casa, me decía orgullosa. Lo que no dijo es que quien los preparaba era su empleada doméstica como parte de su trabajo regular, sin pago extra. Las ganancias eran solo para mi amiga.

Al enterarme, le señalé directamente que una de dos: o la empleada merecía un sueldo adicional por esas tareas, o una participación de las ganancias. Que no hacerlo no solo era injusto sino indigno. Explotación laboral.

Su respuesta lo dijo todo. Argumentó que de hacer eso tendría que elevar los precios y así no sería tan fácil vender. Para ella, competir por precio justificaba sacrificar a la empleada.

Dejé de comprarle. Y dejé de recomendarla. Su cadena de suministro no era ética.

Cada decisión de a quién le compras, a quién contratas, con quién te asocias, refleja tus valores. Cuando ves un precio demasiado bueno, pregúntate cómo lo lograron.

Tu cadena de suministro es la extensión de quién eres. El "no sabía" dejó de ser excusa válida hace mucho tiempo.

*Tu elección de proveedores revela tus límites éticos.*

## **1. ¿Y las personas? - Lo que nadie pregunta antes de implementar IA**

Un conglomerado empresarial compró la organización donde trabajaba. A los pocos días llegó la orden: despedir al 50% del personal y reducir 50% el costo de nómina.

Así, sin más. Dos números. Daba igual quiénes fueran, mientras lograra ambos objetivos.

Quienes dieron la orden no iban a mirar a esos rostros. No iban a dar las noticias. No iban a responder las preguntas. Solo querían el resultado.

Yo sí iba a mirarlos. Cinco mil almas. Tremendo.

Busqué al CFO. Le pedí que pusiéramos límites. Parámetros que hicieran menos daño. Acordamos no tocar a personas en momentos vulnerables — embarazos, enfermedades, crisis familiares. Tampoco a quienes habían entregado décadas a la empresa y que por edad sabíamos que difícilmente encontrarían trabajo afuera. Y otros criterios que priorizaran a los seres humanos detrás de los números.

No pudimos salvarlos a todos. Pero nos negamos a tratarlos solo como números.

Me temo que instrucciones similares se están dando hoy en muchas organizaciones. Esta vez justificadas por la IA. Alguien aprueba implementar un sistema sin preguntar a quiénes eliminará. Sin conocer esos rostros. Sin estar ahí cuando lleguen las consecuencias. Y si algo sale mal, la culpa es de la tecnología, del mercado, de los tiempos. Nunca de quien decidió.

¿Por qué nadie pregunta qué pasará con las personas?

Porque hay presión por entregar resultados. Porque nadie quiere ser quien frene el progreso. Porque es cómodo asumir que alguien más ya lo pensó. Y porque rara vez hay consecuencias para quienes deciden desde lejos.

## ACERCA DE LA AUTORA

### **Cristina Hernández Betancourt**

Tres décadas en la alta dirección le enseñaron que la ética no se aprende en cursos. Se aprende en las decisiones que nadie ve ni aplaude.

Ha liderado equipos en los cinco continentes. Fue CHRO Global en empresas Fortune 100, directiva al más alto nivel en gobierno y organismos internacionales.

Pero este libro no lo escribieron los títulos. Lo escribieron las renunciadas. Los fraudes que destapó. Los ambientes que abandonó antes de ser cómplice. La exclusión y el maltrato que vivió en carne propia. Las veces que hizo lo correcto y le costó.

De esas experiencias y cicatrices creó Lika Ethics, una empresa dedicada a transformar la forma en que las organizaciones entienden y practican la ética laboral. Vive en Washington, D.C., y sigue convencida de que la integridad no es un lujo: es el único camino que no tienes que justificar después.

## GRACIAS POR LEER

Si lo que leíste te acompañó, el libro completo te espera con los cinco pilares y muchas historias más.

Disponible en Amazon ([link](#))

---

Si quieres ir más allá, Lika Ethics es un ecosistema ético holístico que construye criterio a partir de multiherramientas. Este libro es una de ellas.



[www.likaethics.com](http://www.likaethics.com)

© Lika Ethics. Todos los derechos reservados