



## Dilemas Éticos en Gestión

Editado por Christina Garsten y Tor Hernes  
Routledge © 2008  
184 páginas

### Foco

- **Liderazgo y Gestión**
- Estrategia
- Ventas y Marketing
- Finanzas
- Recursos Humanos
- TI, Producción y Logística
- Carrera y Autodesarrollo
- Negocios Pequeños
- Economía y Política
- Industrias
- Negocio Global
- Conceptos y Marcas

### Ideas Principales

1. Las organizaciones en el avance hacia una lógica de mercado, han perdido moralidad y conciencia.
2. El individuo se debe regir por la conciencia, en la medida que ésta es moderada por la sociedad.
3. Cuando los gerentes toman decisiones deben ser capaces de incorporar las preocupaciones de los stakeholders.
4. La gestión organizacional en base a reglas morales y procedimientos es prácticamente imposible.
5. Los activistas y las ONG han cambiado la forma en que las empresas toman sus decisiones.
6. Cuando los gerentes tratan de ser honestos se ven enfrentados con algunos dilemas éticos
7. Transparencia es a menudo utilizada para promover confianza, la cual es fundamental para que una empresa exista.
8. Para tratar y evitar dilemas éticos las compañías desarrollan una estructura discursiva, las cuales transmiten a los stake holders que ellos hacen y tratan de hacer.
9. Las escuelas de negocios deben mantener su independencia ante la influencia que las corporaciones pretenden ejercer.
10. Los empleados de Enron se vieron presionados por la cultura organizacional a hacer todo, incluso vulnerar límites morales.
11. La sobregestión dentro de las organizaciones provoca que no existe un desarrollo de la conciencia moral de ésta y de sus integrantes.

### Relevancia

#### Lo que aprenderás

En este resumen aprenderás: 1) Cómo los procesos de las organizaciones producen dilemas éticos, 2) Cómo los dilemas éticos son generalmente abordados desviando la atención desde el problema central, en vez de involucrarse en él y resolverlo, y 3) Cómo el comportamiento ético de una

compañía es un criterio a través del cual sus productos y servicios son evaluados.

### **Recomendación**

Se opera en un mundo de múltiples estándares. Tener un comportamiento ético se vuelve un dilema. El objetivo es identificar dilemas, paradojas y sus implicancias. Más que proveer respuestas, se busca proveer de preguntas a considerar. Se recomienda este libro a todos quienes estén interesados en los dilemas éticos que enfrentan las organizaciones globales, en particular los ejecutivos y los estudiantes.

## **Resumen**

### **1. Introducción**

**Desde la (ir)responsabilidad al *accountability*.** El auge del capitalismo está basado en la idea de que ganar dinero no tiene consideraciones éticas ni morales. Sin embargo, ha habido casos en los que este actuar ha traído perjuicios a la sociedad. El *accountability* ha sido un factor de control a esta situación dada la preocupación de las empresas por su imagen.

**Algunas preguntas profundas.** Las organizaciones son poderosos actores, sin embargo, no siempre son *buenos* actores. En el avance hacia una lógica de mercado, ha habido pérdida de moralidad y conciencia. Se ha hecho necesaria una reflexión crítica acerca de la responsabilidad de éstas.

**Fe en los estándares formales y las estructuras.** Las organizaciones han impulsado los estándares para promover su propia imagen. A pesar de esto, poseen dos importantes limitaciones: motivan a las organizaciones a hacer el mínimo esfuerzo y pueden motivar acciones que desvíen la atención de los asuntos realmente importantes.

**El poder de los dilemas.** Se opera en un mundo de múltiples estándares. Tener un comportamiento ético se vuelve un dilema. El objetivo es identificar dilemas, paradojas y sus implicancias. Más que proveer respuestas, se busca proveer de preguntas a considerar.

### **2. Riesgo, responsabilidad y conciencia**

**Introducción.** Una gran pregunta a abordar es cómo se es responsable en una sociedad que es impredecible. Enfrentamos la sociedad del riesgo.

**Moralidad y responsabilidad.** La *ética de negocios* se ha convertido en una manera de obtener utilidades vendiendo ciertos símbolos y valores. Esta demanda por responsabilidad es hecha sobre daños que no han ocurrido. El desafío es explicar cómo riesgo y moralidad están conectados.

**La moralidad del riesgo.** La brecha existente entre el poder de predecir y el poder de actuar, crea un nuevo problema ético. Se propone una ética basada en contratos morales, basado en el miedo a lo que aún no ha ocurrido.

**El riesgo de la moralidad.** En oposición al concepto del miedo aparece la angustia. Los peligros del futuro pueden ser mejor caracterizados como

angustia, precisamente por su indeterminación. La angustia puede convertirse en un buen mecanismo de autocontrol.

**Conciencia y responsabilidad.** Una estructura moral puede no estar ajustada a las funciones de la sociedad moderna. Incluso alguien que tiene buenos principios morales, no asegura que sus actos estén exentos de consecuencias dañinas.

**La conciencia del individuo.** La conciencia habla antes de que los eventos ocurran. De esta manera, la conciencia no puede proveernos de un pronóstico o un consejo, pero sí puede impulsarnos a vivir responsablemente con las decisiones propias.

**La conciencia de la sociedad.** En la sociedad moderna, altamente diferenciada, el principal control de la personalidad es la conciencia. Sin embargo, ésta está limitada: por las consecuencias de las propias acciones, y por la consecuencia de su uso. Se concluye que uno se debe regir por la conciencia, en la medida que ésta es moderada por la sociedad.

### 3. ¿Blanco como nieve o leche?

Se define discurso como a una estructura de cosas o elementos que son comunicados y que tienen relación con la compañía (tanto interna como externa). De lo anterior nace la idea de estructuras discursivas que son formas de comunicación que tiene una empresa para lograr posicionar una imagen de la entidad en la mente de las personas. Se analiza como la empresa noruega (TINE) del rubro de la lechería, debe cambiar su estrategia discursiva para enfrentar el dilema ético en la que se ve enfrentada, en donde su principal producto que siempre fue concebido como fuente de nutrición, se ve de repente percibido como riesgoso para la salud (un estudio publicó que el consumo de leche podía provocar enfermedades al corazón) y por lo tanto empiezan los cuestionamientos sobre su producto, con lo cual la empresa se ve afectada. Se muestra como la compañía utiliza 4 estrategias para hacer frente a esta situación y además se recomienda una quinta que pudo haber utilizado para mediar con este dilema. La estructura discursiva que adoptó la compañía se explica por las siguientes estrategias seguidas:

**Diversificación:** desarrolló varios productos de leche, orientados a distintos grupos. Con esto se diversifica el riesgo, al ver que su principal producto se encontraba en una posición vulnerable.

**Countering:** consiste en defenderse de ataques mediante evidencia que permita decir lo contrario. En este caso se pago a agencias para que mostraran mediante estudios las cualidades de la leche.

**Repackaging:** consiste en re-definir prácticas las cuales son fuentes de críticas. En este caso TINE le atribuyó una distinta imagen a su producto, lo que se consiguió adhiriéndose a unas importantes olimpiadas de invierno, lo que permitió mostrar los fuertes lazos de nacionalidad.

**Structural decoupling:** significa disociar la organización de prácticas que son potencialmente dañinas para la empresa. En este caso TINE trato de frenar la competencia pagando para que removieran productos de otras marcas lo que se vio como poco ético, por lo que se utilizó esta estrategia y comunicó en los medios que todos los competidores eran bienvenidos.

**Cover up:** consta de ocultar información o ciertas practicas hacia personas y trabajadores. Esta estrategia adicional es la que se recomienda a la empresa que debió haber seguido.

#### **4. ¿Pueden las reglas morales gestionar el trabajo?**

Se considera el comportamiento de las organizaciones como un reflejo del sentido moral de los individuos. Por esta razón la gestión organizacional en base a reglas morales y procedimientos es prácticamente imposible.

Con una historia real se analiza la relación entre conciencia y esta gestión moral. La historia trata de una empresa que envía al extranjero a un equipo de profesionales. Durante la experiencia los hombres del equipo tienen un comportamiento poco ético y poco profesional.

Una de las mujeres del grupo, decidió en su momento no denunciar lo que estaba ocurriendo. La declaración ética de la empresa no bastó para evitar el hecho. Como solución, se sugiere que los empleados deben tomarse con seriedad estas situaciones además de existir sistemas y una cultura permita enfrentarlas.

También se plantea por qué los hombres del equipo desarrollaron este comportamiento. Esto habría ocurrido porque los involucrados no habrían tenido una conciencia lo suficientemente. El desarrollo de reglas es poco efectivo. Finalmente se sugiere que las empresas desarrollen una cultura que institucionalice una conciencia ética.

#### **5. Desafíos para un líder integrador**

El propósito del capítulo es explorar algunos dilemas que los gerentes o líderes se ven enfrentados cuando tratan de ser honestos. Se analiza la integridad de un líder en el trabajo, en donde existen distintas interpretaciones, las cuales algunas se basan en honestidad, otras en la consistencia del comportamiento y finalmente otras la relacionan con moralidad. El primer elemento de integridad es el de Honestidad, el cual se entiende como una propensión a no mentir, no engañar o robar. El concepto de honestidad es muy importante en los líderes, ya que si estos actúan con veracidad, los seguidores tendrán una total confianza en ellos con respecto a sus promesas, dado que pensarán que sus líderes seguirán siendo éticos y efectivos. El segundo elemento es el de consistencia, dentro del cual, el más importante es el llamado credibilidad, que consiste en tener coherencia entre lo que se dice y lo que finalmente se termina realizando. Ahora bien el concepto de consistencia está relacionado con honestidad, dado que si se es consistente se muestra veracidad en lo que se hará en el futuro. Existe una pequeña diferencia, ya que a menudo es fácil decir la verdad, pero se vuelve a veces difícil seguir las acciones que se prometieron en el pasado. El tercer elemento es el de consistencia a través del tiempo, la cual consta de ser un líder que no se deje influenciar por grupos de interés en el tiempo y que provoquen finalmente un cambio en sus acciones en desmedro de lo que prometió en el pasado. Esto es muy importante por el hecho que un líder construye una credibilidad en el tiempo y su reputación se basa en la percepción que tienen las personas de acuerdo a sus acciones. Dado lo anterior se reconocen dos tipos de líderes: el líder

honesto el cual es quien dice cosas sabiendo que son verdad y un líder integral el cual es capaz de mostrar consistencia en lo que dice y como actúa a través del tiempo. El cuarto elemento de un líder integrador es la ética. Se postula que la integridad se debe considerar como una representación de una serie de comportamientos que se ajusta a un conjunto de comportamientos éticos. En este sentido un líder con integridad trata a las personas consecuentemente. Existirán muchas situaciones en donde los líderes deberán ocultar cosas o faltar a la verdad pero todo en beneficio de otros, por lo que un líder ético quiere realizar sus acciones de modo que exista coherencia y equidad, y así se extienda la noción de valores éticos, dado que la honestidad completa no es posible.

### **6. Trucos de transparencia**

La transparencia ha llegado a ser una importante herramienta para las organizaciones y personas para ser más responsables. Esto pone en movimiento las ideas particulares y acciones que pueden ser derivados para los procesos organizativos. Transparencia es una difícil noción. Esta es a menudo usada para promover confianza, la cual es fundamental para que una empresa exista. Sin confianza, no habrían clientes, proveedores, inversores, empleados y probablemente tampoco corporación. En el contexto de las empresas se utiliza el concepto de transparencia como un mecanismo de revelación y visualización, en donde los pioneros son los que deciden el nivel de información pública y privada que se comunica a las distintas generaciones. Muchos de los elementos relacionados al éxito del negocio dependen del secreto y confidencialidad que se mantenga. Lo anterior se pone como ejemplo diseño de nuevos productos, estrategia de la compañía, etc. Finalmente en las organizaciones cuando estas se movilizan en torno a una idea de transparencia provoca que los gerentes estén en más sintonía con las consideraciones éticas cuando toman alguna decisión. Transparencia por ende proporciona una plataforma y una herramienta entorno a la cual se puede organizar la reflexión en torno a los dilemas vinculados a la apertura y visibilidad.

### **7. El poder del activismo**

La interacción entre empresas y grupos activistas constituye un fenómeno reciente. Los mismos grupos activistas son resultado de la economía global moderna y su elección de empresas como foco de influencia es aun más reciente. ¿Crecerá en importancia la dinámica entre los negocios y las ONG? Las respuestas de las organizaciones ante este fenómeno han aumentado, aunque no todas han sido del mismo tipo. Como se muestra en los casos de estudio, algunas han trabajado junto con los activistas, mientras que otras lo han hecho en contra.

La aparición de los activistas y las ONG ha provocado que las firmas evalúen sus decisiones de forma distinta a como lo hacían, pues ahora también son relevantes las valoraciones personales de sus altos ejecutivos.

**“Al final, la pregunta más importante acerca de la dinámica ONG-firma es si funciona: ¿son las firmas buenos vehículos para lograr sus metas?”**

“Sin embargo, los administradores universitarios, incluidos los de la Universidad de Nottingham, deberían ser sabios y permanecer conscientes del refrán popular 'donde hay humo, hay fuego'.”

“No hay una forma obvia de romper con el ciclo de sobregestión.”

## 8. Segundas reflexiones acerca la ética de Enron

Previo al escándalo, esta empresa parecía ser un ejemplo tanto económica como éticamente. Esto cambió al estallar la real situación financiera de la empresa. Conflictos de interés provocaron la quiebra. Sin embargo, esta situación pareciera tener raíces más profundas.

La cultura organizacional de Enron admiraba la innovación, la ambición y el castigo público de los rendimientos pobres. Este comportamiento generaba importantes resultados en el corto plazo, Sin embargo, los empleados de la empresa se vieron presionados a hacer todo para mejorar su desempeño, incluso vulnerando límites morales.

Finalmente, la empresa avanzó hacia la inmoralidad culminando con la quiebra. Se destaca también el lugar que los líderes de la empresa tuvieron al potenciar implícitamente esta cultura por medio del foco, su reacción frente a la crisis, su ejemplo, la asignación de recompensas, y la selección y desvinculación de personal que realizaron.

## 9. ¿No hay humo sin fuego?

La escuela de negocios universitaria tiene por rol promover un alto estándar de conducta ética de parte de las corporaciones. En el Reino Unido éstas se encuentran condiciones apropiadas para hacerlo, pues tienen legalmente independencia del gobierno y de los negocio.

Se observan varias amenazas para el rol crítico de los académicos. Una de ellas es la profesionalización de la academia, pues conduce a los profesores a sustraerse del debate público.

No obstante, esta visión desfavorable no necesariamente es correcta. En el sector universitario, en el que la independencia es un commodity, las casas de estudio pueden diferenciarse por medio del desarrollo de una posición crítica y consciente.

Los administradores de las escuelas de negocios tienen por misión proteger la independencia de sus instituciones. Se pone como ejemplo el caso de la Universidad de Nottingham, la cual aceptó la donación proveniente de una empresa tabacalera, lo que generó un debate respecto a si podría mantener su independencia.

## 10. La sobregestión y el problema de la conciencia moral

La sobregestión consiste en el exagerar las prácticas destinadas a resolver el problema básico de desempeño y control de una organización. Aunque no es un comportamiento no-ético, limita el desarrollo de la conciencia moral.

Las decisiones éticas son como cualquier otra dentro de la organización. La conciencia moral no es una mente de orden superior que filtra decisiones basada en criterios éticos, sino un proceso continuo de notar, interpretar y cuestionar lo que pasa y no pasa dentro de la organización.

Los recursos cognitivos y emocionales de los miembros de una organización

son desviados de los asuntos éticos a causa de la sobregestión. Además, los directivos son llevados hacia una sobreconciencia individual, se trivializan los dilemas éticos que se generan y se producen sucedáneos de conciencia, los cuales no son suficientes para abordarlos.

Desarrollar una conciencia moral implica crear un sentido ético dentro de los participantes de la organización, contratar ejecutivos que tengan una responsabilidad moral fuerte, al igual que diseñar reglas, procedimientos y políticas que aseguren que los principios éticos están en su lugar.

#### **11. Atar algunos cabos juntos.**

Las compañías son campos de continuas negociaciones, confrontaciones y evoluciones de diferentes perspectivas. Es por esto que siempre surgirán dilemas éticos en la organización con respecto a lo que esta bien o mal, que es bueno o malo, etc. Para tratar y evitar dilemas éticos las compañías desarrollan una estructura discursiva, mediante la cual transmiten a los stakeholders mediante acciones que es lo que ellos hacen y tratan de hacer. Por otro lado en este contexto para tratar con dilemas éticos se creó la corporación de responsabilidad social, entidad la cual impone reglas para permitir el comportamiento ético. Se utiliza la analogía de pararrayos, en donde la empresa recurre a estructuras discursivas para desviar la atención y así hacer manejable las partes interesadas. El modelo de pararrayos se base en tres principios, demarcación que consiste en que incluir y excluir, lo que permite definir que es lo que se quiere mostrar a los stakeholders. El segundo principio es el de articulación el cual se define como poder expresar algo siendo claro y entendible, lo que se denomina claridad en la expresión. El último principio es el de visibilización que consta de como la atención fluye a través de la estructura discursiva. Los principios anteriores permiten diferenciar y hacer reconocible a la empresa con respecto a la competencia. Es importante notar que la estructura discursiva a parte de contribuir con el posicionamiento de la marca de una compañía, sirve como canal de atención para los Stakeholders. Los dilemas son problemas que desafían una solución satisfactoria, lo que será un continuo puzzle para el manejo de corporaciones. Siempre habrá nuevas soluciones y herramientas que son inventadas para ayudar encontrar formas de evitar dilemas.

### **Acerca de los Editores**

**Christina Garsten** es catedrática del Departamento de Antropología Social y Directora de Investigación del Centro para la Investigación Organizacional de Estocolmo, Universidad de Estocolmo, Suecia.

**Tor Hernes** es profesor del Departamento de la Organización de la Escuela de Negocios de Copenhague, Dinamarca. Su trabajo actual se vincula a la aplicación de perspectivas fenomenológicas a procesos organizacionales.