

## RACIONALIDAD Y DECISIONES ANTIÉTICAS EN LAS ORGANIZACIONES

*Alba Pérez Romero\**

**Resumen:** Este ensayo explora una serie de elementos –marcos perceptivos, sesgos cognitivos, influencia de los roles, y presión de grupos y contextos– que pueden conducir a decisiones antiéticas en las organizaciones. Su objetivo central es proveer, a través del estudio de cuatro casos paradigmáticos, un conjunto de herramientas de análisis aplicable a las prácticas empresariales.

**Abstract:** This essay explores a series of elements –perceptual frameworks, cognitive bias, influence of roles, and group and context pressure– which can lead to unethical decisions within organizations. Its main objective is to provide, through the study of four paradigmatic cases, a set of analysis tools to be applied to business practices.

Uno de los temas que suele atravesar las reflexiones sobre la teoría de la decisión es el referido a la incidencia de los valores éticos. En tal sentido, y como marco conceptual general de este trabajo, consideramos que el tema de la ética excede el marco propio de la teoría de la decisión en sentido estricto. Ahora bien, si dejamos de lado los casos en que la finalidad buscada resulta en sí misma moralmente cuestionable, cabe preguntarse qué sucede cuando dentro de una organización se toman decisiones que –orientadas en principio hacia otros fines– resultan reñidas con los principios éticos, entendiendo por tales tanto los expuestos en las explícitas visiones y misiones organizacionales cuanto en las proclamadas en otras áreas vitales

---

\* MBA y Doctoranda en Administración de Negocios (ESEADE).

Email: [alpaperezromero@gmail.com](mailto:alpaperezromero@gmail.com)

por sus propios miembros. La pregunta central sería entonces: ¿Cuáles son los factores que inciden sobre los decisores –personas que tal vez tengan todo un historial de auténtica probidad– para, primero, generar siquiera esas alternativas y en segundo lugar, optar por ellas para definir su accionar? En otros términos, ¿qué factores pueden haber influido para generar dicha “ceguera” a los valores involucrados, tomando racionalmente deseable y preferible éste y no otro curso de acción?

Este ensayo brinda un análisis de ciertos marcos perceptivos, sesgos y trampas aplicados al caso, como otros derivados de hallazgos ya largamente estudiados por las ciencias del comportamiento relativos al poder e influencia de la autoridad, los grupos y los contextos –situacionales, organizacionales e institucionales– en que se toma la decisión. Así, nuestro fin es elaborar un breve listado no exhaustivo de esos elementos, susceptible de funcionar a modo de un memorándum de alertas, o sistema de señales indicadoras de riesgos de decisiones y resultados antiéticos.

Para ello abordaremos algunos casos paradigmáticos: el del automóvil Ford Pinto, el colapso de Enron, el de Lehman Brothers, y el desastre del Challenger. Procuraremos extraer una enseñanza sobre cuáles fueron los factores que impulsaron una decisión o serie de decisiones racionales en función de las circunstancias –desde la perspectiva interna de los decisores– pero cuyas derivaciones no fueron consideradas, provocando desastres económicos o financieros y afectando las vidas de miles de personas .

## **Introducción. El traje nuevo del emperador**

A modo de introducción invito al lector a ponerse por un rato en la situación del primer ministro del reino en el célebre cuento de Hans Christian Andersen “El traje nuevo del emperador” (1837). La propuesta es reflexionar sobre este relato desde una perspectiva organizacional. ¿En qué tipo de atmósfera emocional se desenvuelve la historia? El extraño reino es dominado por el miedo, emoción negativa –y potencialmente incontrolable– ligada a la percepción de una situación como riesgosa, amenazante

o peligrosa que interfiere en los procesos de decisión. En nuestro cuento, los funcionarios tienen miedo a ser despedidos, a ser considerados ineptos; los habitantes, a ser juzgados como necios. Y de modo similar, el miedo es una fuerza poderosa en muchas organizaciones. ¿Sus fuentes? Estilos de liderazgo basados en la amenaza y la humillación, ausencia de apertura al disenso o la crítica, presiones para la conformidad grupal ejercidas por los pares, etc.

Independientemente del miedo que domina a los súbditos (y que a su turno impactará como un “boomerang” sobre el propio emperador), el marco perceptivo del emperador es astutamente identificado por los sastres estafadores. Ellos se dan cuenta de que el emperador observa al mundo a través del marco de una “víctima de la moda” y que toda otra información será filtrada, oscurecida e ignorada, de modo tal que quedará fuera del proceso de decisión. En ningún momento se arriesga siquiera el emperador a recabar información adicional susceptible de contrastar con sus convicciones, resultado de la pura labia persuasiva de los delincuentes. En ningún momento investiga el emperador los antecedentes de estos presuntos sastres, ni la procedencia de las supuestas telas que utilizan. Todo resulta soslayado de su proceso de “contratación” y tampoco es subsanado con posterioridad.

Por cierto, todos empleamos marcos perceptuales a la hora de interpretar el mundo y tomar decisiones, y nuestros marcos difieren en función de nuestra historia, intereses, valores, rutinas. Los marcos nos permiten reducir la complejidad y pre-estructurar decisiones. El problema se plantea cuando tales marcos, dada su naturaleza o sesgo peculiar conducen a un incremento de los riesgos en la toma de decisiones y no tomamos conciencia de ello, o si la tomamos no hacemos nada al respecto.

Si consideramos las relaciones medios-fines y costo-beneficio y procuramos ponernos un instante en la posición de cualquiera de los adultos de la historia, es evidente que su conducta resulta absolutamente comprensible e indiscutiblemente “racional”. ¿Arriesgaría acaso el primer ministro su puesto confesando su inhabilidad para ver la tela? ¿Osaría cualquier vecino del pueblo desafiar el juicio de sus semejantes con acciones

que podrían interpretarse como una manifestación de estulticia? Ciertamente no. Aunque ello signifique mentir descaradamente, dilapidar los dineros del reino a manos de estafadores o comprometer la imagen del propio rey, la conducta de los personajes que cumplen los roles de ministros y consejeros, así como la de los vecinos súbditos, es en tal sentido perfectamente racional y se orienta eficazmente a preservar sus puestos, su dignidad personal, el reconocimiento de sus pares. ¡Hasta el propio emperador, sobre el final de la historia, adviniendo repentinamente consciente de su desnudez, continúa el desfile! Y el texto termina diciendo “Entonces caminó más orgulloso que nunca, mientras sus nobles sostenían en alto la cola de su atuendo, que no estaba allí”. Dentro de la historia, pues, todas las conductas adquieren pleno sentido. Sólo desde fuera de la historia (sea el niño, o nosotros lectores) advertimos la estafa, y con ello la inmoralidad de la mentira reiterada, del dispendio del dinero público, o del incumplimiento de imperativos éticos de lealtad profesional.

Otro aspecto de esta historia que podemos destacar es el referido a la escalada situacional que lleva a que cada personaje encuentre más difícil romper con la mentira de su predecesor. Si analizamos las decisiones del primer ministro, del consejero y del propio emperador con una perspectiva meramente individual podríamos afirmar que todos ellos se encuentran ante idénticos hechos y adoptan idénticos cursos de acción: todos se ponen nerviosos, se autoperciben como incompetentes, y –luego de una rápida evaluación– deciden mentir. Sin embargo, a esta apreciación cabe añadir el nada desdeñable efecto del decisor anterior en el marco decisorio del siguiente personaje (y por supuesto, lo mismo sería aplicable al caso de las organizaciones). Las decisiones previas contribuyen a formar el contexto decisorio conformando una suerte de piso o parámetro limitante adicional a desafiar. El contexto se vuelve cada vez más poderoso.

¿Qué podemos aprender de esta historia? Cuanto más fuerte el contexto, más difícil es para los actores individuales resistir, pensar y actuar de manera diferente. El contexto influye en sus marcos perceptivos y ya sea por obra de la autoridad, de los pares, del rol o del tiempo orienta sus decisiones en determinada dirección, en desmedro de los valores éticos

eventualmente involucrados. El cuento de Andersen, publicado en 1837, no es una historia sobre “personas tontas”: es una historia sobre “contextos patológicos incidiendo sobre personas esencialmente sensatas”, que toman decisiones que –vistas desde fuera– son irracionales, ridículas, eventualmente inmorales (¡todos mienten!) pero que tienen pleno sentido dentro de su marco y contexto.

Desafortunadamente, muchas organizaciones son demasiado similares al reino del cuento. ¿Habrá una salida? Tal vez lo primero sea identificar algunos elementos. Para ello abordaremos muy sucintamente algunos casos, cuyo análisis matizaremos con breves referencias a ciertos experimentos paradigmáticos de las ciencias del comportamiento.

## **I. La historia del auto Ford Pinto**

Señalamos nuevamente que esta historia no nos refiere a una decisión con una finalidad antiética *per se*. Efectivamente, nadie en su sano juicio podría sostener que la finalidad de Ford era matar o lesionar a una porción de sus clientes. Pero sí es cierto que las decisiones se tomaron con prescindencia de los aspectos éticos involucrados. Lo que trataremos de desentrañar es, en todo caso, por qué sucedió esto y en el camino iremos esbozando un listado de factores a considerar para no quedar entrampados en situaciones análogas dentro de nuestras propias organizaciones.

En 1970 se lanza al mercado un nuevo modelo de automóvil: el Ford Pinto. El tanque de combustible se encontraba sobre la parte posterior, a apenas seis pulgadas del paragolpes, de modo tal que cualquier colisión o impacto que involucrase la sección trasera implicaba riesgo de explosión. El tema era conocido por la empresa, que encomendó un estudio de costo-beneficio a fin de evaluar la posibilidad de que un rediseño permitiera reducir ese riesgo. La inversión necesaria rondaría los once dólares por vehículo producido. Multiplicando ese número por una producción estimada de más de doce millones de unidades, el costo total del rediseño sería de alrededor de 137 millones de dólares. Frente a esto, una estimación de las

eventuales indemnizaciones a abonar por 180 muertes probables, más unas 2.100 lesiones por quemaduras e idéntico número de automóviles incendiados representarían un gasto de menos de 50 millones de dólares. Tales los datos para esta decisión. Planteada en términos de árboles o de matrices, un caso elemental. Pero de estar en el rol de asesores de Ford, ¿hubiéramos firmado esa decisión?

Ford resolvió no innovar en el diseño de las nuevas unidades ni tampoco convocar a los adquirentes de las ya rodantes para su modificación.

Por cierto, una variación en el horizonte decisorio podría haber modificado la decisión. Porque si bien los abogados procuraron con toda diligencia resolver los casos que se fueron planteando en el tiempo mediante acuerdos extrajudiciales, tarde o temprano algunos irían llegando a las cortes y con ello la difusión pública de la situación y el daño al buen nombre y reputación de la firma. Elemento éste último de difícil cuantificación frente a los simples y claros números del corto plazo, pero que –insisto– de haberse ampliado el horizonte de la decisión, pudo haberla modificado integrándose al menos bajo la forma de una cuantificación de riesgo sobre el *brand equity*.

### ***La influencia de las rutinas y las reglas***

La palabra rutina alude a un conjunto de actividades o procedimientos que se ejecutan habitualmente y de manera casi mecánica constituyendo patrones repetitivos de decisiones y conductas. Las rutinas suelen emerger en las organizaciones “de abajo hacia arriba” en función de un feedback positivo sobre sus resultados, a través de un proceso de imitación, variación, evaluación, adaptación, constituyendo un mecanismo de resguardo de conocimientos y experiencias en la medida en que el feedback es empleado para evaluar la efectividad de un curso de acción. Así entonces, las rutinas se construyen a partir del pasado reflejando un historial positivo de experiencias previas.

Tales rutinas pueden ser receptadas luego en formato escrito transformándose en procedimientos operativos standard. Tales procedimientos,

que también podemos denominar sencillamente como las reglas de la organización, se consignan por escrito y representan una “bajada de línea” formal y oficial, sobre la cual sólo caben la interpretación y ejecución, lo que a su vez constituye o refuerza las rutinas. El problema radica en que rutinas y reglas tienen por así decir, un lado oscuro conformado por su vocación de inercia, y en definitiva su resistencia al cambio derivado del aprendizaje, la flexibilidad y la adaptación.

Los procedimientos standard de Ford determinaban que el rescate de unidades del mercado sólo procedía en las hipótesis en que la falla se verificara con un determinado grado de frecuencia en función del número de unidades comercializadas y cuya “trazabilidad” (en términos de esclarecimiento de la relación causal) estuviera nítidamente definida. Ninguno de los dos elementos se daba en el caso del Ford Pinto. Por cierto, estos procedimientos conformaban un marco perceptivo que facilitaba la toma de decisiones y ello sin duda alguna cumplía una función útil dentro de la complejidad técnica y las presiones de tiempo del quehacer cotidiano. Definitivamente, los marcos aceleran los procesos decisorios economizando nuestros escasos recursos cognitivos, brindan estabilidad reduciendo incertidumbres, proveen previsibilidad y seguridad para el planeamiento, facilitan la coordinación e incrementan la eficiencia. Pero el precio que pagamos por todo ello es el riesgo de que alguna –o mucha– información significativa advenga invisible para los tomadores de decisiones. Y en Ford no había tiempo para investigar ni para reflexionar sobre los casos que no encajaban en la norma.

### *Los marcos perceptivos del líder y de la comunidad*

El Ford Pinto era además “el” auto de Lee Iacocca, quien luego de su resonante éxito con el modelo Mustang detentaba por entonces el liderazgo oficial de Ford. La firma necesitaba casi con desesperación un auto pequeño. ¿Por qué? Pues porque en los tempranos años de la década del setenta la crisis del petróleo impactaba sobre la industria automovilística estadounidense. Tanto Volkswagen como varias firmas japonesas que fabri-

caban coches pequeños estaban apoderándose de porciones significativas del mercado, en detrimento de Ford. De allí la presión para producir un automóvil pequeño con inusual celeridad. Los ingenieros diseñaron el auto bajo una enorme presión, en apenas 25 semanas, cuando el tiempo standard de desarrollo solía ser de 43.<sup>1</sup>

Por otro lado, la seguridad del diseño no era un tópico popular por entonces. Los objetivos de producto enunciados en el “libro verde” del Ford Pinto –un grueso manual secreto de tapas verdes que contenía el plan de producción para el modelo, paso a paso– se subdividían en tres áreas: 1) Verdadero carácter subcompacto, en cuanto a tamaño y peso; 2) Bajo costo de propiedad: precio inicial, consumo de combustible, confiabilidad (en relación a funcionamiento) y operabilidad; y 3) Clara superioridad de producto por apariencia, confort, características, andar y manejo, y performance. La seguridad no estaba siquiera mencionada (según Iacocca: “la seguridad no vende”). Hoy ello nos parece absurdo, pero en ese tiempo la seguridad no era ni remotamente un tema prioritario para los compradores de automóviles, más enfocados en el precio, el consumo de combustible, la velocidad, la funcionalidad o la estética.<sup>2</sup> La percepción generalizada era que los accidentes ocurrían fundamentalmente por errores de conducción o por el estado de las autovías y su señalización. De ser así, la educación vial de los conductores, el aumento de la punición por conducir en estado de ebriedad y la realización de obras de infraestructura eran en todo caso la respuesta a los accidentes. La seguridad tampoco aparecía como argumento persuasivo de marketing en las publicidades de la época.

Por otro lado, y a fines de poder satisfacer a ese segmento de mercado que Ford estaba perdiendo a manos de sus competidores, Iacocca estableció “la regla de los 2.000” (no más de 2.000 libras de peso, no más de 2.000 dólares de costo). La rigidez de esta norma inhabilitaba un cuestionamiento susceptible de elevar el precio del automóvil aunque fuera en unos pocos dólares. La postura de Iacocca no era disparatada ni arbitraria, ya que los estudios de mercado indicaban una alta sensibilidad de los consumidores en relación al precio.



En definitiva, la racionalidad de las cuentas “indemnizatorias” proporcionadas por el departamento legal primó a la hora de decidir, sin computarse en modo alguno el valor intrínseco de las vidas humanas comprometidas, más allá de la ponderación de su eventual cálculo numérico y monetario a efectos judiciales.

Por último, si bien más adelante –al trabajar el caso de Lehman Brothers– comentaremos con más profundidad la señal de alerta emergente de la difusión de ciertas metáforas empresariales, es dable señalar aquí que la propia palabra “problema” estaba de algún modo proscripta dentro del departamento legal de Ford: una forma de autocensura que por cierto funcionó como potente filtro perceptivo también desde ese lugar, teóricamente más entrenado para la consideración de temas éticos.

La conjunción de todos estos elementos determinó que los aspectos éticos de la decisión final de no recuperar las unidades en plaza y de continuar la producción sin modificaciones escaparan a los decisores.<sup>3</sup> Repetimos: la decisión no tuvo fines intrínsecamente antiéticos, pero sí tuvo consecuencias antiéticas porque los involucrados fueron cerrando su percepción a los aspectos éticos como consecuencia de marcos perceptivos estrechos, determinados y/o potenciados por factores de contexto.

Estimo útil reflexionar sobre estos elementos a fin de evaluar su eventual incidencia en nuestras propias organizaciones a fin de tomar conciencia de la posibilidad de que estemos incurriendo en una “ceguera ética”. Sostenemos en tal sentido que en estado de “ceguera ética” a la hora de tomar decisiones los actores incurren en desvíos respecto de sus valores y principios básicos.

También sostenemos que la ceguera ética es una situación ligada al contexto y los marcos puntuales en los cuales se ha tomado la decisión, y no una cualidad inherente al decisor. Por ende reviste un carácter temporario. Para ilustrar este punto cabe transcribir la cuasi confesión de uno de los ingenieros que recibían los Ford Pinto dañados por las explosiones: “*Why didn't I see the gravity of the problem and its ethical overtones? What happened to the value system I carried with me?*” (“¿Por qué no vi la gravedad del problema y sus repercusiones éticas? ¿Qué pasó con el sistema de

valores que llevaba en mí?) (Gioia, 1992). Ello revela la intrínseca limitación temporal de la ceguera ética. En consecuencia, al momento de tomar decisiones en condiciones de ceguera ética los actores (quienes operan de forma totalmente racional en términos de teoría de la decisión) no son conscientes de estar incurriendo en desvío alguno en relación a sus normas, principios, valores.

Como nota final sobre este punto, advertimos que no necesariamente la ceguera ética conduce siempre a la toma de decisiones antiéticas, pero definitivamente incrementa su riesgo de ocurrencia ya que bajo ciertas circunstancias, los aspectos éticos de la decisión quedan, como dijimos, “fuera del radar”.

### ***El funcionamiento de los marcos perceptivos***

Los seres humanos filtramos la realidad a través de nuestros marcos perceptivos. Desarrollamos mapas cognitivos del entorno y los usamos para navegar con eficacia la complejidad del mundo. Los usamos permanentemente para simplificar los procesos de toma de decisiones. Pero este incremento en nuestra eficacia operativa cotidiana tiene un precio y es el de la limitación de nuestras perspectivas. Los marcos filtran lo que vemos y tienen “puntos ciegos”. Un ejemplo sencillo bastará para evidenciar experiencialmente este aserto: Yo puedo mirar “a través” de la ventana, en cuyo caso observaré el paisaje, los edificios, la luz, o en general cualquier aspecto del mundo exterior. O bien puedo mirar “la ventana en sí”, sus componentes, formato, marco, cristal, etc. En el primer caso filtraré por completo el ente “ventana” ya que mi foco atencional la soslayará para concentrarse en el exterior. En el segundo, en cambio, ese mundo externo me pasará desapercibido ya que mi atención estará enfocada en el análisis de otros detalles.

Aplicando este concepto a nuestro cuento inicial y a la historia del Ford Pinto, advertimos que el emperador ve el mundo a través de los ojos de la moda, y con ese filtro –y con el miedo derivado de su liderazgo autoritario– especulan acertadamente los estafadores a la hora de timarlo, así como los ingenieros de Ford vieron el mundo a través de los limitantes del

mercado en que operaban: la crisis del petróleo, la pérdida de market-share a manos de la competencia, la necesidad de lanzar rápidamente un producto que cumpliera ciertos requisitos, la elasticidad de la demanda, las percepciones de los consumidores en relación a la temática de seguridad o la funcionalidad del espacio, las limitaciones de los procedimientos standard de operación. Todo ello en un contexto de corto-plazo que –aun soslayando los valores humanos involucrados– podía representar un rotundo desacierto en términos de costo/beneficio con un horizonte temporal diverso por pérdida de imagen, reducción de *brand equity* y necesidad de incrementar la inversión posterior en el “control de daños”.

### *Las limitaciones de los marcos perceptivos*

Al filtrar el mundo, los marcos “controlan” qué información es analizada y cuál es soslayada, oscurecida, ignorada (como los eventuales antecedentes penales de los sastres en el cuento del traje nuevo del emperador). Pero los marcos en sí mismos son difíciles de percibir, están implícitos. Ubicamos la realidad dentro de ciertas estructuras, sin ser siquiera conscientes de su existencia, o de la mera posibilidad de trascenderlas. Desde dentro del marco, todo aparece “completo” y absolutamente claro. Superando el marco, cambiando, ampliando la perspectiva, es posible que encontremos numerosos elementos que no hemos considerado y que podrían cambiar por completo nuestra decisión. Pero pese a nuestro esfuerzo, los marcos pueden resultar difíciles de cambiar. Tenemos la tendencia a “apegarnos” a nuestros marcos, a entender su desafío no como una invitación al enriquecimiento sino como una amenaza (Russo & Schoemaker, 2002). De allí la importancia de adquirir conciencia de que estamos siempre operando a partir de marcos, y animarnos a cuestionarlos, derribarlos (transitoria o definitivamente) para reemplazarlos por otros más abarcadores y reconstruirlos con nuevos elementos.

A los efectos del tema ético, una pregunta interesante para formularse ante cualquier decisión es: ¿Tiene esta cuestión aspectos éticos a considerar? ¿Han sido incluidos en mi marco? ¿Los contempla adecuadamente mi decisión?

## II. Enron: *hybris* y los sistemas de evaluación de desempeño

Excede el marco de este trabajo relatar en detalle las alternativas de negocio y contables del caso Enron. Nuestra intención es rescatar algunas lecciones éticas primordiales de su resonado colapso, en vinculación con tópicos de la teoría de la decisión.

Enron fue una compañía que durante algunos años fue percibida como la compañía más deseable para trabajar en ella,<sup>4</sup> hasta que en el año 2001 colapsó en un gigantesco escándalo de contabilidad fraudulenta. Ahora bien, dado su prestigio, la compañía contrataba su personal prácticamente en forma exclusiva entre egresados de las más prestigiosas escuelas de negocios como Harvard o Wharton u otras análogas de altísima reputación. ¿Cómo pudieron estos ejecutivos integrarse a un peligroso juego de carácter ilegal? ¿Qué factores pudieron conducir a una corrupción tal?

Conformada inicialmente como resultado de la fusión de dos compañías de oleoductos en el año 1985, Enron se transformó en los años 90 en la mayor entidad de *e-commerce* del mundo para la comercialización de todo tipo de commodities. Los mercados financieros globales estaban fascinados con su éxito y la firma constituía un ejemplo impresionante de cómo un negocio tradicional, otrora lento y burocrático, podía transformarse en uno excitante, altamente rentable y decididamente innovador. De alguna manera, Enron creó su propia realidad y en algún momento probablemente comenzó a padecer una especie de síndrome de *Hybris* organizacional, es decir, una confianza u orgullo sobredimensionado.<sup>5</sup>

La cultura organizacional premiaba la inteligencia definida como ingenio (*cleverness*); lo único necesario para acceder a succulentos bonos o incluso a la opción de adquirir acciones de la compañía era producir tantos negocios rentables como fuera posible en los más diversos mercados y contextos. A la luz de lo expuesto, sencillo resulta ahora advertir *ex-post* de qué modo la potencia de esa cultura organizacional pudo incidir en el marco perceptivo de sus miembros. Si bien Enron tenía un ajustado control sobre los resultados de las operaciones de sus agentes, el modo de generarlas y conducirlas correspondía exclusivamente a ellos, motivados intensamente en pos de la

maximización de la cantidad de acuerdos y el importe de ganancias. En palabras de Jeff Skilling, ex presidente de Enron y hoy condenado a más de 24 años de prisión, a los integrantes de Enron se les informaba que “comerían lo que cazaran” (Kay, 2016). Y de este modo, cuanto más éxito tenía la compañía, mayor era la presión para encontrar, generar, inventar nuevos mercados y negocios. La imagen que nos asalta es la de un tren lanzado a una velocidad exponencialmente creciente: tarde o temprano descarrilará.

Otro elemento relevante a los fines de nuestra reflexión fue el sistema de recompensas y castigos de Enron, de corte draconiano. Según los parámetros de evaluación del personal, implementados anualmente en función de los resultados, los integrantes estrella (un 5% del staff) eran recompensados con significativos bonos y *stock options*, mientras que aquellos cuyo desempeño se ubicara en el 15% inferior de la lista eran públicamente estigmatizados e inmediatamente despedidos. ¿Cómo sobrevivir en semejante entorno?

Por supuesto, nadie cuestiona el derecho de cualquier empresa y empresario a seleccionar libremente a su personal, a premiarlo o a despedirlo. El problema radica, dentro de la disciplina administrativa, en ponderar serenamente qué mecanismos emplearemos para ello y qué consecuencias pueden llegar a producir. En otras palabras, ¿qué efectos puede tener el sistema de evaluación en orden al desempeño ético cotidiano del personal? Teniendo en cuenta que las decisiones diarias de la empresa pueden tener implicancias éticas, ¿está el sistema de evaluación contribuyendo o conspirando contra la preservación de los principios rectores y los demás valores expresados en las formulaciones de la visión y misión empresarial? ¿Qué efectos tiene el sistema de evaluación en análisis sobre el trabajo en equipo y el clima organizacional?

Sintetizando estos dos puntos, el escándalo de Enron no fue el simple resultado de una conducta criminal de unos pocos delincuentes en la cima o ápex estratégico. La entera cultura de la corporación exhibía un cocktail peligroso de arrogancia y terror (muy parecido, una vez más, al clima del reino que conducía nuestro emperador “de referencia”) Cultura y clima que a su turno impulsaban a romper las reglas y encontrar atajos en todos los niveles de la organización.

### III. Lehman Brothers y las metáforas

Pasemos a nuestro tercer caso. Cuando colapsó en septiembre de 2008, Lehman Brothers era uno de los más grandes bancos de inversión de los Estados Unidos. Dejando de lado las condiciones macroeconómicas en las que se inscribió su operatoria así como la naturaleza y eficacia de las medidas adoptadas con posterioridad a su caída, determinada fundamentalmente por la sobreinversión en productos financieros de alto riesgo, nos enfocaremos en un aspecto cuyas resonancias éticas no hemos abordado hasta ahora más que tangencialmente, cual es el de los marcos perceptivos evidenciados y eventualmente generados o reforzados por el tipo de vocabulario y más puntualmente por las metáforas empleadas dentro de la organización.

Diversas investigaciones llevadas a cabo han revelado el poder del lenguaje sobre el pensamiento y por extensión, sobre nuestras decisiones (Deutscher, 2010). Lenguaje y conducta se retro-reflejan y refuerzan.

Una de las características más notables en ciertas organizaciones que han experimentado colapsos éticos es la prevalencia de un lenguaje metafórico peculiar. La neuróloga Alice Flaherty (2004) ha estudiado por ejemplo de qué manera las metáforas crean una poderosa conexión fisiológica entre razón y emociones dentro del cerebro, brindando “resonancia emocional a las ideas abstractas”. Por su parte, el lingüista cognitivo George Lakoff ha profundizado la idea de que el propósito de las metáforas consiste en producir una transferencia de patrones de un dominio a otro. Las metáforas, por lo tanto, crearían marcos perceptivos.<sup>6</sup> Cerrando esta mínima lista, el psicólogo Daniel Kahnemann ha examinado largamente el “efecto marco” derivado del modo como mencionamos o etiquetamos a algo. Por ejemplo, el empleo de la expresión calentamiento global o bien la de cambio climático responde a distintas estructuras conceptuales en cuanto a la aceptación o rechazo de esta teoría.

Ahora bien, si consideramos que el lenguaje nos dice algo acerca de los sistemas de creencias y las limitaciones cognitivas de los tomadores de decisiones, ¿de qué modo se aplica ello al campo corporativo en general y al caso puntual de Lehman Brothers en particular? Para ello cabe referirnos a

un texto del ex Vicepresidente de Lehman Brothers, Larry McDonald (McDonald & Robinson 2009), que revela y confirma el poder del lenguaje para dar forma a nuestros marcos perceptivos. En el libro se emplean dos grandes grupos de metáforas, las bélicas y las referidas a juegos de azar. En punto al primer tipo, encontramos expresiones como “oficiales de pelotón”, “tiempo en combate”, “oficiales endurecidos por la batalla”, “cubierta de armas”, “cañones financieros”, “las balas volaban”, “granadas de mano”, “despachos de la línea del frente”, “AK 47”, “comandos especiales”, “guerreros”, etc.<sup>7</sup>

Si Lehman Brothers era presentada a modo de un ejército y no como una compañía, obviamente la atmósfera estaría cargada de stress, miedo y agresión. Y por cierto, las reglas que regulan la vida y la convivencia en tiempos de paz no aplican en tiempos de guerra. Más aún, si los miembros de la firma comenzaban a considerarse “rodeados por el enemigo”, obviamente ello implicaría tarde o temprano la adopción de cursos de acción impensables en tiempos de “paz”.

En cuanto a los juegos de azar, encontramos términos como “jugadores”, “casinos en Las Vegas”, “juego del corretaje”, “juego de la hipoteca subprime”, “juego de póker”, etc.<sup>8</sup> Lo peligroso de este segundo set de metáforas es que los juegos, por definición, se distancian y nos desconectan de la realidad y la normalidad.

¿Cuál sería entonces la lección adicional que nos proporciona Lehman Brothers en este campo? Pues precisamente, a tenor de la esencial relación entre lenguaje y conducta, la de la necesidad de estar atentos al vocabulario empleado dentro de la organización, como un factor revelador de que dentro de ella se está gestando o desarrollando un modo de pensamiento susceptible de conducir a decisiones y resultados antiéticos.

#### **IV. Las presiones organizacionales. El caso Challenger**

Abordaremos en este cuarto y último apartado la temática de las presiones organizacionales como factores susceptibles de provocar decisiones

intrínsecamente racionales pero prácticamente antiéticas. A los fines de una mayor claridad expositiva subdividiremos las presiones en cuatro sub-áreas: la presión de la autoridad, la presión de los pares, la presión del rol y la presión del tiempo. Abonaremos nuestra exposición con algunas referencias a ejemplos paradigmáticos de la psicología social y de las neurociencias, y finalmente procuraremos aplicar estos parámetros a las decisiones que condujeron a la tragedia del transbordador Challenger en 1986.

### *La presión de la autoridad*

Los estudios relativos a la presión de la autoridad (considerada como variable independiente) o de su correlato la obediencia (como variable dependiente) fueron iniciados por Stanley Milgram (1963,1965). Su investigación se enraizaba en su biografía, por cuanto sus padres eran sobrevivientes del Holocausto. En tal sentido, uno de sus interrogantes más acuciantes era el de cómo quienes habían perpetrado horribles crímenes de guerra podían luego argumentar que “habían cumplido las órdenes recibidas” o que “se habían encontrado atrapados en un sistema del cual no podían escapar”. Milgram, lejos de despreciar tales respuestas como meras justificaciones evasivas, resolvió transformarlas en punto de partida para una investigación que abriría nuevos caminos en las ciencias del comportamiento y la psicología social. Diseñó así un experimento que teóricamente trataría acerca de los efectos del castigo en el proceso de aprendizaje pero que en realidad apuntaba a estudiar la autoridad y la obediencia.

Muy sintéticamente, el experimento consistía en asignar al participante un rol de “profesor”, con la “tarea” de proporcionar al “alumno” un supuesto shock eléctrico por cada repuesta incorrecta que éste último proporcionara en relación al aprendizaje de una lista de palabras, aumentando el voltaje –que arrancaba de quince voltios hasta un máximo de 450– ante cada nuevo error. (El pretendido alumno era en realidad era un actor, parte del staff del experimento y aun cuando el instrumental emitía luces y sonidos para darle apariencia de realidad, obviamente, ningún shock eléctrico real se veri-



ficaba en el caso).<sup>9</sup> Más allá de cualquier conjetura previa de Milgram y sus colegas, el 65% de los participantes en rol de profesores continuaron suministrando a sus supuestos “alumnos” los pretendidos shocks eléctricos hasta el tope máximo de 450 voltios, potencialmente letal. Incluso en los casos en que ya no se escuchaba respuesta del otro lado (lo que podía conducir a suponer una crisis importante), ante la indicación de que el silencio equivalía a respuesta errónea y la orden de seguir adelante, los “maestros” continuaban obedeciendo las indicaciones del experimentador. Milgram demostró así que personas completamente normales eran capaces, bajo ciertas circunstancias, de administrar shocks eléctricos potencialmente fatales, más allá de cualquier hesitación.

En orden a la aplicación de estos elementos a la práctica organizacional, cabe añadir cuáles son los factores que de alguna manera nutren la obediencia. Según S. Milgram son ellos básicamente cuatro:

- La distancia respecto de la autoridad y de la víctima (en cuanto a lo primero, diversas condiciones del experimento de Milgram fueron probando que si las órdenes se daban por teléfono y no presencialmente, algunos participantes no las cumplían, y a veces mentían diciendo que sí lo estaban haciendo, y en cuanto a lo segundo, también se fue verificando que a los “maestros” les resultaba más fácil continuar castigando a los “alumnos” si no los veían y más aún si ni siquiera los escuchaban). Esto mismo aplica incluso al campo de batalla (donde en situaciones de combate los soldados suelen no dispararse mutuamente o si lo hacen, no apuntan correctamente, en tanto que las órdenes que involucran mayor distancia respecto del objetivo (como la artillería o el bombardeo aéreo) son en cambio obedientemente cumplidas.
- La legitimidad atribuida a la autoridad, independientemente de su cercanía o lejanía. La legitimidad puede estar dada incluso por el uso de un uniforme o de una titulación que así la defina.
- El hecho de que la autoridad sea parte de una institución respetada por el decisor, que en tal caso sucumbe a la influencia ya no tanto de la persona individual sino a la de los principios que dicha institución encarna a su respecto.

- La existencia o no de otros participantes desobedientes, en cuyo caso éstos ejercerán una influencia auténticamente liberadora, aliviando la presión. Sin embargo, y esto nos permite concatenar este párrafo con el siguiente, no siempre la influencia de los pares resulta liberadora. Por el contrario, la convocatoria a la uniformidad y conformidad suele constituir un segundo y potente factor de presión.

### *La presión de los pares*

Un segundo experimento clásico y altamente significativo para nuestra temática es el desarrollado por Solomon Asch (1907-1996) en punto a la presión de los pares sobre la decisión individual. En todos los casos se trataba de evaluar la resistencia del individuo ante la presión derivada del juicio evidentemente erróneo de una mayoría en relación a juegos visuales sencillos, tales como identificar cuál de tres líneas rectas tenía la misma longitud que otra dada. Según Asch, el participante constituía una minoría de “uno” que debía enfrentar su criterio personal frente al de una mayoría unánime y arbitraria en relación a un hecho simple y claro. Y exponía especialmente: “sobre él operaban dos fuerzas opuestas: por un lado, la evidencia de sus sentidos; por otro, la unánime opinión divergente de sus pares.” (Por supuesto, dentro de la dinámica del experimento, quienes representaban la mayoría contestaban correctamente de vez en cuando, a fin de minimizar cualquier sospecha de colusión).

Nuevamente aquí, al igual que en la hipótesis de la obediencia, ubicándonos fuera del contexto del experimento, tal vez tenderíamos a conjeturar que de encontrarnos en una situación tal, nos mantendríamos incólumes en nuestra postura. Sin embargo, sólo un 25% de los 123 participantes mantuvo tenazmente su independencia de criterio sin acordar nunca con los criterios mayoritarios claramente erróneos. El restante 75% en cambio, optó por adherir en diverso grado a esa opinión mayoritaria claramente equivocada. El estudio se fue profundizando con numerosas variantes en cuanto al tamaño del grupo de presión, la cantidad de miembros que brindaban respuestas incorrectas, el orden de emisión de

las respuestas, la multiplicidad de posibilidades de disenso (con participantes individuales optando por una tercera alternativa, aunque también errónea), diversos conjuntos de mayorías y minorías, (al efecto es de interés subrayar que la asignación de un miembro que acordara con el criterio del participante fortalecía significativamente su resistencia a la presión), el eventual abandono de ese participante concordante con el sujeto, bajo distintas circunstancias, etc. A todas luces, el desvío individual dentro de una organización cualquiera implica el riesgo de exclusión social. Los seres humanos tendemos a adaptarnos a la conducta socialmente dominante, aun en contra de nuestras propias visiones.

### *La presión del rol*

El desarrollo de este tópico impone como referencia obligada la cita del experimento de la “prisión de Stanford” o SPE (Stanford Prison Experiment) desarrollado por Philip Zimbardo en la década del setenta (Zimbardo, 2007). Para describirlo sintéticamente, el experimento consistió en un juego de rol –destinado a durar en principio dos semanas– en el que 24 estudiantes universitarios voluntarios, cuidadosamente elegidos entre unos setenta, desempeñaron los roles de guardias y prisioneros en una prisión ficticia instalada en el sótano del Departamento de Psicología de la Universidad, recibiendo como contraprestación unos quince dólares diarios (equivalentes a unos 88,5 dólares diarios a moneda de 2015).

Según las consignas del experimento, los participantes portarían un vestuario especial de acuerdo a su rol: uniformes y anteojos espejados para los guardias, batas (sin ropa interior) y una pequeña cadena alrededor de los tobillos para los prisioneros, que serían además llamados por números y no por sus nombres. La tarea asignada a los guardias era “dirigir la prisión”. A los participantes que habían sido seleccionados para desempeñar el papel de prisioneros se les dijo simplemente que esperasen en sus casas. Sin previo aviso fueron imputados por robo a mano armada y arrestados por policías reales del departamento de Palo Alto, que cooperaron en esta parte del experimento. Los prisioneros pasaron por un procedimiento

completo de detención por la policía y tras ello fueron trasladados a la prisión ficticia, donde sin embargo el experimento se descontroló rápidamente. Con el correr de los días los guardias comenzaron a incurrir en conductas sádicas, particularmente por la noche, cuando pensaban que las cámaras estaban apagadas, y algunos de los prisioneros empezaron a experimentar desórdenes emocionales agudos.

Más de cincuenta personas externas visitaron la prisión, pero sólo una, Christina Maslach, cuestionó la moralidad del experimento. Habiéndola escuchado, Zimbardo decidió dar el ensayo por cancelado, ocho días antes de lo previsto (O'Toole, 1997). Independientemente de su cancelación temprana, los resultados del experimento tienden a apoyar la tesis de la atribución situacional de la conducta (en contraposición con una atribución disposicional, como se denomina a aquella derivada de cualidades particulares de los involucrados). Esto es, que no fueron las personalidades individuales de los participantes asignados a los roles de guardias o prisioneros sino el interjuego de esos roles y la entera situación lo que había desencadenado sus respectivas conductas disfuncionales. Ahora bien: Los guardias de la prisión de Stanford cumplieron a rajatabla la consigna que se les impuso de manejar la prisión y mantener el orden. Desde ese punto de vista, las herramientas de coerción y coacción psicológicas utilizadas sobre sus compañeros de experimento en rol de prisioneros fueron absolutamente racionales y eficaces en relación a ese fin. Lo que quedó fuera de ese marco fue, una vez más, la valoración ética de tales herramientas.

### *La presión del tiempo*

En la misma línea de demarcación de aspectos disposicionales y situacionales como definitorios de la conducta, pero considerando esta vez los efectos de la presión del tiempo resulta particularmente esclarecedor el estudio llevado a cabo por Darley y Batson (1973) con dos grupos de estudiantes, a quienes se les encargó una misma tarea: preparar en una hora un discurso sobre el relato del buen samaritano del capítulo 10 del Evangelio de San Lucas.<sup>10</sup> Concluido el plazo debían dirigirse al templo ubicado al otro lado

de la calle, para pronunciarlo. El primer grupo dispuso de la hora completa; el segundo grupo fue interrumpido a la media hora, indicándosele que debía dirigirse a la iglesia de inmediato. En el camino, los estudiantes se encontraron con una persona tirada en el camino, pidiendo auxilio de manera análoga a la del protagonista de la parábola sobre la cual habían estado preparando su alocución. En el primer grupo, un 65% de los participantes se detuvieron a ayudarla; en el segundo, apenas el 10%. Resultado revelador de la intensidad con que la necesidad de desenvolverse con premura puede remover del radar las propias dimensiones éticas, sobre las que los participantes acababan de reflexionar.

Analizaremos ahora entonces el último caso a fin de evaluar hasta qué punto éstas y otras presiones incidieron en el asunto del Challenger.

### *La tragedia del Challenger*

El transbordador Challenger se desintegró en el aire el 28 de enero de 1986, a quince kilómetros de altura, apenas 73 segundos después de su despegue, conduciendo a la muerte a sus siete tripulantes, luego de que como consecuencia de las bajas temperaturas se produjera una falla en los anillos elásticos que sellaban las uniones de sus cohetes impulsores. La llamada comisión Rogers fue especialmente designada por el Presidente Ronald Reagan para investigar el accidente, los resultados de cuyas investigaciones determinaron que la cultura organizacional de la NASA y los procesos de toma de decisiones implementados habían constituido factores clave para la producción del accidente. El desastre determinó un largo hiato de 32 meses para la continuidad del programa. Desde entonces el estudio del caso se ha incorporado tanto a los estudios de seguridad en las escuelas de ingeniería como en las de negocios, particularmente en cuanto concierne al manejo de los aspectos éticos de la toma de decisiones dentro del ámbito laboral.

Cada uno de los dos cohetes impulsores del Challenger estaba dividido en varias secciones. Las juntas eran selladas con un par de anillos tóricos de material elástico, cuya función era contener los gases calientes a alta

presión resultantes de la combustión del propelente. El material debía mantener cierta elasticidad a fin de preservar el sellado aun ante las poderosas fuerzas impulsoras que naturalmente pudieran sacudir las piezas unidas por tales anillos.

Ya durante el proceso de diseño un reporte de la firma McDonnell Douglas había abierto la discusión sobre la seguridad de tales mecanismos, desarrollados por la firma Morton Thiokol en calidad de contratista. Incluso en ocasión de la segunda misión espacial, llevada a cabo por el transbordador Columbia, aparecieron señales de erosión en estos anillos, que por cierto constituían piezas de carácter “crítico”. De hecho, su condición era etiquetada bajo la denominación de “Criticality 1”, ya que su eventual mal funcionamiento podía derivar en la destrucción del entero transbordador. Sin embargo, nadie sugirió que el programa debía detenerse hasta resolver el problema.

Hacia 1985 las partes contratantes eran ya plenamente conscientes de encontrarse ante una situación delicada y procedieron a realizar algunas modificaciones (como por ejemplo añadir a los anillos refuerzos adicionales de acero) pero por cierto nadie osó abogar por un alto en los planes de vuelo. El problema fue considerado, en cambio, como un “riesgo aceptable” e incluso la NASA llegó a declarar el tema “cerrado”. Donald Kutyna, uno de los miembros de la Comisión Rogers que investigó el accidente, comparó luego esta decisión con la de una hipotética línea aérea que permitiera a uno de sus aviones continuar decolando “pese a tener evidencia de que una de sus alas se estaba a punto de desprender.”

El lanzamiento estaba originariamente programado para el 22 de enero. Demoras varias causaron su posposición primero para el 23, luego para el 24, el 25, el 27 y el 28. Los pronósticos para el día 28 anunciaban un día inusualmente frío, con temperaturas cercanas a los 31° Fahrenheit (marca equivalente a 1° Celsius bajo cero). Dentro de Thiokol, algunos ingenieros, particularmente Roger Boisjoly, expresaron sus inquietudes ante las consecuencias que pudieran derivarse de la pérdida de flexibilidad del material elástico de que estaban constituidos los anillos que sellaban las piezas de los cohetes impulsores debido a las bajas temperaturas

y recomendaron posponer el lanzamiento. Los responsables de la NASA sin embargo, contraargumentaron sosteniendo que siendo dos los anillos, el segundo funcionaría a modo de resguardo o *backup*. (Esto contradecía las propias normas de la institución en cuanto a las piezas con categoría “Criticality 1”, respecto de las cuales la segunda pieza estaba llamada a operar a modo de “redundancia” pero no de “sustitución”). Ante esa repuesta de la NASA, Thiokol retrocedió en su postura y accedió a avalar la continuidad del lanzamiento.

Entretanto los ingenieros de Rockwell también plantearon sus inquietudes ya que la cantidad de hielo acumulado sobre la estructura podía comprometer la protección térmica de la nave durante el lanzamiento. No obstante, luego de que una inspección verificara que aparentemente el hielo había empezado a derretirse, la NASA fijó finalmente la hora de despegue para las 11:38 de la mañana. 73 segundos más tarde la nave estallaba y los ingenieros sabían exactamente qué había sucedido.

La Comisión Rogers tenía a Neil Armstrong (1930-2012) como vicepresidente y al premio Nobel de Física Richard Feynman (1918-1988) entre sus miembros, y trabajó durante meses en la evaluación del accidente y sus causas. Más allá de la identificación de los problemas técnicos, profundizó especialmente las falencias y problemas del proceso de toma de decisiones que llevó al lanzamiento, y con él, a la tragedia, a la que consideró un accidente “cuyas raíces se encontraban en la historia”. Boisjoly había sido uno de los primeros en advertir sobre los riesgos que las bajas temperaturas representaban para la eficacia de los anillos fabricados por Thiokol, abandonó la firma y se constituyó a partir de entonces en un orador frecuente en temas de ética dentro de las organizaciones.

De alguna manera, la presión de los gases derivados de la combustión –que no pudieron ser contenidos adecuadamente por los anillos selladores de Thiokol– constituyeron la última y fatal de todas las presiones que condujeron a la desafortunada decisión de lanzamiento. Sin pretensiones de exhaustividad, abordaremos en breve reflexión algunas de las más relevantes de entre ellas.

## *La presión por la supervivencia como institución*

El 20 de julio de 1969 la nave Apolo 11 había finalmente alunizado. ¿Qué hacer ahora con todo el know how, el equipamiento, el personal? Una situación de “vacío” emergió de inmediato, y consecuentemente, la necesidad de generar una nueva misión. Para la NASA, se trataba de una cuestión de supervivencia como institución, y el flamante proyecto que envisionó consistió en la creación de estaciones orbitales tripuladas susceptibles de ser utilizadas ulteriormente como puntos de transferencia para vuelos de exploración con destino a Marte. Este objetivo requería de la construcción de un nuevo tipo de aeronaves, los transbordadores espaciales.

Sin embargo, el empeoramiento de las condiciones económicas de la década del setenta hizo que los programas de alto costo de la NASA empezaran a perder apoyo político. La presión por reducir los costos operativos implicó entonces la necesidad de hallar usos alternativos para la flota de transbordadores. Así fue como la NASA inició una etapa de cooperación con el Departamento de Defensa, en la idea de usar los transbordadores para el lanzamiento de satélites.

Ahora bien, para que los transbordadores pudieran transportar el importante peso adicional de un satélite se tuvieron que hacer ciertas adaptaciones de diseño, y entre la funcionalidad y la seguridad fue esta última la que vino a resultar comprometida. El cambio de ubicación de los cohetes impulsores en relación a la nave al momento del lanzamiento fue uno de esos “compromisos”.

## *La presión de la competencia*

Por otro lado, el programa espacial europeo Ariana constituía un factor competitivo de creciente significatividad. Ariana era ya capaz de transportar satélites, y de hacerlo a precios competitivos con los de la NASA. La organización tenía urgente necesidad de probar que su programa era eficaz. Paradójicamente, entretanto, el incremento del número de vuelos –tendiente a probar la eficiencia de la organización– determinó una pérdida de interés



por parte del público. Ante el riesgo político nuevamente emergente, y para volver a ganar la atención de los ciudadanos, la NASA decidió producir el programa “maestros en el espacio”. Y en efecto, una de las figuras más reconocidas y recordadas de la tripulación del Challenger fue justamente la maestra Christa McAuliffe, primer civil a bordo de una aeronave espacial, que dictaría clase a sus alumnos desde el espacio exterior.

### *La presión por preservar el negocio*

Los ingenieros de Thiokol eran conscientes de las limitaciones de seguridad de los anillos. Ya en vuelos previos, y en mejores condiciones de temperatura que las que habría de enfrentar el Challenger, se habían verificado en ellos erosiones que habían puesto al límite sus condiciones de seguridad. A bajas temperaturas confiar en su funcionamiento era prácticamente suicida. Pero por su lado la administración de Thiokol tenía como objetivo central de negocio la continuidad de su contrato con la NASA. Había millones de dólares en juego.

El día del lanzamiento el administrador del centro de vuelo de la NASA, Larry Mulloy se contactó con Morton Thiokol. Si bien era claro que ansiaba proceder cuanto antes, tampoco se atrevía a hacerlo sin la acquiescencia de los fabricantes de los cohetes impulsores. Sin embargo, cuando en el curso de la respectiva teleconferencia los ingenieros de Thiokol le sugirieron volver a aplazar el lanzamiento, Mulloy se enojó. Típico caso de “efecto de comprobación”: Mulloy sólo quería escuchar buenas noticias.

La teleconferencia se suspendió para que los integrantes de Thiokol pudieran deliberar. Y desafortunadamente, las inquietudes y ansiedades de los ingenieros no fueron finalmente incorporadas al marco de decisión. Sí, era cierto que se habían realizado exitosamente otros vuelos aun sabiendo que el diseño tenía problemas (¿pero acaso implicaba ello que había que seguir desafiando al destino corriendo más y más riesgos incluso incrementados ante circunstancias de temperatura que eran claramente desfavorables para los materiales?); sí, era cierto que había un segundo anillo de redundancia que podría operar en caso de falla del primero (¿pero era suficiente contar con un solo

anillo en una pieza con carácter de Criticality 1 teniendo en cuenta los antecedentes indicados y más aún, hacerlo en contra de normas expresas?); sí, era cierto que no se podía probar que los anillos “no eran seguros” (;pero por algo en derecho se rotula como “diabólica” la prueba de un hecho negativo!).

Finalmente, los administradores y directivos hicieron primar su rango sobre la expertise. Uno de ellos, Mason, manifestó a otro, Lund, que todavía dudaba: “Es hora de que te saques el sombrero de ingeniero y te pongas el de administrador”. La reducción del marco de análisis eliminó del radar los aspectos esencialmente éticos de la decisión.

Pues mientras los ingenieros analizaban la situación con el sombrero de la seguridad, los administradores la evaluaban a la luz de los riesgos calculados. La ceguera ética respecto del hecho de que había vidas humanas involucradas brilla de un modo flagrante. Por lo demás, internamente la presión del grupo fue tal que ni siquiera Boisjoly logró reunir el ánimo suficiente para manifestar su desacuerdo en esa última y fatídica teleconferencia final.

En resumen: Thiokol deseaba preservar los buenos términos de su vínculo con la NASA en vistas a la continuidad de su contrato, y por su lado el responsable del lanzamiento, presionado por las sucesivas dilaciones (y demás factores de contexto), sólo deseaba escuchar un mensaje que lo habilitara finalmente a lanzar el transbordador de una buena vez. La conjunción de estos elementos determinó la pérdida de siete vidas e innumerables daños colaterales. Y lo terrible es que – más allá de lo desafortunada que puede resultar ahora esa metáfora – no era difícil darse cuenta de que un material elástico como el de los anillos habría de perder su flexibilidad a temperaturas bajo cero, perdiendo con ello por completo su capacidad selladora al momento de la ignición. Siete vidas se perdieron –sin contar millones de dólares y daños intangibles de toda suerte en otros rubros– porque los administradores, bajo las diversas –y por cierto intensas– presiones experimentadas, no encontraron cómo incorporar adecuadamente a su marco decisorio un tema de física elemental.

## Conclusiones

La ceguera ética describe una situación en la cual el tomador de la decisión pierde la habilidad de percibir las dimensiones éticas del caso y por ende resulta altamente vulnerable al riesgo de incurrir en conductas moralmente reprobables (Palazzo, & Hoffrage, 2012).

Por otro lado, los departamentos de *compliance* exhiben por lo general una perspectiva marcadamente legalista, que no suele indagar en las sutilezas de los sesgos cognitivos o en conceptos emergentes de la psicología social, las neurociencias y la teoría de la decisión, que son justamente los que emiten los indicadores más tempranos y confiables de riesgo ético.

Y cierto es también que en los experimentos de Milgram, Asch o Zimbardo no todos los participantes sucumbían a las presiones del contexto, la autoridad, o los grupos. Algunos tenían la capacidad de resistir. ¿Podremos modelizar de alguna manera sus estrategias para minimizar el riesgo de que las presiones restrinjan nuestros marcos perceptivos y finalmente nos dobleguen? Diversas líneas de defensa aparecen como posibles. En primer término, ejercitarnos en la flexibilización de nuestros esquemas, aprender a hacer y a mirar nuestras matrices o árboles de decisión incluyendo variaciones en los horizontes temporales y añadiendo perspectivas proporcionadas por los diversos *stakeholders* involucrados. En segundo lugar, en cuanto formemos parte de equipos decisorios, adquirir conciencia de los riesgos de conformidad propios de las decisiones grupales. Tercero, a la luz de las enseñanzas del caso Pinto, animarnos a cuestionar de tanto en tanto las rutinas que nos hacen operar “en transparencia” o conforme procedimientos standard. Crear “islas de decisión consciente” dentro del océano de las rutinas automáticas cotidianas. Y por último, escanear constantemente nuestro contexto en busca de señales de alarma como las que hemos verificado en los casos sintéticamente reseñados, por ejemplo, el lenguaje metafórico, presente en las comunicaciones y conversaciones cotidianas. Tengamos presente que la ladera por la cual podemos empezar a deslizarnos hacia el abismo puede ser al principio tan leve como los quince voltios iniciales del experimento de Milgram.

- 1 De allí que cuando las pruebas de choque empezaron a evidenciar los riesgos derivados de la ubicación del tanque de combustible ya fuera demasiado tarde porque la maquinaria de ensamblado ya estaba en pleno proceso de fabricación. Digamos que el PERT construido para el caso presentó, como consecuencia de la presión temporal, un “solapamiento” de procesos que impidió la oportuna resolución del problema en planta.
- 2 Ford incluso tenía patentes para tanques de combustible más seguros pero hubieran resultado en menores dimensiones del baúl, y los consumidores reclamaban baúles espaciosos a punto tal que era legítimo conjeturar que preferirían el espacio a la seguridad frente a los eventuales riesgos emergentes de un accidente meramente potencial.
- 3 Recién en 1977 se realizaron modificaciones, primero en el mercado canadiense, y luego en el local, que incrementaron la seguridad del tanque de combustible del Pinto.
- 4 La revista *Fortune* consideraba a Enron la empresa más innovadora y admirada; era de hecho la séptima más grande de los Estados Unidos, con un incremento en el valor de la acción de un 1400% en el curso de diez años. (cfr. Enron Corporation, “Common Stock Historical Price Table Daily prices”, 1° ene., 1997 al 12 dic., 2002).
- 5 El “Síndrome de hybris” es una expresión útil para etiquetar de alguna manera la forma en que Enron empezó a observar el mundo, con un marco perceptivo dominado por su propio éxito (Owen & Davidson, 2009).
- 6 Para el autor las metáforas que el ser humano usa para conformar su sistema conceptual conforman una sistematicidad interna (a través de las relaciones entre sí), y determinan la forma en que percibimos y actuamos sobre el mundo.
- 7 En el original: *platoon officers, in combat, battle-hardened regulars, gun deck, financial canons roared, where the bullets fly, hand grenades, dispatches from the front line, an AK 47, Navy Seals, warriors.*
- 8 En el original: *gamblers, casinos in Las Vegas, brokerage game, subprime mortgage game, poker game.*
- 9 Dadas las características del presente trabajo soslayamos las precisiones técnicas relativas a este primer experimento y los subsiguientes realizados tanto por el propio Milgram como por otros numerosos investigadores del fenómeno. Idéntico criterio seguiremos en punto a los restantes experimentos sobre presión de los pares, del rol o del tiempo que se desarrollan en los párrafos subsiguientes.
- 10 El Evangelio de Lucas 10:25-37 lee: “Bajaba un hombre de Jerusalén a Jericó, y cayó en manos de salteadores, que, después de despojarle y golpearle, se fueron dejándole medio muerto. Casualmente, bajaba por aquel camino un sacerdote y, al verlo, dio un rodeo. De igual modo, un levita que pasaba por aquel sitio lo vio y dio un rodeo. Pero un samaritano que iba de camino llegó junto a él, y al verlo tuvo compasión; y, acercándose, vendó sus heridas, echando en ellas aceite y vino; y montándolo sobre su propia cabalgadura, lo llevó a una posada y cuidó de él. Al día siguiente, sacando dos denarios, se los dio al posadero y dijo: “Cuida de él y, si gastas algo más, te lo pagaré cuando vuelva.” ¿Quién de estos tres te parece que fue prójimo del que cayó en manos de los salteadores?” El doctor dijo: “El que practicó la misericordia con él.” Díjole Jesús: “Vete y haz tú lo mismo.”

## REFERENCIAS

---

- Andersen, Hans Christian, "El traje nuevo del emperador", 1837. URL: <http://ciudadseva.com/texto/el-traje-nuevo-del-emperador/>
- Asch, Solomon E., "Opinions and Social Pressure", *Scientific American*, November 1955, Vol.193, 5: 31-35.
- Darley, John & Daniel Batson, "From Jerusalem to Jericho: A study of situational and dispositional variables in helping behaviour", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, Vol. 27, No. J, 100-108.
- Deutscher, Guy, "Does your language shape how you think?", *The New York Times Magazine*, 26 de agosto de 2010.
- Flaherty, Alice W., *The Midnight Disease: The Drive to Write, Writer's Block, and the Creative Brain*, Boston & New York: Houghton Mifflin, 2004.
- Gioia, A. G., "Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities", *Journal of Business Ethics*, 1992, 11:379-389.
- Kay, John, *The long and the short of it*, International edition, London: Profile Books Ltd, 2016.
- Lakeoff, George & Mark Johnson, *Metaphors We Live By*, Chicago: University of Chicago Press, 1980.
- McDonald, Lawrence con Patrick Robinson, *A Colossal Failure of Common Sense: The Incredible Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers*, New York: Ebury Press, 2009.
- Milgram, S., "Behavioral study of obedience", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, v. 67, 371-378.
- Milgram, S., "Some conditions of obedience and disobedience to authority", *Human relations*, 1965, 18(1), 57-76.
- O'Toole, Kathleen, "The Stanford Prison Experiment: still powerful after all these years", *Stanford News Service*, August 1<sup>st</sup>, 1997. URL: <http://news.stanford.edu/pr/97/970108prisonexp.html>
- Owen, David & Davidson, Jonathan, "Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years", *Brain, A journal of Neurology*, 2009, v. 132, 1396-1406.
- Palazzo, G., Krings, F. & Hoffrage, U., "Ethical blindness", *Journal of Business Ethics*, 2012, 109: 323-338.
- Russo, Edward & Paul Schoemaker, *Winning decisions: Getting it right the first time*, New York: Random House LLC, 2002.
- Zimbardo, Philipp, *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*, New York: Random House, 2007.