

# 1

## El abismo entre la conducta ética deseable y la real

*Por algún motivo que no logro explicar, sé que  
san Pedro no pronunciará mi nombre.*

«VIVA LA VIDA», COLDPLAY

¿Qué grado de ética considera que tiene usted si se compara con otros lectores de este libro? En una escala del 0 al 100, califíquese comparándose con los otros lectores. Si cree que es la persona más honrada de ese colectivo, concédase una puntuación de 100. Si cree que es la persona menos honrada del grupo, póngase un 0. Si está entre ambos extremos, póngase un 50. Además, si forma parte de una organización, evalúela también: en una escala del 0 al 100, ¿cuál es el nivel ético de su empresa comparada con otras?

¿Cuál ha sido el resultado para usted y su empresa? Si es usted como la mayor parte de las personas a quienes se lo he preguntado, las dos puntuaciones superarán los 50 puntos. Si hiciéramos la media de las puntuaciones que se dan las personas que leen este libro, imaginamos que seguramente rondaría los 75. Sin embargo, esto no puede ser cierto; como le dijimos, la media debería ser 50. Sin duda algunos han sobreestimado su ética comparada con la de los otros.<sup>1</sup> Es probable que, en uno u otro momento, la mayoría de nosotros haya sobreestimado su

ética. En la práctica, somos inconscientes del vacío que existe entre lo honrados que pensamos ser y lo que realmente somos.

Este libro pretende alertarle sobre cuáles son sus puntos ciegos éticos, de modo que sea consciente de ese vacío: el abismo entre quién quiere ser y la persona que es usted en realidad. Además, al solventar los puntos ciegos de su empresa y de su sociedad, podrá cerrar el vacío entre la organización a la que realmente pertenece y su organización ideal. A su vez, esto nos ayudará a estrechar el abismo existente entre la sociedad en la que queremos vivir y aquella en la que nos encontramos. Aprovechando nuestros estudios incipientes en el campo de la ética conductual, que examina cómo y por qué las personas se comportan como lo hacen frente a los dilemas éticos, le haremos consciente de sus puntos ciegos éticos, y le sugeriremos algunas maneras de eliminarlos.

### **La ética conductual: una nueva forma de entender la conducta no ética**

Reflexionemos sobre estas dos opiniones relativas a la crisis económica que empezó en 2008:

*Esta recesión no fue producto de una caída normal dentro del ciclo empresarial. Se originó debido a una perfecta tormenta de irresponsabilidad y malas decisiones, que se extendió desde Wall Street hasta Washington, pasando por Main Street.*

PRESIDENTE BARACK OBAMA

*Los errores fueron sistémicos, producto de la naturaleza del negocio bancario en un entorno conformado por los tipos de interés bajos y la desregulación, y no tanto de las ridiculeces de truhanes e imbéciles.*

RICHARD POSNER

La misma crisis económica, pero dos explicaciones diferentes que nos ofrecen dos ciudadanos famosos. El primero echa la culpa a los «malos» que trabajaron en nuestro sistema financiero, y el segundo al sistema en el que operaron esos malvados. ¿Quién tiene razón? Los dos, pero incluso combinadas sus dos opiniones están incompletas.

¿Es que algunos individuos codiciosos y malintencionados contribuyeron a la crisis? ¡Sin ninguna duda! Como dice el presidente Obama, hubo actores egocéntricos que, mediante una conducta claramente ilegal, contribuyeron a provocar la crisis, y a esos criminales hay que meterlos en la cárcel. ¿Acaso el sistema económico estaba destinado a producir esa conducta? De nuevo, ¡sin duda alguna! Muchas de las instituciones, leyes y reglamentos necesitan una reforma exhaustiva. Cuando estas dos explicaciones se combinan, ¿explican totalmente la crisis económica? ¡Por supuesto que no!

Estos análisis no dejan sitio para los miles de personas que fueron culpables sin saberlo, que participaron de lo que pensaban que era una conducta aparentemente inocua sin ser conscientes de hacer nada malo: los que concedieron hipotecas sin entender más que vagamente que sus compradores no podían permitirse las casas que querían tener; los analistas que crearon avales respaldados por una obligación con garantía hipotecaria sin entender el efecto dominó de ese producto; los intermediarios que vendieron las obligaciones sin comprender su complejidad; los banqueros que prestaron demasiado dinero; y los reguladores influidos por los cabildeos y los donativos de campaña de los bancos de negocios. La crisis también comprende esa multitud de personas que percibieron la conducta poco ética de otros, pero que hicieron poco o nada al respecto, quizá pensando que «alguien más listo que ellos entendía cómo funcionaban las cosas», como conjeturaba la revista *Business Week*.<sup>2</sup>

Los numerosos escándalos que han tenido lugar en este nuevo milenio han reducido nuestra confianza en nuestros ne-

gocios y en nuestros líderes. Sometidas a la presión de volverse más honradas, las organizaciones y las instituciones financieras han realizado esfuerzos destinados a mejorar y a imponer la conducta ética dentro de sus muros. Han invertido millones de dólares en códigos empresariales de conducta, declaraciones de objetivos basadas en el valor, procuradores éticos, mediadores y formación ética, por mencionar solamente unas pocas de las estrategias para la administración y el cumplimiento de un código ético. Otros proyectos tienen una naturaleza más reguladora, como la ley Sarbanes-Oxley, que emitió el Congreso de Estados Unidos; las modificaciones en las reglas que determinan cómo gobierna la Bolsa neoyorquina a sus compañías miembros; y los cambios en cómo las corporaciones individuales articulan y transmiten sus estándares éticos a sus empleados, hacen un seguimiento de la conducta de éstos y penalizan los incumplimientos.

Aunque respaldamos los intentos de fomentar la toma de decisiones más ética dentro de las organizaciones, los resultados de tales esfuerzos han sido claramente ambiguos. Un estudio importante sobre los programas de diversidad descubrió incluso que la creación de este tipo de programas (un intento empresarial de «hacer lo correcto») tiene un impacto *negativo* sobre la diversidad posterior de las organizaciones.<sup>3</sup> Además, tales intervenciones no son nada nuevo. En el pasado ya se habían introducido numerosos cambios para abordar las indiscreciones éticas. A pesar de estas intervenciones tan onerosas, siguen produciéndose nuevos escándalos éticos.

De forma similar, los programas de ética han crecido a un ritmo vertiginoso en las escuelas empresariales de todo el mundo, y hoy en día las evaluaciones de este tipo de escuelas a menudo evalúan explícitamente la prevalencia de la formación ética en el currículum. Sin embargo, los efectos de esa formación ética son discutiblemente efímeros, y se ha demostrado que, en algunos casos, los códigos de honor de los másters en

Administración de Empresas, que suelen formar parte del proceso educativo, no han producido una mejora sensible de la conducta ética. De hecho, según una encuesta que realizó en 2008 el Aspen Institute, cuanto más tiempo pasan en el centro formativo los estudiantes de Administración de Empresas, *menos* preparados se sienten para lidiar con conflictos de valores.<sup>4</sup>

¿Se podría haber resuelto la crisis económica ofreciendo una mayor formación ética a todas las personas implicadas en ella? Si esa formación se pareciera a la que se ha utilizado históricamente, que es la que se sigue aplicando, la respuesta a esa pregunta es no. Las intervenciones éticas han fracasado, y seguirán haciéndolo, porque se fundamentan en una hipótesis falsa: que los individuos reconocen un dilema ético cuando se enfrentan a él. La formación ética supone que el énfasis sobre los componentes morales de las decisiones inspirará a los ejecutivos a seguir la vía moral. Pero la hipótesis frecuente sobre la que se basa esta formación (que los ejecutivos optan explícitamente por comportarse éticamente o bien por obtener beneficios para sus empresas) es incompleta. Este paradigma no tiene en cuenta nuestras respuestas psicológicas innatas cuando nos encontramos con un dilema ético.

Los descubrimientos realizados en el campo incipiente de la *ética conductual*, un área que pretende comprender cómo se comportan de verdad las personas cuando se enfrentan a un dilema ético, nos ofrecen puntos de vista que pueden completar nuestro entendimiento de por qué a menudo nos comportamos de un modo que contradice nuestras mejores intenciones éticas. Con frecuencia nuestra conducta ética es incoherente, y en ocasiones incluso hipócrita. Tenga en cuenta que las personas tienen la capacidad innata de sostener una creencia mientras, al mismo tiempo, actúan en su contra.<sup>5</sup> La hipocresía moral se da cuando las evaluaciones que hacen los individuos de sus propias transgresiones morales difieren sustancialmente de su evalua-

ción de las mismas transgresiones cometidas por otros. En un estudio de investigación, dividieron a los participantes en dos grupos. En uno de los planteamientos, se pedía a los participantes que distribuyesen un recurso (por ejemplo, tiempo o energía) entre ellos y otra persona, teniendo libertad para hacer esa distribución justa o injustamente. Luego pedían a los «distribuidores» que evaluaran la naturaleza ética de sus actos. En el otro caso, los participantes veían cómo otra persona actuaba de una manera poco ética, y luego evaluaban la ética de ese acto. Los individuos que habían hecho una distribución no ética consideraban que aquella transgresión era menos condenable de lo que pensaban aquellos que vieron a otra persona cometer la misma acción.<sup>6</sup> Esta doble vara de medir tan extendida (una para nosotros, una distinta para los demás) es coherente con el abismo que existe a menudo entre quiénes somos y quiénes pensamos que deberíamos ser.

Los enfoques tradicionales de la ética, y los métodos formativos de toda la vida que han acompañado a tales paradigmas, no logran entender los patrones no intencionados pero predecibles que dan como resultado la conducta poco ética. Por el contrario, nuestra investigación sobre la *ética delimitada* se centra en los procesos psicológicos que llevan incluso a personas buenas a participar de una conducta éticamente cuestionable, que contradice su propia ética habitual. La ética delimitada, o restringida, entra en juego cuando las personas toman decisiones que perjudican a otros, y cuando ese perjuicio es incoherente con las creencias y las preferencias conscientes de esos individuos que toman la decisión. Si queremos que la formación ética cambie y mejore la toma de decisiones éticas, debe incorporar la ética conductual, y concretamente las maneras sutiles en que nuestra ética está delimitada. Este enfoque conlleva entender las diversas maneras en que nuestras mentes pueden abordar los dilemas éticos, y los distintos modos de tomar decisiones como resultado de aquéllas.

No tenemos una opinión firme sobre si usted es o no una persona ética. Más bien pretendemos alertarle sobre los puntos ciegos que nos impiden a todos ver la distancia entre nuestra conducta real y la que desearíamos tener. En este libro le ofreceremos suficientes evidencias de que nuestros juicios éticos se fundamentan en factores al margen de nuestra consciencia. Exploraremos los procesos psicológicos implícitos que contribuyen a crear el abismo entre las metas y la conducta, además de estudiar el papel que tienen las organizaciones y los entornos políticos para ensanchar esa distancia. También le proporcionaremos instrumentos para ayudarle a sopesar las decisiones éticas importantes, para que las analice más a fondo y con menos prejuicios; todo esto en los niveles individual, empresarial y social. Después le propondremos intervenciones que pueden mejorar con mayor eficacia la moralidad de la toma de decisiones en estos tres niveles distintos.

### **¿Y qué hay de usted? Las consecuencias de la brecha ética para los individuos**

La mayor parte de los periodistas locales y nacionales que se sometieron a una encuesta reciente expresó la creencia firme de que la mayoría de periodistas son más honrados que los políticos sobre quienes informan. Como contraste radical, la mayoría de los líderes gubernamentales y empresariales, incluyendo miembros del Congreso, pensaba que los periodistas no son más éticos que los protagonistas de sus noticias.<sup>7</sup> ¿Quién tiene razón? Aunque sería prácticamente imposible alcanzar una conclusión objetiva, la amplia cantidad de libros que documentan la manera en que nos vemos a nosotros mismos sugiere que ambos grupos han inflado la percepción de su propia conducta ética.

Veamos otra pregunta: el ex presidente George W. Bush,

## PUNTOS CIEGOS

¿actuó con ética o sin ella cuando decidió invadir Iraq? ¿Cómo habría respondido usted a esta pregunta durante los primeros días de la guerra, cuando daba la impresión de que Estados Unidos iba «ganando»? ¿Hasta qué punto las preferencias políticas influyen en las respuestas a estas preguntas? La mayoría cree que son inmunes a los prejuicios cuando evalúan la conducta de los políticos. Además, incluso cuando intentan recordar cuál era su punto de vista en el momento en que tomaron una decisión, la mayoría de personas se ve afectada por su conocimiento del resultado que tuvo aquélla. Nuestras preferencias y nuestros prejuicios afectan al modo en que evaluamos los dilemas éticos, pero no nos damos cuenta de que eso es lo que pasa.

En este punto, es posible que ya le hayamos convencido de que otros han inflado sus percepciones de su propia ética, y que son poco conscientes del modo en que funcionan sus mentes. Sin embargo, es muy probable que usted siga mostrándose escéptico de que esa información se le puede aplicar a usted también. De hecho, probablemente está seguro de que es tan honrado como siempre ha creído ser. Para someter a prueba esta hipótesis, imagine que se ha presentado como voluntario para participar en un experimento que le exige resolver determinado número de problemas. Le dicen que le pagarán en función de su desempeño, una cantidad fija por cada problema que haya acabado correctamente. El experimentador menciona, de pasada, que el programa de investigación disfruta de una financiación cuantiosa. También le explica que, una vez que usted haya concluido su tarea, comprobará la exactitud de sus respuestas confrontándolas con la hoja de soluciones, meterá la hoja con sus respuestas en una destructora de papel, informará al experimentador del número de problemas que haya resuelto correctamente, y recibirá la cantidad de dinero que, según usted, ha ganado.

Cuando le dijera al experimentador cuántos problemas lo-



gró resolver, ¿sería veraz, o diría que había resuelto más de los que resolvió?<sup>8</sup> Ya ve que no hay manera de que el experimentador sepa si hizo trampa o no. Aunque no sabemos si usted personalmente haría trampa en este experimento, sabemos que montones de personas, aparentemente sinceras, sí la hacen, aunque sólo un poquito. En comparación con un grupo de personas a las que no se les permite destruir sus respuestas, los individuos a los que se les permite usar la destructora de papel dicen que resolvieron bastantes más problemas que aquellos otros que no destruyeron sus hojas. Es probable que quienes engañan cuenten como buena una respuesta que dieron y que sólo contenía un error mínimo. O quizá cuenten como válido un problema que habrían resuelto sin dificultad de haber contado con diez segundos más de tiempo. Y cuando encima de una mesa de la habitación alguien ha colocado un buen montón de billetes, es más probable que los participantes mientan sobre sus respuestas de aritmética que cuando la cantidad de dinero visible es menor.<sup>9</sup> En este caso, es de suponer que los participantes justifican su engaño basándose en el dato de que los experimentadores tienen dinero a espuestas. Son muchas las evidencias que sugieren que las personas que, en lo abstracto, creen que son honradas y que nunca mentirían, en realidad lo hacen cuando se les ofrece una oportunidad tan fácil y no verificable. No es presumible que tales personas incluyan este tipo de engaño en su valoración de su carácter ético; en lugar de eso, se marchan del experimento sin haber manchado la imagen positiva que tenían de sí mismos.

La tesis de que experimentamos vacíos entre quienes creemos ser y quienes somos realmente está relacionada con el problema de la *consciencia delimitada*. Este concepto se refiere a la tendencia común de excluir de nuestras decisiones cierta información importante y pertinente, colocando límites arbitrarios y disfuncionales en torno a nuestra definición de un problema.<sup>10</sup> La consciencia delimitada da como resultado que

## PUNTOS CIEGOS

sistemáticamente no detectemos la información relacionada con nuestras vidas personales y nuestras obligaciones profesionales.



Figura 1. Copyright de la fotografía © 1965 de Ronald C. James.

Eche un vistazo a la figura 1. ¿Qué ha visto? Ahora fíjese en el dálmata olisqueando el suelo. La mayoría no detecta el perro al primer golpe de vista. Sin embargo, una vez saben que está ahí, lo ven fácilmente y, de hecho, ya no pueden mirar la foto sin percibir su presencia. El contexto del fondo en blanco y negro nos impide detectar al dálmata, de la misma manera que nuestros entornos laborales centrados en los beneficios pueden impedirnos ver las consecuencias éticas de nuestros actos.

Como demuestra la fotografía del dálmata, tenemos una «consciencia delimitada»: nuestras percepciones y nuestra toma

de decisiones están limitadas de maneras de las que no somos conscientes. Las investigaciones recientes han descubierto que, además de ser víctimas de una consciencia delimitada, también estamos sujetos a una ética delimitada, es decir, a una serie de limitaciones sistemáticas de nuestra moralidad que favorecen nuestro propio interés a expensas del de otros. Como ejemplo, una colega de Ann mencionó en cierta ocasión que había decidido no vacunar a sus hijos porque existía una posibilidad de que las vacunas se relacionasen con el autismo. Después de comentarle que ésta era una decisión que su colega tenía todo el derecho a tomar, Anne le sugirió que a lo mejor estaba exagerando los riesgos de la vacuna en comparación con el riesgo de padecer la enfermedad. Ann también planteó la posibilidad de que su colega no tuviera en cuenta plenamente el impacto que tendría su decisión sobre otros, en especial sobre unos niños inmunocomprometidos que podrían morir si contrajeran enfermedades tan habituales como la tos ferina transmitidas por niños no vacunados. Unos días más tarde, la colega de Ann le comentó que se estaba replanteando la decisión de no vacunar a sus hijos, dado que nunca había pensado que otros niños pudieran verse afectados por su decisión.

El estudio psicológico de los errores de nuestra mente nos ayuda a explicar por qué un padre puede exagerar los riesgos de una vacuna al compararla con el riesgo de padecer una enfermedad, y hacerlo en beneficio de sus propios hijos. Si vamos un paso más allá, la ética delimitada nos ayuda a explicar cómo puede actuar un progenitor de maneras que violen sus propios estándares éticos (poniendo en peligro a los hijos de otros) sin ser consciente de estar haciéndolo. Analizaremos cómo las tendencias psicológicas producen accidentalmente este tipo de conducta poco ética.

La obra del filósofo Peter Singer *The Life You Can Save: Acting Now to End World Poverty* [La vida que usted puede salvar: actuar ahora para acabar con la pobreza del mundo]

## PUNTOS CIEGOS

ofrece una amplia documentación sobre hasta qué punto nuestra consciencia limitada reduce nuestra ofrenda caritativa, e incluso nuestra disposición a pensar en muchos problemas éticos.<sup>11</sup> Comienza su libro con el siguiente problema:

Mientras va hacia el trabajo, usted pasa junto a un pequeño estanque. A veces, los días que hace calor los niños juegan en el estanque, que sólo cubre hasta la rodilla. Sin embargo, hoy el agua está fría y es temprano, de modo que le sorprende ver a un niño chapoteando en el estanque. A medida que se acerca, descubre que es un niño muy pequeño, que hará poco que camina por sí solo, y que se debate en el agua porque no puede ponerse en pie ni salir caminando del estanque. Busca con la vista a los padres o a la niñera, pero no hay nadie por los alrededores. El niño es incapaz de mantener la cabeza fuera del agua más que unos pocos segundos por vez. Si usted no se mete en el estanque y le saca, es posible que se ahogue. Entrar en el estanque es fácil y no reviste peligro, pero echará a perder los zapatos nuevos que se compró hace pocos días, y además se mojará y embarrará el traje. El tiempo que tarde en entregar al niño a alguien que se responsabilice de él y en cambiarse de ropa, hará que llegue tarde al trabajo. ¿Qué debería hacer?

Singer destaca que para muchas personas este problema tiene fácil solución. Es evidente que uno debe meterse en el agua y sacar al pequeño, dado que no hacerlo constituiría un fracaso moral descomunal. Luego Singer pasa a describir un reto que le expuso un hombre en Ghana:

Tomemos, por ejemplo, la muerte esta misma mañana de un niño pequeño. El niño murió de paperas. Todos sabemos que podrían haberle curado en el hospital, pero los padres no tenían dinero, de modo que murió de una forma

lenta y dolorosa, no de paperas, sino de pobreza. Piense en que algo así suceda 27.000 veces al día. Algunos niños mueren porque no tienen alimentos suficientes. Más fallecen, como aquel pequeño ghanés, a consecuencia de las paperas, la malaria, la diarrea y la neumonía, enfermedades que o bien no existen en los países desarrollados o, si existen, casi nunca son mortales. Los niños son vulnerables a estas enfermedades porque carecen de agua potable en condiciones o de recursos sanitarios, y porque cuando enferman, sus padres no pueden sufragar el tratamiento médico. UNICEF, Oxfam y muchas otras organizaciones se esfuerzan por reducir la pobreza y proporcionar agua limpia y asistencia sanitaria básica, y su trabajo reduce el número de muertes. Si estas organizaciones tuvieran más dinero podrían hacer más, salvando así más vidas.

Aunque podemos argumentar que las dos situaciones no son totalmente paralelas, la mayoría de personas se siente mal cuando lee esta segunda noticia (puede creer que a nosotros nos pasó). De hecho, ambos relatos son muy parecidos, pero hay una diferencia entre ellos. En el primero, usted apenas sería consciente del vacío que surge entre lo que debería hacer y lo que haría: debería salvar al niño, y si no lo hiciera, sería evidente que habría incumplido sus estándares éticos. En el segundo ejemplo, sus anteojeras éticas están en su sitio. Es probable que la mayoría de personas se avergonzase al saber que no habían conseguido salvar una vida sólo por una cantidad relativamente pequeña de dinero, pero sin embargo es lo que hacemos la mayor parte de nosotros. Más adelante analizaremos las tendencias psicológicas que producen estos puntos ciegos, y sugeriremos maneras de erradicarlas.

Tomemos como otro ejemplo el caso de Bernard Madoff. A lo largo de tres décadas, el sistema Ponzi de Madoff generó unas enormes pérdidas: más de 15.000 denuncias, que arrojan

casi 300 millones de dólares en perjuicios, y la desaparición de 64.800 millones en ganancias por realizar. Madoff vendía la mayor parte de sus inversiones a través de fondos de inversión subordinados, es decir, otros fondos que o bien comercializaban su acceso a Madoff para otros inversores potenciales, o bien afirmaban que tenían acceso a una estrategia de inversión exótica. En realidad, los fondos de inversión subordinados no hacían otra cosa que derivar hacia Madoff buena parte del dinero que reunían. Los intermediarios estaban muy bien pagados, y a menudo ganaban un porcentaje reducido de los fondos, más un 20 por ciento de los beneficios de inversión generados. Así, al tiempo que Madoff proclamaba un índice de éxito sorprendente, los fondos de inversión subordinados se enriquecían.

Ahora está claro que Madoff era un delincuente, y su conducta intencionada y fraudulenta escapa al tema de este libro, que es la conducta ética no intencionada. Sin embargo, lo que nos fascina es la conducta perjudicial de tantas otras personas involucradas en esa historia, personas que no tenían ninguna intención de perjudicar a las víctimas de Madoff. A estas alturas muchos analistas han llegado a la conclusión de que funcionar mejor en todo tipo de mercados, como hizo Madoff, es estadísticamente imposible. Los directores de los fondos de inversión subordinados, ¿sabían que Madoff utilizaba un sistema piramidal, o sencillamente no se dieron cuenta de que el rendimiento de Madoff alcanzaba un índice de beneficios y de estabilidad que era imposible? Son muchas las evidencias que sugieren que muchos fondos de inversión subordinados contenían indicios de que algo iba mal, pero sus administradores carecían de la motivación para analizar las evidencias ya disponibles en aquel momento. Por ejemplo, René-Thierry Magon de la Villehuchet, descendiente de la nobleza europea y director de Access Internacional Advisors and Marketers, había invertido en Madoff su propio capital, el dinero de su fa-

milia y el de sus clientes europeos ricos. Recibió diversas advertencias sobre Madoff y dispuso de evidencias sustanciales de que los beneficios que prometía Madoff no eran posibles, pero hizo oídos sordos a la evidencia aplastante. Dos semanas después de que Madoff se entregara a las autoridades, de la Villehuchet se suicidó en su despacho de Nueva York.

Éste es un ejemplo final del tipo de puntos ciegos psicológicos que nos afectan. En quizás el experimento más famoso realizado en psicología, Stanley Milgram demostró hasta qué punto tan increíble las personas realizan actos no éticos para cumplir su obligación para con la autoridad. Cada uno de los participantes en el estudio de Milgram desempeñaba el papel de «profesor», mientras una persona que trabajaba con el experimentador (a quien éste había enseñado cómo actuar) hacía el papel de «alumno». El alumno hacía el papel de un contable de 47 años. El profesor y el alumno estaban separados físicamente, de modo que el primero no podía ver al segundo. Al profesor le decían que su misión consistía en administrar descargas eléctricas de magnitud creciente, desde los 15 voltios iniciales a los 450, a medida que el alumno fuera cometiendo errores en la realización de un ejercicio que consistía en asociar palabras por parejas.

El alumno cometía errores en su ejercicio, haciendo que el colaborador administrase descargas. Hasta los 150 voltios, desde el otro lado de la pared donde se encontraba el alumno se oía algún que otro quejido ahogado. (En realidad, el alumno no recibía las descargas; era un actor.) Al llegar a los 150 voltios, el alumno gritaba que quería detener el experimento, y profería algunos gritos de dolor. Si el profesor se negaba a continuar, el experimentador le insistía en que el experimento debía proseguir. Entre los 150 y los 300 voltios, el profesor escuchaba al alumno mientras éste rogaba que le dejaran marchar y se quejaba de su salud cardiaca. Al llegar a los 300 voltios, el alumno daba golpes en la pared y gritaba que le

dejaran en paz. Tras sobrepasar los 300 voltios, el alumno guardaba un silencio absoluto.

Milgram encuestó a psiquiatras, alumnos licenciados, miembros de facultades de ciencias conductuales, alumnos de primer año de universidad y adultos de mediana edad, preguntándoles cómo creían que iban a reaccionar los participantes en el estudio que hacían el papel de maestros. En los diversos grupos, los que respondían a la encuesta predijeron que casi todos los profesores dejarían de administrar descargas mucho antes de llegar a los 450 voltios. Los psiquiatras predijeron que casi todos los profesores se negarían a sobrepasar el nivel de los 150 voltios, y que sólo uno entre mil participantes llegaría hasta la cota de 450 voltios. En realidad, durante el estudio, un 65 por ciento de quienes hicieron el papel de profesor llegó hasta los 450 voltios.<sup>12</sup> Este resultado tan impactante demuestra que nuestra conducta ética difiere claramente de nuestras expectativas sobre nuestra propia conducta. Aunque fue evidente que muchos profesores se sintieron molestos y enfadados durante el estudio, a pesar de ello se sometieron a la autoridad del experimentador.

El estudio de Milgram se repitió en numerosas ocasiones, incluyendo un total de más de mil participantes. Aunque ese experimento no se podría replicar hoy día con la misma exactitud, dadas las reglas mucho más estrictas sobre el trato que se puede dispensar a los sujetos de un experimento, una repetición reciente descubrió que más del 70 por ciento de los participantes en el estudio contemporáneo estuvo dispuesto a aplicar al menos 150 voltios.<sup>13</sup> Además, en 2010 los productores de un documental francés invitaron a algunas personas a participar en el programa piloto de un concurso televisivo llamado *Game of Death* («Juego mortal»). Aunque los participantes no lo sabían, el espectáculo no era real. Antes de empezar, 80 participantes firmaron un documento que los comprometía a administrar descargas eléctricas a otros concursantes. Con las



cámaras en marcha, y con un público que, junto al presentador, los animaba, 64 de los 80 participantes administraron descargas eléctricas tan intensas a un hombre (que en realidad era un actor), que pareció que éste había muerto. Más tarde, uno de los concursantes admitió que había cumplido órdenes, incluso aunque sus abuelos se habían contado entre las víctimas judías del Holocausto.<sup>14</sup>

Un análisis reciente que llevaron a cabo Pat Werhane, Laura Hartman, Budhan Parmar y Dennis Moberg reconsidera los experimentos de Milgram desde un punto de vista parecido al que usamos en este libro.<sup>15</sup> En lugar de pensar que los participantes del estudio tomaron la decisión intencionada de arriesgarse a lesionar al alumno con el fin de ayudar al experimentador, este equipo sostiene que los «profesores» que participaron en aquel experimento disponían de un modelo mental incompleto. Muchos de los participantes en el estudio, centrados manifiestamente en seguir las instrucciones del experimentador, no lograron enfocar la situación como un dilema ético.

En el proceso de ayudarlo a sacar a la luz sus propias lagunas éticas, le expondremos a los procesos psicológicos que crean sus puntos ciegos. Lo que es más importante es que identificaremos estrategias eficaces que tienen en cuenta esos procesos psicológicos, incluyendo la anticipación de la influencia de sus impulsos, y la técnica para evaluar con precisión su conducta pasada y aprender de ella. Al eliminar esas cosas que frecuentemente le ciegan, usted puede aprender a hacer lo que consideraría correcto si reflexionase más sobre el tema.

### **¿Qué pasa con su empresa? Las consecuencias de las lagunas éticas para las organizaciones**

Debido a la alta probabilidad de que se produzca un desastre de grandes dimensiones, las lagunas éticas en el nivel indivi-

dual se agravan cuando las abordamos al nivel empresarial. Un ejemplo importante es la explosión del transbordador espacial *Challenger* en 1986, después de su lanzamiento a la temperatura más baja de toda su historia.<sup>16</sup> Los análisis exhaustivos realizados tras el accidente documentaron que la explosión se debió a que una junta tórica de los impulsores de cohetes sólidos no se selló adecuadamente debido a la baja temperatura.

El 27 de enero de 1986, la noche antes del lanzamiento, los ingenieros y los directivos de la NASA, así como otros procedentes del contratista de la lanzadera, Morton Thiokol, se reunieron para debatir si sería seguro lanzar el *Challenger* a una temperatura baja. En siete de los 24 lanzamientos precedentes en el programa del transbordador, se habían detectado problemas con las juntas tóricas. Ahora, sometidos a una tremenda presión debido al tiempo disponible, los ingenieros de Morton Thiokol organizaron a toda prisa una presentación. Recomendaron a sus superiores, y al personal de la NASA, que no se lanzara el transbordador a una temperatura baja, basándose en su juicio de que existía una conexión entre las bajas temperaturas y la magnitud de los problemas anteriores con las juntas tóricas.

El personal de la NASA reaccionó con hostilidad a la recomendación de abortar el lanzamiento que les hicieron los ingenieros, según Roger Boisjoly, un ingeniero de Morton Thiokol que participó en la reunión.<sup>17</sup> Como respuesta a la reacción negativa por parte de la NASA a no efectuar el despegue, los directivos de Morton Thiokol solicitaron permiso para consultar entre ellos en privado. «Justo cuando Larry Mulloy [el director de la NASA] transmitía sus conclusiones —escribe Boisjoly, el director de Morton Thiokol—, Joe Kilminster solicitó un receso de cinco minutos para desconectarse de la conferencia y evaluar de nuevo los datos; en cuanto pulsaron el botón de SILENCIO, nuestro director general, Jerry Mason, dijo

con voz apagada: “Hemos de tomar una decisión empresarial”.»

Durante el debate que se produjo a continuación, explica un airado Boisjoly, «ninguno de los directivos quiso analizar los hechos». <sup>18</sup> En su opinión, sus superiores se centraron principalmente en contentar a su cliente, la NASA, que había situado a Morton Thiokol en la tesitura de demostrar que no era prudente efectuar el despegue, en lugar de la postura más típica de no realizar el lanzamiento hasta que hubiera motivos para pensar que podía hacerse con total seguridad. <sup>19</sup> «Los directivos se esforzaron por elaborar una lista de datos que respaldasen la decisión de lanzar el transbordador —escribe Boisjoly—, pero lamentablemente para ellos, en realidad los datos respaldaban la decisión de anular el despegue.» <sup>20</sup> A pesar de las objeciones de sus propios ingenieros, los cuatro máximos directivos de Morton Thiokol que estaban presentes votaron por recomendar el lanzamiento. Transmitieron su decisión a la NASA, que aceptó enseguida su recomendación para efectuarlo.

Quizás el aspecto más sorprendente de este episodio sean los datos que analizaron los ingenieros cuando intentaban decidir si las bajas temperaturas estaban vinculadas con el mal funcionamiento de las juntas tóricas. Los ingenieros de la NASA y de Morton Thiokol debatieron sobre el papel posible que tenía la temperatura en el proceso, basándose en el hecho de que las bajas temperaturas estuvieron presentes en muchos de los siete lanzamientos que presentaron problemas con los aros tóricos. Quienes sostenían esto eran ingenieros muy experimentados, que habían recibido una formación analítica rigurosa. Tenían el talento suficiente para saber que, para descubrir si la temperatura exterior estaba relacionada con el fallo de los motores, deberían examinar la temperatura cuando tuvieron lugar los problemas, y también aquella cuando no sucedía nada. Sin embargo, nadie de la NASA o de Morton Thiokol

preguntó cuáles habían sido las temperaturas de los 17 lanzamientos anteriores en las que *no* hubo ningún problema con los anillos tóricos. Un examen de *todos* los datos demuestra la existencia de un vínculo claro entre la temperatura y el fallo de los anillos, y que el lanzamiento del *Challenger* se enfrentaba a un 99 por ciento de posibilidades de fracasar. Pero como los ingenieros se vieron coaccionados en su razonamiento, sólo examinaron un subconjunto de los datos disponibles, y pasaron por alto esa relación.

La incapacidad de los ingenieros de la NASA y de Morton Thiokol para trascender los límites de los datos en la sala fue un error que cometieron personas bien intencionadas, que provocó la muerte de siete astronautas y asestó un golpe durísimo al programa espacial. Es frecuente que quienes toman decisiones se equivoquen al limitar su análisis a los datos expuestos en la habitación, en lugar de plantearse qué datos responderían mejor a la pregunta que se les formula. Las personas que tomaron aquella decisión fueron culpables de un tipo frecuente de ética delimitada: avanzar con demasiada rapidez con una información a la que podían acceder muy fácilmente, en lugar de preguntarse primero qué datos serían más pertinentes para responder a la pregunta que estaba sobre la mesa, y cómo esa decisión afectaría a otros aspectos de la situación o a otras personas.

La laguna ética de una organización es algo más que la suma de las lagunas éticas individuales de sus empleados. El trabajo en equipo, que es la piedra angular de las organizaciones, genera lagunas éticas adicionales. El pensamiento grupal, la tendencia que tienen los grupos cohesionados para eludir un enfoque realista de cursos de acción alternativos a favor de la unanimidad, puede evitar que los grupos pongan en tela de juicio las decisiones cuestionables, como sucedió con la decisión de la NASA de lanzar el *Challenger*.<sup>21</sup>

Además, las fronteras funcionales impiden que los individuos contemplen un problema como algo ético. A menudo las

organizaciones segmentan las decisiones entre grupos concretos, o dispersan aspectos diversos de una decisión entre varios sectores de una organización. Como resultado de ello, el típico dilema ético tiende a entenderse como un problema de ingeniería, marketing o economía, incluso cuando para otros grupos es evidente su importancia ética. El director general de Morton Thiokol, Jerry Mason, decidió considerar la cuestión de si proceder al lanzamiento del *Challenger* como si fuera una «decisión empresarial» o de negocios. Esta forma de entender las cosas permitió que él y otros asistentes en aquella reunión previa al lanzamiento difuminasen las facetas éticas del problema y no las tuvieran en cuenta, como si fuera posible ignorar las vidas humanas que estaban en juego. Esta difuminación impide que los empleados que toman decisiones aparentemente inocuas reconozcan las consecuencias éticas que sus decisiones tendrán para otros. El peso ético de la decisión sólo es evidente cuando desaparecen los límites. Cuando los empleados entienden los motivos por los que se produce ese oscurecimiento de la faceta ética, pueden desvelar los valores poderosos y a menudo peligrosos e informales que influyen en su conducta, y diagnosticar eficazmente los «sumideros» éticos de sus organizaciones.

### **¿Y qué pasa con la sociedad? Las consecuencias de las lagunas éticas para la sociedad**

Es posible que las decisiones políticas constituyan el bloque más importante que tomamos como sociedad. Sin embargo, dentro de este ámbito, los puntos ciegos pueden desempeñar un papel activo, disfuncional, sin que seamos conscientes de ello.<sup>22</sup> Por ejemplo, pensemos en el caso de la donación de órganos, adaptándola de un problema que Max redactó con sus colegas:<sup>23</sup>

## PUNTOS CIEGOS

¿Qué opción prefiere?

- A. Si usted muere en un accidente, se usarán su corazón y otros órganos para salvar otras vidas. Además, si alguna vez necesita un trasplante de órganos, habrá un 90 por ciento de posibilidades de que lo consiga.
- B. Si muere en un accidente, será enterrado con su corazón y demás órganos vitales. Además, si alguna vez necesita un trasplante, habrá un 45 por ciento de posibilidades de que lo consiga.

La mayoría de nosotros sentimos una preferencia reflexiva por la opción A. Nos ofrece algo positivo, dado que un cambio en el sistema estadounidense de donación de órganos parecido a la opción A podría salvar hasta 6.000 vidas cada año sólo en Estados Unidos, más o menos el doble de las víctimas en los atentados del 11-S. A pesar de esto, Estados Unidos sigue aplicando una política de donación de órganos que se parece mucho a la opción B. ¿Por qué? En Estados Unidos, si usted muere como consecuencia de un accidente y no ha tomado una decisión explícita sobre sus órganos, será enterrado (o cremado) con ellos. Si quiere donar sus órganos, tiene que *optar previamente* por acudir al sistema de donación (lo más habitual es cuando renueva su carné de conducir). Por el contrario, muchos países europeos, si usted no ha manifestado explícitamente su postura respecto a la donación de órganos, dispondrán de ellos para usarlos en otras personas. En estos países, si quiere conservar sus órganos después de muerto, usted tiene que *optar previamente* por no pertenecer al sistema. En ambos casos usted tiene una opción, siempre que haya dedicado un tiempo a reflexionar sobre ella y a rellenar los documentos necesarios, pero la opción por defecto es distinta. El sistema de optar por formar parte crea a grandes rasgos la opción B, mientras que el sistema de optar por no formar parte crea a grandes rasgos la opción A.

Como muestra la figura 2, la opción por defecto genera unas diferencias tremendas en el índice de donaciones en los distintos países. ¿Qué pasa en Estados Unidos? Nuestro índice de consentimiento para la donación de órganos es del 44 por ciento; no está mal para un país en el que hay que decantarse activamente por esa opción, pero es patético si lo comparamos con lo que podríamos conseguir mediante un sencillo cambio en la forma de pensar. (Por si se pregunta cómo es que el índice de consentimiento sueco es inferior al de otros países europeos, se debe a que Suecia ofrece a los familiares de los difuntos mayores oportunidades para negarse a donar sus órganos.)

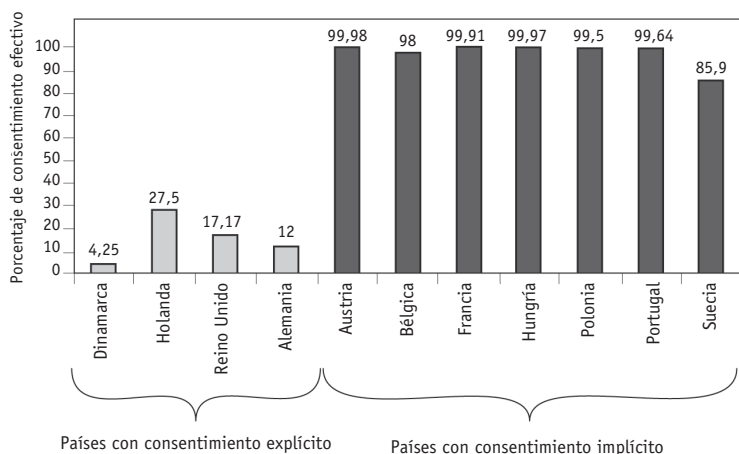


Figura 2. La donación de órganos en los países europeos. Tomado de E. J. Johnson y D. Goldstein (2003), «Do Defaults Save Lives?», *Science*, 302, pp. 1338-1339. Reimpreso con permiso de AAAS.

El número de vidas que podrían salvarse potencialmente en Estados Unidos (6.000 al año) introduciendo un cambio mínimo en las leyes es un ejemplo clarísimo del papel que pue-

## PUNTOS CIEGOS

de desempeñar la sociedad para crear y perpetuar puntos ciegos. Aunque puedan existir personas reflexivas y sinceras que se opongan a la donación de órganos por motivos religiosos o morales, nos centramos en la inmensa cantidad de ciudadanos y de líderes que preferirían la opción A después de haber meditado en ella, pero que siguen sin hacer nada mientras nuestro país sigue recurriendo a la opción B.

En nuestra condición de miembros responsables de la sociedad, todos nosotros queremos que los individuos y las organizaciones que nos representan actúen con ética. Sin embargo, quienes toman las decisiones que afectan a la sociedad tienden a ignorar los puntos ciegos que les impiden hacer precisamente eso. Pensemos en un episodio que protagonizó el juez del Tribunal Supremo Antonin Scalia. En marzo de 2004, el Sierra Club elevó un recurso solicitando a Scalia que él mismo se recusase del caso *Cheney vs. U.S. District Court*, basándose en el hecho de que Scalia había estado cazando patos en Louisiana con el vicepresidente Dick Cheney en enero de 2004. El Tribunal Supremo había accedido a escuchar el caso de si debería obligarse a Cheney a proporcionar información sobre la plantilla de gestión energética que dirigió mientras la administración Bush formulaba su política medioambiental. El Sierra Club expuso el caso evidente de que la amistad entre Scalia y Cheney podría afectar a la objetividad del primero. Pero Scalia se negó a recusarse; insistió en que su amistad con el vicepresidente no distorsionaría su juicio ni violaba las normas del Tribunal Supremo sobre los conflictos de intereses. «Si es razonable pensar que a un juez del Tribunal Supremo se le puede comprar tan barato —comentó Scalia—, entonces este país tiene un problema más grave del que imaginaba.»<sup>24</sup>

Los comentarios de Scalia manifiestan que rechaza o no conoce las evidencias diáfanas sobre los aspectos psicológicos que tienen los conflictos de intereses. Aún más preocupante que su falta de entendimiento son las reglas del Tribunal Supremo



que, como la mayoría de pautas y leyes destinadas a proteger contra los conflictos de intereses, sólo amparan contra la corrupción *intencionada*.<sup>25</sup> Sin embargo, la mayoría de casos de corrupción, y de conducta no ética en general, no son intencionados, sino un producto de una ética delimitada y de la difuminación de la dimensión ética del problema. Por este motivo, las leyes sobre la corrupción interna tienen un uso relativamente escaso para proteger a la sociedad.

### **La ética delimitada: las consecuencias en los tres niveles de análisis**

Las consecuencias de ignorar nuestras lagunas éticas se agravan cuando consideramos al mismo tiempo los tres niveles, el individual, el empresarial y el social. Reflexione sobre la siguiente historia:

Imagine que usted tiene 55 años y que le acaban de diagnosticar un cáncer en su primer estadio. Analiza todas las opciones de tratamiento que tiene a su disposición, consultando a tres médicos destacados en distintos campos, y pronto se da cuenta de que se enfrenta a la decisión más importante de su vida. El cirujano le sugiere que se opere para intentar extirpar el cáncer. El radiólogo opina que debería destruir el tumor recurriendo a la radiación. El homeópata piensa que debería usar una medicación menos invasiva, y esperar a ver cómo se va desarrollando el cáncer. ¿Cómo es que tres doctores de renombre recomiendan unos tratamientos tan dispares?

En sus memorias, *Swimming Across*, Andy Grove, ex presidente de Intel, describe cómo se enfrentó a este problema cuando en 1995 le diagnosticaron un cáncer de próstata. Grove

disponía de los medios, económicos y otros, para hallar la mejor cura posible. Comenzó a reunirse con los mejores médicos que representaban las tres vías de tratamiento que le recomendaron. Cada médico le recomendó encarecidamente que se sometiera al tipo de intervención que él o ella llevaría a cabo en persona.<sup>26</sup>

En el meollo de esta situación radica un dilema ético. Pensemos que es probable que cada médico contemple el problema desde la postura de aconsejar al paciente sobre el mejor tratamiento disponible, sin entender que el problema tiene una importancia ética. Al mismo tiempo, cada doctor tenderá a defender un tratamiento basado en su propia área de conocimientos. El dilema no consiste en que los médicos mientan a los pacientes para obtener más beneficios. Es evidente que los médicos están muy convencidos de las recomendaciones que hacen. Tratan la misma enfermedad, pero sin embargo creen que cada uno de sus tratamientos particulares es superior a los otros, y no se dan cuenta de que sus convicciones son tendenciosas y revierten en su beneficio propio. En otras palabras, no se aperciben de que se enfrentan a un dilema ético: recomendar al paciente *su* tratamiento o *el mejor* tratamiento posible. No logran darse cuenta de que su formación, sus incentivos y sus preferencias les impiden ofrecer un consejo objetivo.

Los conflictos de intereses han llamado la atención de la comunidad médica, y en Washington, el senador Charles Grassley (representante por Iowa) ha condenado a las facultades de medicina y a otras organizaciones por no hacer más para abordar este problema. Según nuestro sistema actual, los médicos tienen incentivos económicos para recetar medicamentos y tratamientos que no redundan en el mejor interés del paciente. Sin embargo, a la mayoría de los médicos inteligentes y con una buena formación les extraña esta crítica contra ellos, dado que están convencidos de su propia ética y del «hecho» de que siempre ponen en primer lugar los intereses del pacien-

te. Los médicos, como los profesionales de otros campos, como el juez Scalia, tienden a considerar los conflictos de intereses como un problema de corrupción intencionada. Pero el aspecto más pernicioso de los conflictos de intereses lo han clarificado las investigaciones reiteradas, que han demostrado que cuando las personas sienten un interés creado en ver un problema de determinada manera, ya no son capaces de ser objetivas. La mayoría de médicos, como la mayoría de personas, se ve afectada por conflictos de intereses, toman decisiones sesgadas sobre los tratamientos, y lo hacen sin ser conscientes de las dimensiones éticas de sus decisiones. Creen sinceramente que ponen en primer lugar los intereses de sus pacientes.

¿Por qué nosotros, como sociedad, seguimos tolerando los conflictos de intereses en esos ámbitos donde está en juego la vida y la muerte? A la mayoría le gusta encontrar una explicación única para un problema social determinado, ya sea la pobreza, la carestía de vivienda o el embarazo entre adolescentes. La profesora de la Universidad de Chicago Ann McGill ilustra este prejuicio cognitivo usando el ejemplo extremo de las personas que debaten incesantemente si la promiscuidad adolescente o la falta de anticonceptivos provoca los embarazos entre las adolescentes, cuando la respuesta evidente es que son ambas cosas las que generan este problema.<sup>27</sup> De forma parecida, no existe una explicación única para los dilemas éticos; lo que sucede más bien es que se generan puntos ciegos en diversos grados de análisis: el individual, el empresarial y el social.

En el nivel individual, como ya hemos sugerido, somos víctimas de los procesos psicológicos que parcializan nuestras decisiones y, lo que es más importante, no sabemos que estamos aplicando tales prejuicios.

En el nivel empresarial, es típico que los líderes empresariales no logren darse cuenta del papel que desempeña la ética delimitada en las decisiones que toman sus empleados. Aparte

de esto, suelen creer que la integridad de esos empleados los protegerá tanto a ellos como a la organización de las infracciones éticas. Sin embargo, muchas de esas infracciones éticas hunden sus raíces en los recovecos de la psicología humana, no en la integridad. Para crear intervenciones sabias, los líderes deben tener en cuenta las maneras en que su entorno real podría inducir actos poco éticos, sin que la persona que toma la decisión sea consciente de ello.

En el nivel social, cuando los individuos y sus organizaciones no pueden o no quieren resolver esos problemas, hacerlo se convierte en la labor del Gobierno federal. Cuando el Gobierno no logre gestionar la ética delimitada de los individuos, las organizaciones y las industrias, las soluciones eficaces seguirán estando fuera de su alcance. En todas las industrias hay que tener en cuenta los procesos psicológicos que conducen a la difuminación ética y a la ética delimitada. Para hacer esto es necesario introducir cambios en los procesos por defecto que subrayan los trueques de valor que hacemos, y centrar la atención en preocupaciones futuras.

### **Lo que está por venir**

En este capítulo hemos evitado deliberadamente proporcionar una definición del término «ética» o distinguir entre ética y moralidad. Puede encontrar este tipo de definiciones en otros libros. No pretendemos tener la clave de lo que constituye la verdad moral, y no nos interesa cambiar la ética de usted para que encaje con la nuestra.<sup>28</sup> En lugar de exponer nuestras propias ideas de lo que constituye una conducta ética o moral, nos interesa subrayar la amplia gama de razones por las que las personas se comportan de maneras que pueden ser incoherentes con sus *propios* valores personales.

Tampoco nos interesa limitar el consejo de los médicos o

de cualquier otro grupo de expertos. Sería demasiado simplista recordar a unos profesionales bien formados que deben fundamentar sus decisiones en los mejores intereses de sus pacientes, clientes y comitentes, y no en los incentivos económicos. Más bien, nuestra motivación es convencer a los individuos (incluyendo a médicos, directivos, contables, consultores, políticos y todos los ciudadanos) de que se ven afectados por puntos ciegos que les impiden cumplir sus propios estándares éticos. La mayoría de nosotros nos comportamos de forma ética la mayor parte del tiempo. En otras ocasiones, somos conscientes de actuar con poca ética. Este libro se centra en las situaciones más peligrosas: aquellas en las que nos comportamos con falta de ética sin ser conscientes de ello. El capítulo 2 vincula nuestro punto de vista con teorías ya existentes sobre el pensamiento ético. En el capítulo 3 le precavemos sobre la ética delimitada y los límites internos que la mente humana pone a la conducta ética. En el capítulo 4 analizamos los trucos mentales que conducen a la difuminación ética. En el 5, presentaremos evidencias de que nuestras anteojeras éticas no sólo nos impiden detectar nuestras propias lagunas éticas, sino también las de quienes nos rodean. En los capítulos 6 y 7 veremos cómo las organizaciones y los gobiernos exacerbaban la conducta no ética. En el capítulo 8 concluiremos proporcionando consejos para los niveles individual, organizacional y social, destinados a eliminar los puntos ciegos y a abordar con mayor claridad los dilemas éticos de la vida de cada cual.