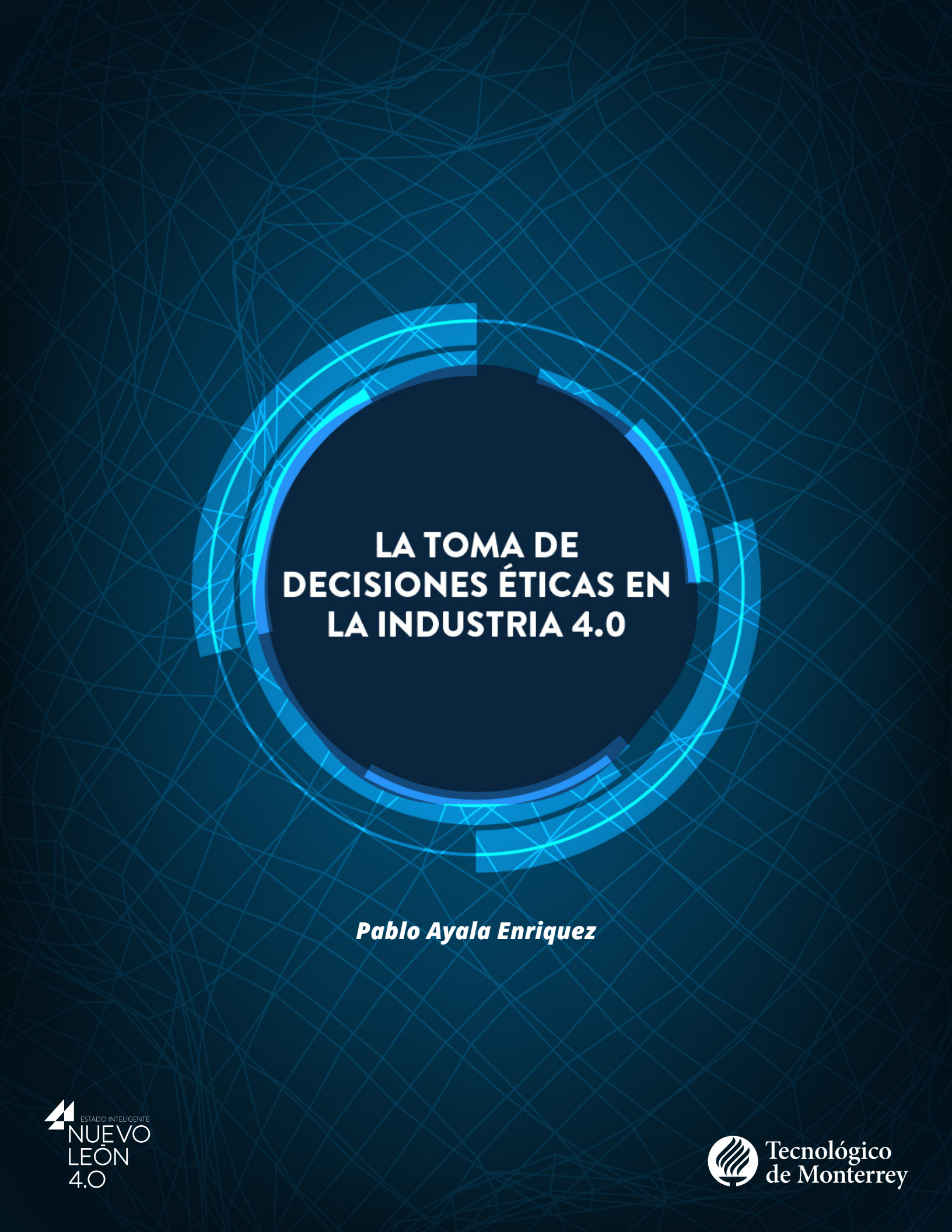




LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS EN LA INDUSTRIA 4.0

Pablo Ayala Enriquez

DIRECTORIO DEL COMITÉ DE ÉTICA HUMANISTA DE LA INICIATIVA N.L. 4.0

- Juan Manuel Adame Ramírez (USDE)
- Álvaro A. Aguillón Ramírez (UANL)
- Germán Araujo Mata (USDE)
- Pablo Ayala Enriquez (ITESM)
- Eduardo J. Elizondo González (USDE)
- Jorge Garduño Morales (USDE)
- Jean Guerrero Dib (UDEM)
- José Lázaro Tamez Guerra (USDE;
coordinador del grupo Ética Humanista)
- Leticia Treviño Rodríguez (U-ERRE)



UDEM U-ERRE



ÍNDICE

—	ENCUADRE Y APARTADOS DEL DOCUMENTO	04
	ALGUNOS DESAFÍOS DERIVADOS DE LA EMERGENCIA DE LA CUARTA REVOLUCIÓN	07
	ÓRDENES Y LÍMITES DEL PROGRESO HUMANO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA CUARTA REVOLUCIÓN	13
	RESPONSABILIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LA INDUSTRIA 4.0	17
	CONTROVERSIAS Y DILEMAS ÉTICOS EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES	21
	GUÍAS PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS.....	24
—	CONCLUSIONES	31
—	BIBLIOGRAFÍA	33



ENCUADRE Y APARTADOS DEL DOCUMENTO

La sensación era agri dulce. Una de sus mayores ilusiones era que su hija, su única hija, fuera a la universidad en la ciudad más industrializada de México. Le emocionaba saber que ahí estaban las mejores oportunidades para ella, pero le angustiaba saber que la inseguridad seguía presente en muchos rincones de toda la zona conurbada.

El transporte público siempre resulta ser una opción que se tiene a mano, pero pensaba que este tampoco era seguro del todo, sobre todo por las noches. Comprarle un coche pequeño que consume poco combustible, podría ser una mejor alternativa que el transporte público, pero, conociendo a su hija, sabía que ella moriría de miedo tan solo de pensar que cada día tendría que librar el tráfico de una ciudad tan transitada.

Tampoco le tranquilizaba pactar con un taxista los viajes a la universidad; no conocía a nadie de confianza que pudiera llevar y traerla de la escuela cada día. Ahora, si de taxis se trata, Uber podría ser una buena opción, aunque uno nunca sabe si el conductor trabaja para algún grupo delincriminal.

Su preocupación se congeló cuando su mirada se posó sobre el encabezado de un artículo que sobresalía en la sección tecnología: **“Dara Khosrowshahi, director ejecutivo de Uber, declaraba que antes de 2020 la compañía podrá ofrecer sus servicios en algunas ciudades utilizando taxis autónomos”**.

Justo en ese momento, el sueño de que su hija estudiara en esa ciudad dejó de parecerle una idea descabellada; ahora el problema era saber qué significaba eso de la autonomía de los coches y qué tan seguros podrían ser.

Este caso se encuentra muy alejado de la ficción. Algunos coches autónomos ya comienzan a circular por calles de Europa y los Estados Unidos. La tecnología y los rediseños de las plantas ensambladoras están a punto; ahora solo falta que se hagan algunos ajustes a las leyes fiscales y de tránsito, señalizar calles y avenidas, y acondicionarlas para que estos coches nos lleven de un sitio a otro sin necesidad de llevar las manos sobre el volante.

Una revolución similar gracias a los avances de la Inteligencia Artificial (IA) y la automatización de la mayoría de los procesos productivos, se ha presentado en industrias como la aeronáutica, farmacéutica, metalúrgica, extractiva, textil y entre, otras muchas más, la alimenticia.

Sin embargo, como veremos más adelante, esta que algunos entienden como la cuarta revolución o revolución digital, supone una serie de desafíos técnicos y humanos que nos obligan a detenernos a pensar sobre las maneras en que debemos encararlos con la mayor responsabilidad y altura moral posible. De esto trata el documento que usted tiene en sus manos.

La cuarta revolución o revolución digital, supone una serie de desafíos técnicos y humanos que nos obligan a detenernos a pensar sobre las maneras en que debemos encararlos con la mayor responsabilidad y altura moral posible.

Después de explicar las razones por las cuales estamos frente a una revolución humana en mayúsculas, así como algunas de sus características más representativas, la primera parte describe los principales desafíos relativos a la configuración del mercado laboral para 2050, la creciente automatización, la incorporación masiva de la IA a la mayoría de los procesos productivos, el desplazamiento de la mano de obra a otros sectores, la deslocalización de algunas industrias a países económicamente desarrollados, el aumento de la desigualdad social y las competencias laborales requeridas para enfrentar el nuevo escenario, entre otras.

El segundo apartado, en un afán de esclarecer los alcances y, a la vez, desmitificar el impacto de la cuarta revolución, nos permitirá explicar cuáles son los límites éticos de dicha revolución y los principios e imperativos éticos que habrán de tenerse en cuenta para asegurarnos de que el cambio genere más oportunidades de las que podría eliminar.

La tercera parte, desde una lógica que va un paso adelante de la gestión de la responsabilidad social corporativa, describe algunas de las obligaciones y compromisos que enfrentan las organizaciones en este nuevo escenario. ¿Limitarse a lo que dice la ley? ¿Reaccionar a las señales que mande el mercado de consumo que hace valer sus deseos a través de una demanda solvente? ¿Transparentar y dar cuenta de sus prácticas empresariales? El paso adelante lo vemos en el rol ciudadano que ineludiblemente tendrá la empresa en el marco de la llamada industria 4.0. Si hace tan solo un par de décadas el destino de ciudades y comunidades enteras estaba en manos de una empresa que daba empleo a la mayoría de sus habitantes, la empresa en el marco de la cuarta revolución tendrá un rol socialmente más determinante y de cuyos efectos y controversias, difícilmente, podrá rehuir.

Y justamente de las controversias y dilemas éticos derivados de la incorporación de la tecnología a los procesos productivos, tratará el quinto apartado, el cual deja en claro la distinción entre problema, controversia y dilema ético, categorías que habitualmente rodean a la toma de decisiones en el marco de la industria 4.0.

La sexta parte la dedicaremos a la presentación de cuatro alternativas metodológicas para la toma de decisiones éticas: la intuitiva, la sintética, la semiestructurada y la de las cinco dimensiones. Todas las metodologías se presentan como un referente práctico para que los usuarios dispongan en su día a día de **herramientas con las cuales pueda tomar decisiones empresariales** que se acerquen mucho más a lo que todos podemos entender como justas en el marco de la industria 4.0.

El último apartado expone las conclusiones generales del documento, mismas que deben entenderse como el inicio de una reflexión que apenas va rindiendo sus primeros frutos.

ALGUNOS DESAFÍOS DERIVADOS DE LA EMERGENCIA DE LA CUARTA REVOLUCIÓN





La historia relatada en el epígrafe anterior es parte del hilo conductor que Jean Tirole, premio nobel de economía, plantea en uno de sus últimos libros, *La economía del bien común*. Aquí Tirole advierte que “la revolución digital es una fuente de oportunidades. Nos guste o no va a tener lugar y afectará a todos los sectores. Por ello, hay que prever los numerosos problemas que nos plantea para poder adaptarnos a ellos en lugar de sufrirlos” (Tirole, 2017).

Más que una condena, como a veces la han calificado los tecnopesimistas, la cuarta revolución, como dice Klaus Schwab, se presenta como una invitación a “reflexionar sobre quiénes somos y cómo nos vemos en el mundo” (Schwab, 2016), especialmente en un momento donde crece la incertidumbre ante la velocidad y profundidad de los procesos de transformación por los que atraviesan todas las industrias, esquemas de gobierno, organizaciones sociales y el entorno ecológico. En este sentido, continuando con el planteamiento de Schwab, **“La palabra revolución indica un cambio abrupto y radical. Las revoluciones se han producido a lo largo de la historia cuando nuevas tecnologías y formas novedosas de percibir el mundo desencadenan un cambio profundo en los sistemas económicos y estructuras sociales”** (Schwab, 2016).

¿El cambio derivado del influjo de la digitalización en el contexto económico y social puede ser considerado una revolución?

Por la manera en que se han venido suscitando las distintas revoluciones industriales en la humanidad, podemos pensar que a Schwab le asiste la razón, si consideramos que la domesticación de los animales posibilitó el advenimiento de “la revolución agrícola combinando los esfuerzos de los animales con los de los seres humanos con vistas a la producción, el transporte y la comunicación. [...] La revolución agrícola fue seguida por una serie de revoluciones industriales que comenzaron en la segunda mitad del Siglo 18. Estas marcaron la transición de la energía muscular a la mecánica y evolucionaron hasta lo que

conocemos hoy, con la cuarta revolución industrial: un mayor poder cognitivo que aumenta la producción humana. [...] comenzó a principios de este siglo y se basa en la revolución digital. Se caracteriza por un internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes que son cada vez más baratos, y por la inteligencia artificial y el aprendizaje de la máquina” (Schwab, 2016, en Ayala, 2018).

El punto defendido por Schwab es que la velocidad, amplitud, profundidad e impacto de los avances derivados de la era digital en los sistemas económico, político, social y naturales, dan para pensar que estamos ante la emergencia de una cuarta revolución industrial (Ayala, 2018).

Sin embargo, como toda revolución, ésta se dará en medio de una serie de claroscuros, debido a que mientras “la gran mayoría de las empresas que están automatizando sus operaciones [dicen éstas] están aumentando la productividad y creando nuevos trabajos para sus empleados” (Oppenheimer, 2018:13), sin ser el agorero del desastre, Yuval Harari advierte que **“la fusión entre infotecnología y biotecnología puede hacer que muy pronto miles de millones de humanos queden fuera del mercado de trabajo y socavar tanto la libertad como la igualdad”** (Harari, 2019:14).

Sobre los principales desafíos humanos que supone la cuarta revolución y los efectos que se pueden presentar en el corto y mediano plazo en el contexto global, tratarán los siguientes epígrafes.

Como toda revolución ésta se dará en medio de una serie de claroscuros.



LA CONSTRUCCIÓN DE LA AUTONOMÍA Y LA CONFIANZA EN EL ENTORNO DIGITAL

En un contexto donde pareciera que la inteligencia humana da algunas señales de compartir su hegemonía con la artificial, cabría preguntarse: ¿Somos conscientes, como señala Harari, de que “la autoridad puede cambiar de pronto: de los humanos a los algoritmos”? (Harari, 2019:68).¹ **¿Qué sucederá cuando la IA tenga la posibilidad de desarrollar sentimientos propios?** ¿Cómo manejar el riesgo latente que existe por el hecho de que distintas plataformas y compañías, tienen acceso a nuestra información privada? ¿Cómo confiar en el bombardeo continuo de todo lo que nos ofrece la red? ¿Cómo construir lazos de confianza y solidaridad mediados por la digitalidad?

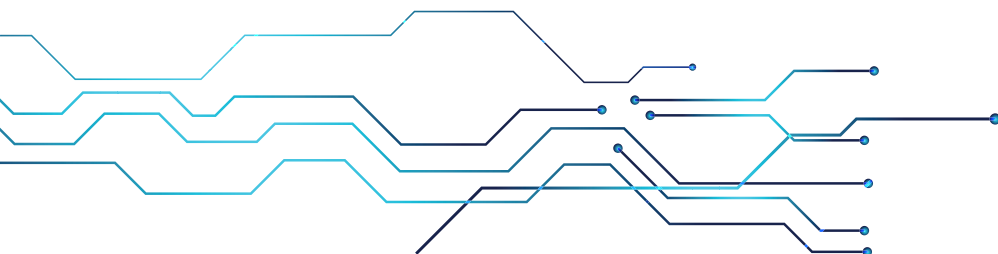
LA PROPIEDAD DE LOS DATOS

¿Podremos controlar el acceso a nuestros datos, así como su confidencialidad, o seremos prisioneros de una empresa, una profesión o un Estado que mantenga celosamente el control de acceso a esos datos? [...] Hasta los datos de nuestra salud, recogidos por unos dispositivos médicos ya implantados y por los relojes conectados, se transfieren generalmente al sitio web del proveedor, que se adjudica los derechos de propiedad. [...] [Con todo], la frontera entre datos y tratamiento puede estar muy difuminada. [Por ello], es más difícil establecer una distinción clara entre datos –propiedad del usuario– y tratamiento de datos –propiedad intelectual de la empresa–” (Tirole, 2017). ¿Somos conscientes de ello? ¿Estamos preparados para este manejo de la información que consideramos confidencial?

LA SALUD Y LA SOLIDARIDAD

“¿Cómo deberemos entender nuestras vidas si continuamos confiando más en la IA que en nosotros al momento de tomar decisiones? Sobre este aspecto, Yuval Harari dice que “Una vez que la IA decida mejor que nosotros las carreras e incluso las relaciones, nuestro concepto de humanidad y de la vida tendrá que cambiar” (Harari, 2019:77). Sin duda, como señala Joan Tirole, “la digitalización cambiará la vida de las empresas y la actuación de los poderes públicos en el futuro. [...] [Por ejemplo,] La sanidad digital fomentará la medicina preventiva, hoy pariente pobre de la medicina curativa. Y podrá también suministrarnos la solución del problema de la igualdad de acceso a la atención médica hoy en peligro debido a una inflación de costes que se suma a la fragilidad de nuestras finanzas públicas” (Tirole, 2017).

Y así como el big data posibilitará que todos los pacientes cuenten con información inmediata que reúna todo su historial médico, el acceso a dicha información por parte de las compañías aseguradoras podría comprometer tanto el acceso a los servicios de salud, como nuestra solidaridad. Para quienes “los análisis genéticos pronostiquen una larga enfermedad o simplemente [se vean aquejados por] una salud delicada, verán cómo sus primas de seguro suben enormemente: adiós a la solidaridad, adiós al riesgo compartido. La información destruye el seguro que, sin embargo, es imperativo en ausencia de riesgo moral” (Tirole, 2017), es decir, en caso de que el paciente haya relajado las medidas de cuidado de su salud debido a que sabía que contaba con un seguro que le cubriría en dichas circunstancias.



¹ Sobre este mismo punto, Harari señala: “De la misma manera que la autoridad divina estaba legitimada por mitologías religiosas y la autoridad humana estaba justificada por el relato liberal, así la revolución tecnológica que se avecina podría establecer la autoridad de los algoritmos de macrodatos, al tiempo que socavaría la idea misma de la libertad individual”. (Harari, 2019:68).

EL EMPLEO Y SU ORGANIZACIÓN

Las dificultades asociadas a la reconfiguración del trabajo Yuval Harari las esboza con toda claridad: **“No tenemos idea alguna de cómo será el mercado laboral en 2050. [...]”**

Algunos creen que apenas dentro de una o dos décadas miles de millones de personas se volverán innecesarias desde el punto de vista económico (Yuval Harari)

Otros creen que, incluso a largo plazo, la automatización seguirá generando nuevos empleos y mayor prosperidad para todos.

Así pues, ¿nos hallamos a las puertas de un periodo convulso y terrible o tales predicciones son tan solo un ejemplo de histeria ludita infundada? Es difícil decirlo. Los temores de que la automatización genere un desempleo masivo se remontan al siglo XIX, y hasta ahora nunca se han materializado.” (Harari, 2019:38).²

Sin embargo, como bien apunta Jean Tirole, “Evidentemente, la sociedad digital va mucho más allá de la robotización. Numerosos puestos de trabajo con tareas rutinarias (y, por tanto, codificables), como la clasificación de información, han sido ya suprimidos: las transacciones bancarias se han informatizado, los cheques se tratan mediante lectura óptica y los centros de llamadas utilizan software para acortar la conversación entre cliente y empleado.

“¿Qué sucederá cuando la IA tenga posibilidad de desarrollar sentimientos propios?”

n numerosas ciudades han desaparecido las librerías y las tiendas de discos. Estos cambios, en efecto, son preocupantes. [...] Los países emergentes y subdesarrollados han contado con sus bajos salarios para atraer actividad y empleo y salir de la pobreza. Los robots, la inteligencia artificial, que permitirá que los software respondan casi como humanos, terminarán sustituyendo a los teleoperadores y otras innovaciones digitales que sustituyen el trabajo por capital amenazan su crecimiento. **¿Y qué decir de los países desarrollados?** Si la mano de obra china pasa a ser demasiado cara, ¿qué futuro les espera a sus asalariados? [...] La informática tiende a beneficiar a los empleados, en general muy cualificados, cuyas competencias son complementarias con la informática; disminuye evidentemente, el número de empleos que pueden ser sustituidos por robots y crea un foso entre algunos empleos muy bien remunerados y los empleos básicos de servicio” (Tirole, 2017).

No tenemos idea alguna de cómo será el mercado laboral en 2050 (Yuval Harari)

² Respecto al desempleo masivo creado por la automatización, Andrés Oppenheimer refiere: “la empresa consultora global McKinsey publicaba un extenso informe titulado Disrupción tecnológica, en el cual advertía que las nuevas tecnologías dejarían sin trabajo no sólo a millones de trabajadores manufactureros, sino también entre 110 y 140 millones de oficinistas y profesionales para el año 2025. [...] De ahí en adelante, los titulares se tornaron cada vez más dramáticos. “Forrester pronostica que la automatización impulsada por la inteligencia artificial eliminará 9% de los empleos en Estados Unidos en 2018” decía un titular de la revista Forbes. “La automatización podría desaparecer 73 millones de empleos estadounidenses para 2030” afirmaba otro titular del diario USA Today. “Los robots destruirán nuestros trabajos y no estamos preparados para ello”, auguraba el periódico británico The Guardian”.



DIGNIDAD Y AUTONOMÍA HUMANA

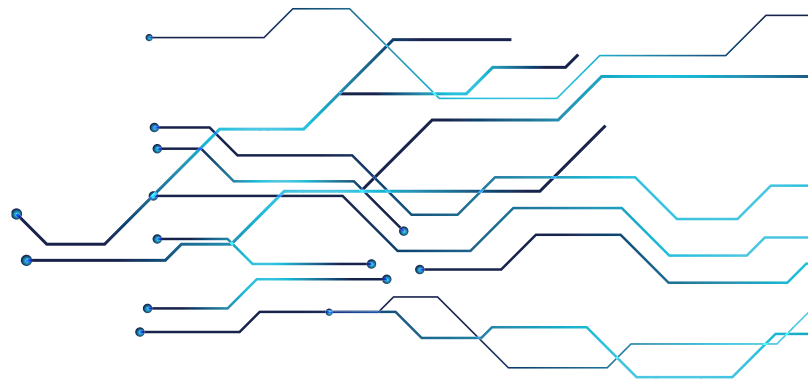
A los estrictamente relacionados con la pérdida de puestos de trabajo, se suman otros dos desafíos derivados de la automatización y la incorporación de la IA a los procesos productivos: la necesidad de salvaguardar la dignidad y autonomía humana.

Si bien es cierto, como refiere Yuval Harari, **la cuarta revolución será una oportunidad para que aparezcan muchos nuevos empleos humanos**, estamos frente a un escenario en el que “quizá presenciáramos el surgimiento de una clase ‘inútil’. De hecho, podríamos tener lo peor de ambos mundos, y padecer a la vez unas tasas de desempleo elevadas y escasez de mano de obra especializada. Muchas personas no compartirían el destino de los conductores de carros del siglo XIX, que pasaron a conducir taxis, sino el de los caballos del siglo XIX, a los que se apartó poco a poco del mercado laboral hasta que desaparecieron por completo” (Harari, 2019:50).

Los cambios serán tan drásticos y profundos en todas las áreas de actividad humana³ que, como advierte Harari, podrían dar paso a la emergencia de una nueva clase social, “la clase inútil”, si no se desarrollan las competencias laborales y profesionales requeridas para enfrentar el cambio. **¿Quiénes serán los principales afectados? ¿Quiénes se condenarán a ser parte de lo que Harari denomina como la clase inútil? La respuesta es simple: quienes no continúen reinventándose profesionalmente⁴, debido a que “La probabilidad de automatización de un trabajo está muy estrechamente relacionada con el nivel de habilidades o estudios.** La gente con altos niveles de habilidades o estudios estará bien equipada para moverse hacia los nuevos

trabajos que surjan en los próximos años, mientras que los que estén menos capacitados serán los que corren más riesgos de ser reemplazados por completo” (Oppenheimer, 2018:21).

Entendidas las cosas de esta manera, **si como humanidad perdemos de vista el creciente influjo de la IA en el día a día de la vida laboral, corremos el riesgo de perder terreno en el ejercicio de nuestra autonomía humana.** Cuando la autoridad se transfiera de los humanos a los algoritmos, dice Harari, “quizá ya no veamos el mundo como el patio de juegos de individuos autónomos que se esfuerzan para tomar decisiones correctas. En lugar de ello, podríamos percibir todo el universo como un gran flujo de datos, concebir los organismos como poco más que algoritmos bioquímicos y creer que la vocación cósmica de la humanidad es crear un sistema de procesamiento de datos que todo lo abarque y después fusionarnos con él. Hoy en día ya nos estamos convirtiendo en minúsculos chips dentro de un gigantesco sistema de procesamiento de datos que nadie entiende en realidad” (Harari, 2019:78).



³ Andrés Oppenheimer habla de otro caso donde se vivió un proceso de automatización tan drástico como profundo: el de la agricultura. Ésta “era la industria que más gente empleaba en muchos países hasta hace poco y desapareció por completo como la principal fuente de trabajo. El porcentaje de gente que trabajaba en agricultura en Estados Unidos cayó de 60% de la población en 1850 a menos de 5% en 1970 y a 2% a principios del siglo XXI. Mientras que en 1910 había 12 millones de agricultores en Estados Unidos, 100 años después, en 2010, había sólo 700,000, a pesar de que en ese lapso la población general del país se había triplicado” (Oppenheimer, 2018:23).

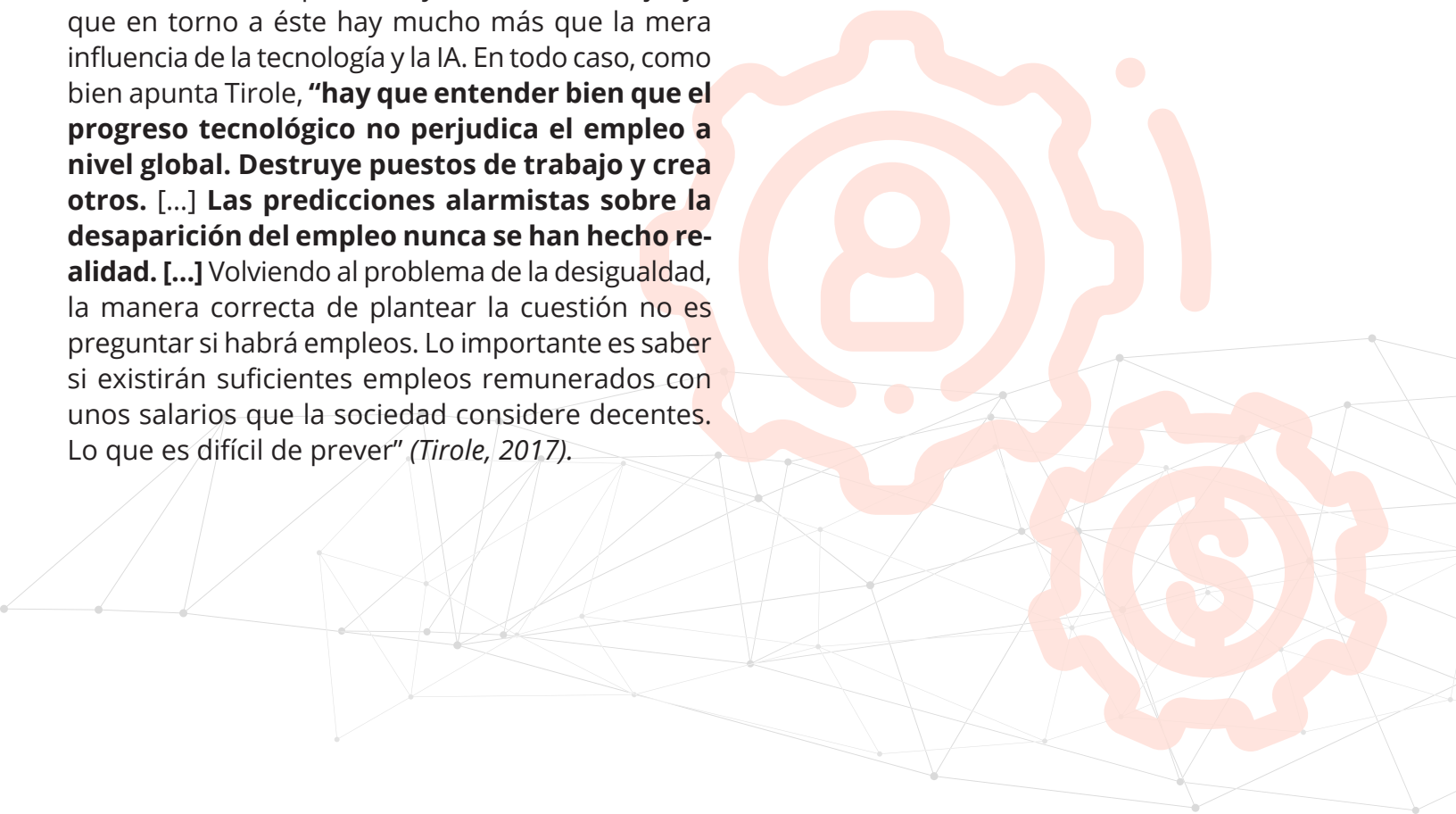
⁴ Sobre este hecho, Harari señala: “crear nuevos empleos y volver a formar a personas para que los ocupen no será el único esfuerzo. [...] Hoy ya son pocos los empleados que esperan ocupar el mismo empleo toda la vida. En 2050, no solo la idea de ‘un trabajo para toda la vida’, sino la idea misma de ‘una profesión para toda la vida’, podrían parecer antediluvianas” (Harari, 2019:52).

Ante dicho escenario, son muchas las preguntas que salen al paso:

- ▲ **¿Podremos seguir creando más oportunidades de las que eliminamos?** (*Oppenheimer, 2018:11*)
- ▲ **A medida que aumente la volatilidad del mercado laboral y de las carreras individuales, ¿será la gente capaz de sobrellevarlo?** (*Harari, 2019:53*)
- ▲ **¿Seguirá habiendo empleos cuando los software inteligentes y los robots sustituyan tanto a los puestos de trabajo cualificados como no cualificados? ¿El empleo que sobreviva estará 'uberizado'?** (*Tirole, 2017*)
- ▲ **¿Estamos evolucionando hacia el fin del salariado y la generalización del empleo independiente?** (*Tirole, 2017*).

En este sentido, continúa nuestro autor, desde una perspectiva de destrucción creadora (esa que destruye y crea empleos de manera simultánea), tendríamos que preguntarnos: **“¿cómo proteger a los trabajadores, asalariados o no?, ¿cómo prepararnos mediante la educación para este nuevo mundo?, ¿cómo se van a adaptar nuestras sociedades?”,** más aún, **¿cuáles son los límites éticos que deben ser considerados en la cuarta revolución para que ésta no atente contra la dignidad y derechos de tod@s aquell@s que podemos vernos afectados por ella?**

No es el propósito de este documento hacer un análisis denso del presente y futuro del trabajo, ya que en torno a éste hay mucho más que la mera influencia de la tecnología y la IA. En todo caso, como bien apunta Tirole, **“hay que entender bien que el progreso tecnológico no perjudica el empleo a nivel global. Destruye puestos de trabajo y crea otros. [...] Las predicciones alarmistas sobre la desaparición del empleo nunca se han hecho realidad. [...] Volviendo al problema de la desigualdad, la manera correcta de plantear la cuestión no es preguntar si habrá empleos. Lo importante es saber si existirán suficientes empleos remunerados con unos salarios que la sociedad considere decentes. Lo que es difícil de prever”** (*Tirole, 2017*).



ÓRDENES Y LÍMITES DEL PROGRESO HUMANO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA CUARTA REVOLUCIÓN



Crane, Matten y Spence arrancan su *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*, haciendo una reflexión sobre el claro interés de la sociedad respecto al impacto que las empresas tienen en nuestra vida cotidiana. El movimiento de la “RSC” se ha visto reflejado en la publicación de revistas especializadas, películas documentales que abordan el tema, libros, conferencias, cátedras universitarias, portales digitales, oficinas dedicadas a gestionar la responsabilidad en empresas, certificaciones y consultorías, de ahí que no debiera extrañarnos que “la banca, venta al menudeo, turismo, bebidas y comidas, entretenimiento y la industria de la salud –considerada durante mucho tiempo justamente como la más limpia e incontrovertida– encaren al día de hoy un incremento de las expectativas sociales [para que] instituyan prácticas más responsables” (Crane, A., Matten, D. & Spence, L.J., 2014:4).

Con todo, definir qué es la Responsabilidad Social Corporativa no resulta ser una tarea fácil debido a que seguimos navegando “a través de una jungla de definiciones, [...] [De ahí que], no exista aún un consenso respecto a una definición de RSC” (Crane, A., Matten, D. & Spence, L.J., 2014:5)

Sin embargo, en lo que sí podemos encontrar un cierto consenso es respecto a las características que hay en torno a la Responsabilidad Social Corporativa y al uso que las organizaciones hacen de ella.

“

De facto, uno puede fácilmente sugerir que muchas de las acciones que caben dentro de la etiqueta de la RSC, han sido temas relevantes para las organizaciones, al menos desde la Revolución Industrial.

(Crane, Matten & Spence)

”

Con relación a las características, Crane, Matten y Spence enlistan seis, que podrían ser identificables en cualquier giro, tamaño y región:

- ▲ **Voluntaria**
- ▲ **Se hace cargo de las externalidades**
- ▲ **Está orientada a todos los grupos de interés**
- ▲ **Alinea lo económico con lo social**
- ▲ **Las prácticas empresariales se basan en ciertos valores**
- ▲ **Va mucho más allá de lo que busca la filantropía**

Las controversias se desprenden de “la novedad”, posibilidades reales y uso de la noción en las prácticas organizacionales. En este sentido, señalan nuestros autores, “hay quienes pueden argumentar que esta ‘nueva idea del management’ es poco más

que una moda reciclada, o algo así como aquello que hace mucho entendemos como vino viejo en botellas nuevas. Y, de facto, uno puede fácilmente sugerir que muchas de las acciones que caben dentro de la etiqueta de la RSC, han sido temas relevantes para las organizaciones, al menos desde la Revolución Industrial.

Asegurar condiciones humanas en las que debe realizarse el trabajo, proveyendo de alojamiento y cuidados médicos decentes, y donar a la caridad, son actividades en las que muchos de los primeros industriales de Europa y los EEUU estuvieron involucrados, sin difundirlo o publicarlo en reportes anuales, o bajo algo que se denominara RSC” (Crane, A., Matten, D. & Spence, L.J., 2014:5)



Y si la falta de una definición consensuada que englobe el alcance y sentido de la RSC, hasta cierto punto, resulta problemático, asegurar que la empresa sea capaz de actuar éticamente conlleva una discusión mucho más densa y compleja, la cual, a decir de André Comte-Sponville, está asociada a la confusión que existe respecto a la naturaleza del acto moral.

El valor de una acción moral, señala Comte-Sponville, reside en que esta “se realice por desinterés, conforme al deber de hacer lo debido, lo bueno, no porque se vaya a llevar algo la persona. Como dijera Kant, lo propio del valor moral es el desinterés”. [...] [De ahí que debamos preguntarnos]:

¿La ética de la empresa tiene valor moral cuando su gestión se realiza para obtener una buena reputación, mantener los clientes o conservar un buen clima laboral? [...] A fuerza de hacer que la ética sirva para todo, a fuerza de pretender que esté absolutamente en todas partes (¡y además sea rentable!), se acaba por diluirla e instrumentalizarla de tal manera que ya no está presente en verdad (¡sí, en su austera y desinteresada verdad!) en ninguna parte” (Comte-Sponville, 2004:54-6). De acuerdo a este sentido propiamente moral, **la confusión sobre la “moralidad del avance científico” o “la moralidad de la empresa” reside, justamente, en los límites y la manera en que confundimos la lógica interna de ciertos órdenes del quehacer humano.**

Sobre este último punto, André Comte-Sponville refiere que el avance y progreso de las sociedades se ha visto mediado por cuatro tipos de órdenes: el **tecnocientífico, el jurídico-político, el moral y el ético**, denominado también el orden del amor.

ORDEN TECNOCIENTÍFICO

Con relación al orden tecnocientífico, **la ciencia no se plantea cuáles deben ser los límites de sus avances, debido a que de manera constante está buscando encontrar la forma de superar ciertos límites y las vías para poder hacerlo.**

Así pues, “El orden está estructurado internamente por la oposición de lo posible y lo imposible: lo que hoy no puede hacerse, en 10 años se hará. Esta frontera de lo posible no limita el avance del orden tecnocientífico. Siempre está en movimiento, aunque llegue a espacios y metas nefastas. **El orden (en su inercia) no se limita, por ello debemos hacerlo desde el exterior mediante otro orden: el jurídico-político**” (Comte-Sponville, 2004:65). Los límites se van traspasando, porque la ciencia se pregunta cómo hacerlo (cómo traspasar el nuevo límite), no si debe hacerlo.

ORDEN JURÍDICO-POLÍTICO

Por el contrario, la ley o el Estado son quienes definen los límites para impulsar o no impulsar la automatización industrial plena, la IA en los contextos financieros y de los seguros de vida, la eugenesia, la clonación o cualquier otro avance generado desde el orden tecnocientífico. Sin embargo, como asegura Comte-Sponville resulta necesario poner límites al orden jurídico-político, por razones de carácter individual y social. Seguir al pie de la letra lo que dice la ley nos puede conducir hacia la realización de acciones moralmente muy perniciosas, ya que ser egoísta, indiferente al dolor ajeno, odiar o despreciar a los demás no está prohibido por ninguna ley (a esta forma de actuación Comte-Sponville le llama “canallismo legalista”).

Los límites se van traspasando, porque la ciencia se pregunta cómo hacerlo (cómo traspasar el nuevo límite), no si debe hacerlo.

La razón social está asociada a la soberanía del pueblo, la cual concede a este último el legítimo derecho a elegir al dictador o exigir la promulgación de algunas leyes injustas o, más aún, perversas (a esta forma de actuación Comte-Sponville la denomina “el espectro del pueblo”).

El único poder externo que puede limitar el alcance y distorsiones del orden jurídico-político es el orden moral.

ORDEN MORAL

El orden de la moral, se mueve bajo la siguiente lógica: “hay cosas que la ley permite y que nosotros debemos prohibirnos, y otras que la ley no impone y que nosotros debemos imponernos” (Comte-Sponville, 2004:73).

¿Cuáles son las razones por las cuales deberíamos autoimponernos una serie de obligaciones que están más allá de la norma jurídica? ¿Hay alguna razón que todos podamos dar por válida? Sin pretender ser absolutistas, la razón reside en que si no nos imponemos algunas normas que no están previstas en el marco jurídico vigente, correríamos el riesgo de reducir nuestra altura moral y, por ende, nuestra condición humana.

ORDEN ÉTICO

¿Cabe alguna limitación para este último orden? Cuando la moral se vuelve moralina, es decir, cuando se pretende sancionar a toda la humanidad desde una concepción moral particular, corremos el riesgo perder de vista ese conjunto (mínimo) de valores requeridos para alcanzar una convivencia armónica

y justa en contextos moralmente diversos. En ese sentido, el deber por el deber, dirá Comte-Sponville, deberá dar paso a un nuevo límite motivado por el amor. ¿Amor hacia qué? A la humanidad y las formas en que esta se expresa gracias a la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto y la justicia.

Visto de esta manera, como bien apunta André Comte-Sponville, “no hay ninguna razón para que cuatro órdenes diferentes, [donde] cada uno de los cuales está sometido a un principio de estructuración interna diferente e independiente, coincidan siempre y en todas partes. [...] Hay que elegir a cuál entre estos cuatro órdenes se concederá la prerrogativa en tal o cual situación. Esta elección es lo que yo llamo nuestra responsabilidad. Responde a una lógica de la decisión: no es un problema por resolver, sino una elección que efectuar, lo que no se produce sin jerarquías ni renunciaciones”.

“*Hay cosas que la ley permite y que nosotros debemos prohibirnos, y otras que la ley no impone y que nosotros debemos imponernos*”

(Comte-Sponville, 2004:73)

Sobre las formas en las que una organización avanza hacia la toma de conciencia y se responsabiliza del impacto que generan sus decisiones, tratará el siguiente apartado.

¿Amor hacia qué? A la humanidad y las formas en que esta se expresa gracias a la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto y la justicia.

RESPONSABILIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LA INDUSTRIA 4.0



Una empresa que se asume como responsable, más allá de las declaraciones, actúa alineada al conjunto de principios, valores, acuerdos, reglas, normas, pautas que le permiten cumplir a cabalidad con el conjunto de compromisos y obligaciones contraídas con todos sus grupos de interés, responsabilizándose al mismo tiempo por los efectos que generen sus acciones en ellos.

Visto de esta manera, y en el ánimo de sintetizar una noción que se teje a través de una compleja red de grupos, podemos decir que la responsabilidad social corporativa significa **comprometerse a hacer las cosas bien, mientras los demás no te ven**. Un ejemplo nos permitirá desvelar la complejidad que encierra esta definición de apariencia sencilla.

La responsabilidad social corporativa significa comprometerse a hacer las cosas bien, mientras los demás no te ven.

¿Qué pasaría si en un laboratorio farmacéutico todos sus colaboradores están convencidos de que es muy importante *hacer las cosas bien mientras los demás no les ven*? De entrada, clientes, médicos, auditores privados y públicos, proveedores e, incluso, organizaciones de la sociedad civil, podrían estar seguros que todo lo que se lista en la etiqueta de cualquier producto de dicha compañía es cierto: componentes, cantidades, fecha de caducidad, efectos secundarios, el precio máximo al público y el largo etcétera que está detrás de una etiqueta.

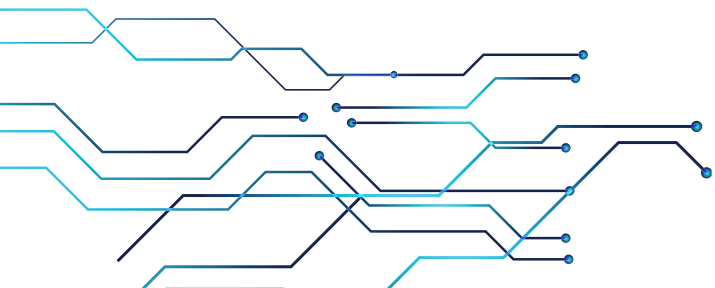
Así, una compañía que actúa movida por esta filosofía, podría decirse que funciona por convicción y no solo para evitar las consecuencias que (en ocasiones) trae consigo incumplir las normas y políticas sanitarias, los reglamentos internos de trabajo, la aplicación de sanciones económicas o la posibilidad de perder un pedazo del mercado.

Sin embargo, también abundan los ejemplos donde las empresas “solo actúan bien mientras alguien les ve”, debido a que no están convencidas y comprometidas para actuar de un modo responsable, ya que el camino hacia la responsabilidad es largo y, en ocasiones, doloroso.

Con el propósito de sintetizar dicho recorrido, dividiremos el trayecto hacia la responsabilidad social empresarial de acuerdo a las cuatro etapas que describe Joseph M. Lozano:

- ▲ **Defensiva**
- ▲ **Reactiva**
- ▲ **Gestión**
- ▲ **Ciudadana**

En la etapa defensiva, la empresa actúa movida por lo que dicta la ley o, incluso, dentro del marco de lo que ésta no considera. En realidad no hay un compromiso por actuar de acuerdo con los valores y principios morales en los que se cree, sino de evitar la sanción de la ley o aprovechar los vacíos de ésta. Ciertamente, en un entorno donde la corrupción y el abuso es el pan nuestro de cada día, actuar-conforme-dicta-la-ley es un importante avance si no queremos caer en el caos social. Sin embargo, actuar de esta manera puede ser considerado como un comportamiento empresarial deficiente (canalla, diría Comte-Sponville) ya que, como vimos en el epígrafe anterior, *no todo lo legal es moral*. Sobran los casos de empresas que actúan al amparo de la ley, pero sin lograr granjearse una buena reputación. La razón es simple: no actúan movidos por las convicciones, sino para evitar la sanción estipulada por la legalidad vigente.





La etapa reactiva inicia una vez que la empresa ha incorporado a su gestión procesos que le conducen a actuar en el marco de la ley, y además es capaz de responder a las demandas y necesidades de sus distintos grupos de interés en función de las tendencias que se presenten en ese momento en el mercado.

Este asunto no es menor, debido a que en el fondo prevalece la simulación. Por ejemplo, si una empresa ha venido negándose a producir de un modo ecológicamente sostenible, muy probablemente, su negativa se verá reflejada en el alejamiento de una buena parte de aquellos clientes que componen su mercado meta.

Refrescos, coches, ropa, bolsas y un sinnúmero de productos que podemos adquirir en el mercado son el resultado de una ola “verde” que tuvo su origen en una demanda de clientes económicamente solventes, por ello dar la espalda al “ecological way of life” podría convertirse en un “atentado” contra la rentabilidad. En ese sentido, y recordando a Comte-Sponville, esta forma de actuar empresarial, al no ser desinteresada, no podría ser considerada como un comportamiento ético, sino como un comportamiento económicamente estratégico.

Cuando la organización logró atravesar la etapa reactiva, al percatarse de los réditos obtenidos (ninguna empresa se crea para pagar multas o ignorar las demandas del mercado) accede al siguiente nivel: el de la responsabilidad.

La gestión de la responsabilidad. Aquí la empresa busca alinear su operación a procesos que están más allá de las exigencias del marco legal y las “tendencias” en el mercado. Metas económicas, procesos productivos, relaciones laborales y gestión de los recursos están alineados a la convicción de actuar conforme los valores y principios que encarna la visión y misión organizacionales, de ahí que podamos decir que en esta etapa la empresa actúa “bien”, movida por la convicción, y no por el temor a la ley o

las exigencias del mercado. Dicho en otras palabras: gestiona su operación a partir de valores y criterios asociados a la responsabilidad social empresarial.

El broche de oro de la RSC se da cuando la empresa, además actuar en concordancia con los valores que encarna su filosofía organizacional, busca alinear su visión y misión a las necesidades y expectativas de la sociedad. En esta etapa, como nos recuerda Joseph M. Lozano.

La empresa se vuelve ciudadana y responsable, porque a través de su operación es posible transformar positivamente el entorno social que le rodea.

Como es posible ver, las exigencias del entorno laboral que se configurará a partir de la cuarta revolución, y la industria 4.0 en particular, exigirán a todas las organizaciones empresariales ir más allá de la etapa reactiva, implicando como señala Klaus Schwab un liderazgo empresarial distinto al que al día de hoy prevalece en el mundo de los negocios: **un liderazgo sensible y responsable, mismo que será resultado del cultivo de cuatro tipos de inteligencia: la contextual, la emocional, la inspirada y la física.**

La inteligencia contextual (la mente). Tiene que ver con la manera en que “entendemos y aplicamos nuestros conocimientos” para comprender y “prever las nuevas tendencias y sacar las conclusiones apropiadas” (Schwab en Ayala, 2018).

La inteligencia emocional (el corazón). Permite a las organizaciones “ser más creativas y estar mejor equipadas para ser ágiles y flexibles, un rasgo esencial para hacer frente a la disrupción. La mentalidad digital, capaz de institucionalizar la colaboración multidisciplinaria, aplanar las jerarquías y formar ambientes que fomenten la generación de nuevas ideas, depende profundamente de la inteligencia emocional” (Schwab en Ayala, 2018).



La inteligencia inspirada (el alma). “Alude a la continua búsqueda de significado y propósito. Se centra en alimentar el impulso creativo y elevar la humanidad a una nueva conciencia, colectiva y moral, basada en un sentimiento compartido de destino. Compartir es la idea clave en este caso. [...] Estamos juntos en esto, y existe el riesgo de ser incapaces de hacer frente a los desafíos de la cuarta revolución industrial y cosechar los beneficios de dicha revolución a menos que desarrollemos entre todos un sentido de propósito compartido. Para lograrlo, la confianza es esencial. Un alto nivel de esta favorece la participación y el trabajo en equipo, y esto se agudiza en la cuarta revolución industrial, en que la innovación colaborativa es el núcleo” (Schwab en Ayala, 2018).

Y, por último, **la inteligencia física (el cuerpo).** se relaciona con la capacidad para “apoyar y cultivar la salud y el bienestar personal. [...] Entender y poner en práctica nuevas formas de mantener nuestro cuerpo en armonía física con nuestra mente, nuestras emociones y el mundo en general, [resultan clave en el desarrollo de] “buenos nervios” para abordar con eficacia los numerosos desafíos simultáneos y complejos a los que nos enfrentamos” (Schwab en Ayala, 2018).

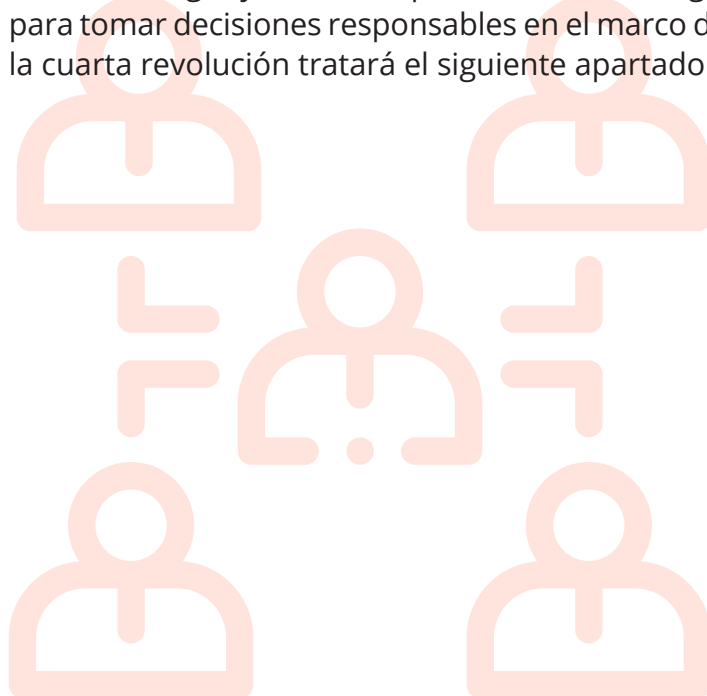
Tanto las etapas que las organizaciones empresariales habrán de recorrer para gestionar la RSC, como el tipo de liderazgo requerido para poder gestionar la operación empresarial de una manera ética y responsable, reafirman una idea de André Comte-Sponville que, sin el contexto que arriba hemos ofrecido, resultaría extremadamente controvertida: **“precisamente porque no existe moral de empresa, debe haber moral en la empresa, por la mediación de los individuos que trabajan en ella, y especialmente (cuanto más poder, más responsabilidad)**

de aquellos que la dirigen. [...] Y lo mismo sucede con la ética: puesto que la empresa no la tiene, los individuos que trabajan en ella o la dirigen deben tener una” (Comte-Sponville, 2004:134).

Teniendo en consideración lo dicho hasta el momento, podemos adelantar una pre-conclusión:

La cuarta revolución se está dando en medio de algunos claroscuros que nos obligan a estar preparados; revertir sus efectos nocivos en la sociedad, nos obliga a tener claridad respecto a los límites que la automatización y la IA no debería rebasar, con el fin de que dichos avances no se vuelvan en contra de nuestra sociedad; en este nuevo escenario, la gestión de la RSC, más que la referencia a un ideario axiológico (valoral), dependerá del ejercicio de un liderazgo responsable y sensible que posibilite tomar decisiones empresariales con altura moral y responsabilidad social.

Sobre los rasgos y forma de aplicar una metodología para tomar decisiones responsables en el marco de la cuarta revolución tratará el siguiente apartado.



CONTROVERSIAS Y DILEMAS EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES



Dicho brevemente: **una empresa socialmente responsable es aquella que, de manera voluntaria, decide y actúa conforme al conjunto de principios, valores, acuerdos, reglas y normas que le posibilitan mantener una relación armónica, justa, respetuosa, comprometida e íntegra con sus diferentes grupos de interés.**

Sin embargo, en el mundo de los negocios resulta habitual tomar decisiones, a veces muy complejas, sin contar con la información requerida ni el tiempo para decidir con calma. Por lo regular, hay un sinfín de decisiones que no pueden esperar de ahí que se tomen con lo que se tiene a mano, asumiendo que habrá algunas consecuencias que no serán fáciles de manejar.

La complejidad añadida viene cuando se busca que la decisión sea éticamente correcta; y es en este justo momento que, como nos dice Geofferey Klempner, “la buena voluntad no es suficiente, si se pierde la sabiduría para comprender qué es lo que tiene que hacerse”, porque [...] la dificultad de una decisión ética, no es la misma que tiene tomar una decisión difícil” (Klempner, en Ayala 2017).

Por lo regular, l@s directiv@s tienen perfectamente claro qué es lo éticamente correcto y lo incorrecto que debe hacerse en cada caso, pero, y ese es uno de los grandes peros, cuando hacer lo correcto implica poner en riesgo la viabilidad de la compañía, la buena voluntad se ve aguijoneada por la influencia y exigencias del autointerés.

Por si fuera poco, al problema de la falta de voluntad se suma el de la dificultad para tomar una decisión donde no se tiene del todo claro aquello que debe hacerse. Aquí **el decisor puede tener la mejor voluntad del mundo, pero realmente no sabe**

“La buena voluntad no es suficiente, si se pierde la sabiduría para comprender qué es lo que tiene que hacerse”, porque [...] la dificultad de una decisión ética, no es la misma que tiene tomar una decisión difícil

(Geofferey Klempner)

qué debe hacer. Llegado el caso, ¿qué cabría esperar? (Klempner, en Ayala 2017).

Para alguien interesado en tomar decisiones éticas, un poco de conocimiento sobre el tema podría ayudarle a salir del atolladero, sin embargo, como señala Klempner, haber desarrollado ciertas competencias para tomar decisiones éticas no resulta ser suficiente, porque **“algunas veces encaramos decisiones éticas que son difíciles, no porque hayamos perdido algo –conocimiento o expertise–, sino porque la naturaleza de la decisión que estamos manejando requiere más que una buena cantidad de experiencia para alcanzar una respuesta correcta.** Este es el típico escenario donde se dan los verdaderos dilemas éticos” (Klempner, 2008), y donde conocer a la perfección los principios morales no basta para afrontarlos y resolverlos con justicia.

Así, por su configuración, “en el lenguaje ordinario, tendemos a usar el término ‘dilema’ en cualquier decisión en la que no tenemos certeza respecto a cuál de las dos alternativas deberíamos elegir; en otras palabras, lo usamos como sinónimo de ‘decisión difícil’.” Etimológicamente, dilema viene de “di”, que significa “dos”, y “lemma” que significa “prueba”.



En este sentido, **“un dilema son dos pruebas, o argumentos razonados que implican dos cursos de acción que son lógicamente inconsistentes. Un ejemplo ideal de dilema sería: tenemos la irresistible vía de optar por A y la irresistible vía de optar por B, pero lógicamente resulta imposible hacer A y B”** (Klempner, 2008)

En la mayoría de los casos donde debe aplicarse el razonamiento moral, los dilemas no se presentan exactamente de acuerdo a esta fórmula, porque la vida empresarial es tan rápida y cambiante que basta con tener más información sobre una de las dos alternativas para decantarse por ella o bien rechazarla. Resulta claro que un directivo no pasará un mes dándole vueltas a la tensión que hay entre A y B; debe decidir, y rápido. **La cuestión es cómo decidir con la mayor justicia posible.** Un par de ejemplos nos permitirá clarificar mejor este último punto (cfr. Ayala, 2017).

Imagine que dirige una compañía que al momento había tenido un saldo blanco en accidentes laborales. Una falla técnica extraordinaria provocó una explosión que provocó la muerte de un trabajador. Después de una exhaustiva investigación, se llega a la conclusión de que un percance similar no volverá a suceder si se realizan una serie de cambios drásticos en el proceso de producción. El problema es que los cambios serán tan costosos que podrían poner en riesgo la viabilidad operativa de la compañía. **¿Haría la inversión?**

Ahora piense en esta otra situación. Imagine que dirige el área de producción de una planta que ensambla computadoras. Una mañana como cualquier otra recibe una solicitud del área de recursos humanos donde se pide la destitución del señor José Ramos, debido a que, según indican algunos reportes, su productividad ha bajado, prácticamente, a la mitad en tan solo medio año. Concluida la lectura del correo vuelve a su memoria aquel documento que firmó y decía que su principal deber en la organización era “velar por los intereses de la compañía”. **¿Qué hacer?**

No es el propósito de este apartado, responder a estos casos, sino ilustrar que el escenario que nos traerá consigo la cuarta revolución el empresariado se enfrentará a situaciones dilemáticas para las que no existen fórmulas mágicas que nos conduzcan hacia soluciones infalibles.

En este sentido, de poco sirven las “corazonadas”, confiar en la buena suerte o dejarse llevar por la intuición. Abordar y resolver los dilemas morales que se presentarán ante la emergencia de la cuarta revolución, requerirá de un método que nos “acerque” a decisiones que, por un lado, no vulneren los valores corporativos y, por otro, permitan el mayor consenso y aceptación posible entre los interesados o afectados directos por la decisión.

La guía que presentamos en el siguiente epígrafe busca alcanzar este último propósito.

Se requiere de un método que nos “acerque” a decisiones que, por un lado, no vulneren los valores corporativos y, por otro, permitan el mayor consenso y aceptación posible entre los interesados o afectados directos por la decisión.



GUÍAS PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS





El epígrafe anterior pretendía dejar en claro que las decisiones que encierran los dilemas éticos son mucho más difíciles de tomar que aquellas que no los contienen, porque, **al final del día, quien habrá de decidir, por descontado, sabe perfectamente qué es lo que hay que hacer para que la decisión sea éticamente correcta.** Aquí la sabiduría y la habilidad en el juicio moral, como dijo hace más de 200 años Emmanuel Kant, no pueden ser reducidas a un libro de reglas ya que se precisa del buen juicio para aplicarlas. Y, justamente, esa es la utilidad de las guías o métodos para tomar decisiones éticas: orientarnos para no perder el buen juicio, en este caso, el juicio moral.

Con el propósito de no extendernos demasiado, y conscientes de que existen muchos métodos más, quisiéramos poner a su disposición cuatro que podrían serle de utilidad al momento de tomar decisiones en el marco de la industria 4.0: el intuitivo, el sintético, el semiestructurado y el de las cinco dimensiones de la responsabilidad.

EL MÉTODO INTUITIVO

Como su nombre lo indica, de manera asistemática echa mano del sentido común y la experiencia que dan los años para abordar y resolver las controversias éticas. Un ejemplo nos permitiría clarificar mejor el método.

Imagine que un día recibe una llamada de un proveedor chino con el que usted trabaja desde hace varios años, y en la que le dice lo siguiente: *“Hola Miguel, ¿cómo está? Hablo muy desesperado porque el tlailel con la tela y los cieles se queló atlapalo en aduana. Eta detenido y no lo van a soltar si no les damos moldida. Ahola no tengo el dinelo que piden. ¿Polías mandarme ese dinelo y yo te lo descuento de lo que me vas a pagar por la melcancia? ¡La melcancia es tuya! ¿Me ayuda?”* **Si usted estuviera en el lugar de Miguel, ¿qué haría?**

Quien actúa a partir de sus intuiciones morales se preguntaría lo siguiente:

- 1 ¿Vale la pena asumir el riesgo (lo que se entienda por riesgo) si ello me traerá los beneficios económicos que espero?
- 2 Si alguien se entera de lo sucedido, ¿seré capaz de enfrentar lo que se diga de mí?

Piense en cualquier otra situación dilemática, y verá que decidir echando mano de este par de preguntas le permitirá hacer un alto en el camino y reflexionar, al menos, en torno a dos aristas que rodean a cualquier decisión empresarial que busque ser ética.

EL MÉTODO SINTÉTICO

Este método, con frecuencia utilizado para resolver controversias éticas cuando no se dispone de mucho tiempo (ni ánimo) para tomar una decisión, como su nombre lo dice, tiene tres etapas que se abordan por medio de preguntas sencillas y directas:

- 1 **Obligaciones:** Frente a la situación, ¿qué obligaciones debo atender y no puedo dejar de lado? (legales, contractuales, interpersonales, etc.).
- 2 **Ideales:** ¿Cuáles son los deberes o principios éticos que no debo romper porque al romperlos me traicionaría a mí mismo? (convicciones personales, valores morales organizacionales, creencias espirituales, etc.).
- 3 **Efectos:** ¿Cuáles van a ser las consecuencias derivadas de tomar la decisión? (legales, económicas, técnicas, reputacionales, sociales, etc.).

Ciertamente, no todos los elementos del método tienen el mismo peso. Por ejemplo, alguien con una perspectiva más kantiana (centrada en el cumplimiento de un deber que está más allá de las circunstancias) considerará más valioso tener en consideración los principios que mueven su decisión, a los efectos de la misma. Por el contrario, quien dé más importancia a la cuestión de las obligaciones buscará que la decisión no infrinja los reglamentos o códigos legales vigentes, independientemente de si dicha decisión va en consonancia o no con sus principios éticos.

Para evitar la confusión de a qué debe darse más importancia, el método invita al decisor a tener en consideración el siguiente par de reglas:

▲ ***Cuando dos obligaciones entren en conflicto, elija la que encarne el ideal más alto.***

▲ ***Cuando los ideales estén por encima de las obligaciones, elija lo que traiga el mayor beneficio para el mayor número.***

EL MÉTODO SEMI ESTRUCTURADO (DE ANTHONY PAGANO)

Este método busca dar unos cuantos pasos más allá del sintético, debido a que explícitamente pone el énfasis en dos referentes de carácter moral: la perspectiva utilitarista y la deontológica o kantiana. Con el propósito de ser más claros, ilustraremos el método con un caso.

Usted es el propietario de un “call center” que presta servicios durante dos turnos a través de 150 operadores. Después de mucha insistencia, su socio le convence de hacer un estudio de factibilidad que desde hace tiempo le ha venido ofreciendo una compañía dedicada a la automatización de procesos. Los resultados no solo fueron reveladores, sino que resultaron ser inquietantes. Si se realizan las inversiones y ajustes requeridos, la plantilla de personal podría pasar de 150 a alrededor de 50 colaboradores.

¿Qué haría?

Para abordar su controversia, Pagano le propondría el siguiente listado de preguntas antes de que usted tome una decisión definitiva:

1 ***¿Es legal?*** Este sería el punto de partida de todos los pasos. Si este paso no se cumple, la decisión se detiene.

2 ***La prueba del costo-beneficio.*** Esta sería la perspectiva utilitarista, es decir, la que trataría de buscar el mayor bien para el mayor número de personas que podrían verse afectadas por la decisión.

3 ***El imperativo categórico.*** Esta sería la perspectiva kantiana, es decir, la que busca que nuestras acciones se convirtieran en un estándar universal.

4 ***La prueba de la revelación.*** En este paso el decisor debe preguntarse: ¿qué sucedería si la situación se diera a conocer en televisión o las redes sociales? ¿Estaría orgullos@ de ello?

5 ***Hacerle lo mismo a los demás.*** Esta sería la perspectiva de la regla de oro, es decir, esa que le conduciría a preguntarse: ¿me gustaría que lo que le sucederá a ella, él o los demás, me pasara a mí?).

6 ***La prueba de la confianza.*** Esta es la prueba de fuego de todo el proceso. ¿Qué me diría alguien en quien confío plenamente de la decisión que voy a tomar?



Pagano propone que la persona vaya repasando de manera progresiva todas preguntas con el fin de ir recogiendo la mayor cantidad de información posible antes de tomar la decisión. En algunos casos no será posible avanzar del uno al seis sin quedarse estacionado en alguno de los pasos, ya que una decisión, por ejemplo, pudiera traer el mayor bien para el mayor número pero si estuviéramos en el lugar de los afectados no estaríamos de acuerdo en que se tomara dicha decisión. **¿Qué hacer en ese caso?**

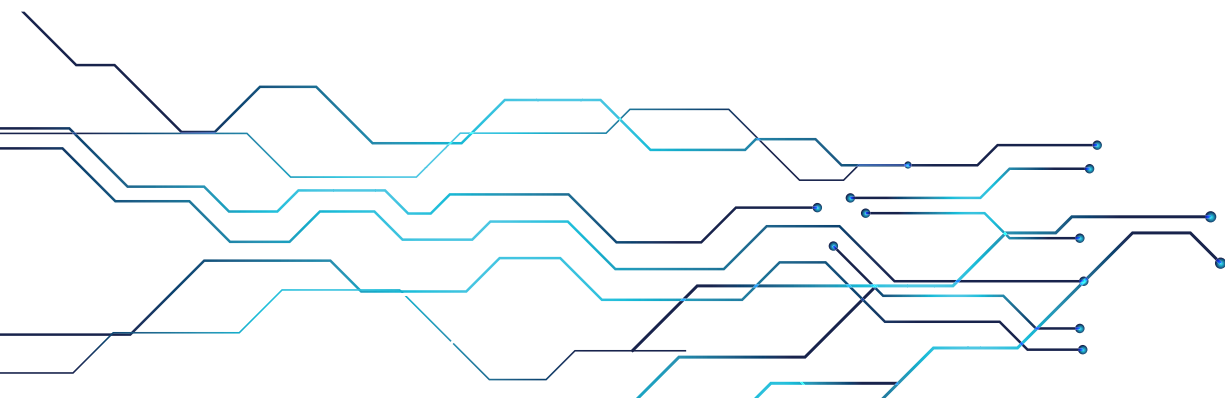
Bajo estas circunstancias, y siguiendo la esencia de la noción más básica de la RSC, **el decisor debería velar por sus propios intereses, pero sin que ello implique que los intereses de los demás quedarán relegados.** Ciertamente buscar el mayor bien para el mayor número, supone que habrá algunos afectados que forman parte de la minoría que quedará excluida de los beneficios. De nuevo, ¿qué hacer? Hacerse cargo de las consecuencias que la decisión traerá en dichas personas. ¿Cómo? Haciendo las cosas bien aunque los demás no nos vean.

EL MÉTODO DE LAS CINCO DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD

Los métodos hasta ahora descritos, como hemos dicho, son de utilidad para identificar, abordar y resolver algunas controversias éticas que se presentan en el contexto empresarial, sin embargo, debido a su brevedad dejan por fuera algunos elementos que se encuentran asociados a otras dimensiones de la moralidad humana tales como la dignidad, los derechos o los valores compartidos que configuran el universo moral de un pueblo, por mencionar solo algunos.

Con el propósito de dar un paso más allá, **el método de las cinco dimensiones de la responsabilidad busca que el decisor analice la complejidad de la controversia ética que enfrenta a partir de una serie de preguntas asociadas a cinco dimensiones: legal, económica, moral, social y medio ambiental.**

Al igual que en los casos anteriores, quien vaya a tomar la decisión irá avanzando en ella en la medida que vaya respondiendo afirmativamente las preguntas contenidas en cada dimensión. Por ejemplo, la primera pregunta que plantea el formulario es: ¿La decisión está dentro de la legalidad vigente? Si esta primera “prueba de fuego” de la decisión no es superada, el proceso de análisis de la responsabilidad no debería continuar. Ahora bien, dado que el método sirve para superar “el canallismo legalista” descrito por André Comte-Sponville, la “miopía moral” referida por Bauman o la “desafección moral” planteada por Bandura, no sucederá lo mismo en el caso de preguntas que estén asociadas a la dimensión económica o moral individual, por mencionar solo dos dimensiones analíticas. Veamos otro ejemplo para ilustrar este hecho.



Imagine que una decisión es legal, no rompe con ningún reglamento interno de la empresa y es económicamente viable, pero usted no se siente cómodo con ella, porque, de una u otra manera rompe con los valores que le definen como persona y promueve como ciudadano.

¿Qué hacer? ¿A qué se le da más peso: a la moral individual o a los beneficios que la decisión puede acarrear para la empresa, la sociedad o el medio ambiente? En este caso específico, las variables asociadas a los beneficios económicos, sociales y medioambientales harían que la balanza se moviera hacia una decisión donde los valores individuales tendrían que ponerse en “suspense” para dar paso, por el peso que tienen en este caso, a otras dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Un caso concreto nos permitirá tener más claridad de esta metodología.

Imagine que es el propietario de una planta industrial que fabrica componentes para teléfonos celulares. Al momento su planta funciona con 600 trabajadores distribuidos en un turno. Por sus métodos de trabajo

y el cuidado que se pone en el factor humano, su empresa es reconocida como una de las más productivas en Latinoamérica. Sin embargo, si se incorporaran a la producción 20 robots, tal como le han venido sugiriendo las áreas de ingeniería y finanzas, su productividad podría elevarse en un 40 por ciento a la par de una reducción del 60 por ciento de la plantilla de personal. **¿Qué haría?**

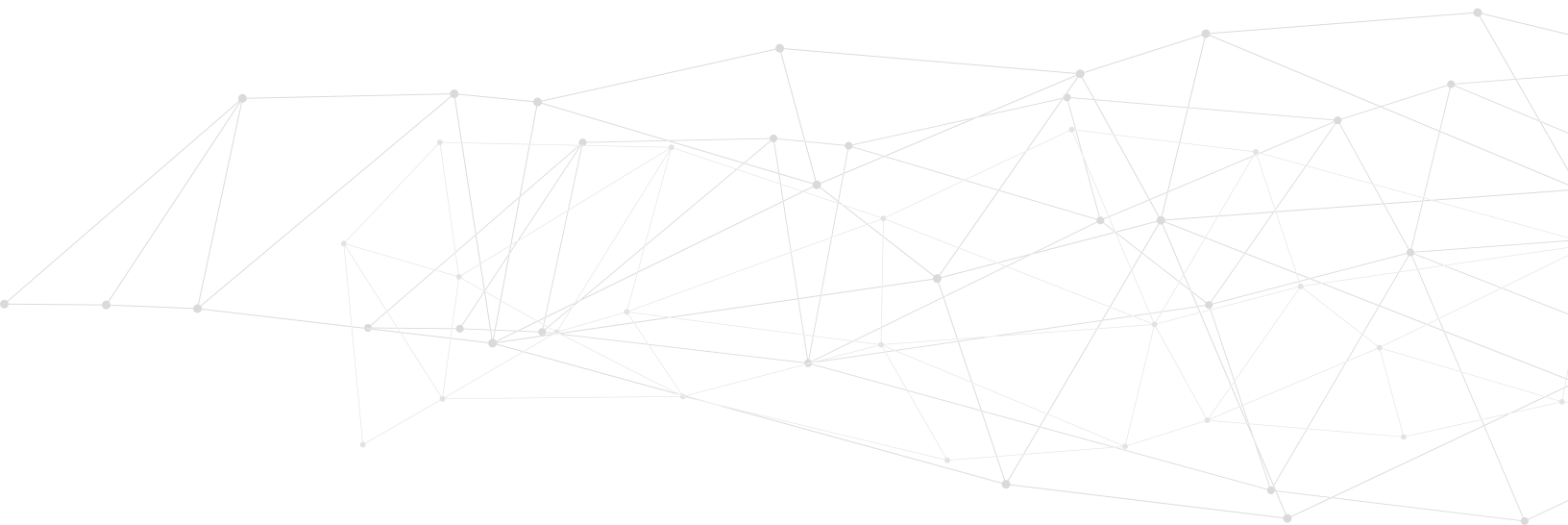


Por favor responda siguiendo todas las preguntas que aparecen en la siguiente tabla:

		Criterio para la toma de decisión		Viabilidad		Observaciones
				Si	No	
DIMENSIONES	Legal	¿La decisión está dentro de la legalidad vigente?		.		
		¿La decisión podría ser dada a conocer a los diferentes grupos de interés de la empresa sin que ello implique una disputa legal?		.		
	Económica	¿La decisión es económicamente viable para la empresa y sus diferentes grupos de interés?		.		
		¿La decisión hace compatible viabilidad económica con buena reputación organizacional?		.		
		¿La decisión generará afectaciones de las cuales la empresa deberá hacerse responsable?		.		
	Moral	¿La decisión está alineada a los valores éticos de la persona o equipo que la toma?		.		
		¿La decisión está alineada a los principios éticos de la filosofía organizacional? ¿Qué principios éticos refleja?		.		
		¿La decisión simboliza un motivo de orgullo para la empresa?		.		
		¿La decisión es compatible con los principios éticos promovidos por las cámaras empresariales, colegio de profesionistas y certificadoras con las que se vincula la empresa?		.		
		¿La decisión garantiza la dignidad y derechos de las personas que pueden verse afectadas por ella?		.		
				.		
	Social	¿La decisión tendrá respaldo y legitimidad social?		.		
		¿La decisión podría ser aceptada en otros contextos culturales?		.		
	Ecológica	¿La decisión es ecológicamente sostenible?		.		
		¿No afecta o impacta negativamente a las generaciones venideras?		.		

Consideraciones para la evaluación de cada uno de los criterios y la toma de decisión final:

- 1** Si la decisión no se encuentra dentro del marco legal, la decisión no debe ser tomada.
- 2** Si en los dominios de responsabilidad económica, moral y social, hay más de una respuesta como “no viable”, la decisión no debe ser tomada.
- 3** Si la decisión es viable para los inversionistas de la empresa, pero no es viable para el resto de los grupos de interés, la decisión no debe ser tomada.
- 4** Si la decisión generará un daño irreversible imposible de reparar, la decisión no debe ser tomada.



CONCLUSIONES

A manera de corolario, podemos decir:

La industria 4.0 es el resultado de un cambio profundo y radical derivado de la hoy denominada cuarta revolución.

La incorporación de la IA y la automatización modificarán los procesos productivos, en un grado tal, que al día de hoy no tenemos certeza sobre cómo será el mercado laboral para el 2050.

De este contexto se desprenden preguntas que urge responder:

¿Podremos seguir creando más oportunidades de las que eliminamos?

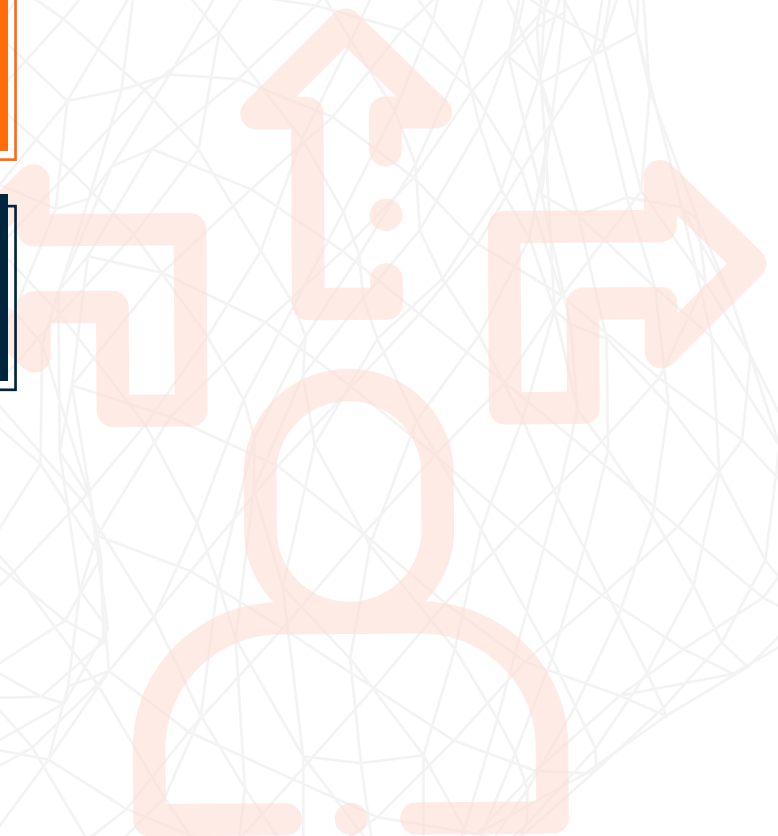
¿Cuáles son los límites éticos que no debemos traspasar para no poner en riesgo nuestra humanidad?

¿Qué políticas públicas debemos articular para garantizar la seguridad, integridad y dignidad de las personas que serán afectadas en el nuevo escenario laboral?

De cara a los próximos años, ¿cuál será el rol de las universidades en la configuración de los nuevos perfiles profesionales que requerirá la industria 4.0?

Los cambios que se avecinan en nuestro día a día y, muy especialmente en la dinámica empresarial, serán parte de un proceso mayor de “destrucción creadora” que traerá efectos muy relevantes para diferentes grupos de interés, de los cuales hay que hacerse cargo. Lo ideal, creemos, es llevar la responsabilidad social empresarial más allá de una posición defensiva o reactiva.

En muchos sectores de la industria existe un gran entusiasmo por gestionar la responsabilidad social empresarial e, incluso, de estimular la agencia ciudadana de las organizaciones. Sin embargo, la IA y la automatización masiva enfrentará a los directivos a una serie de controversias éticas para las que no existen respuestas únicas o acabadas, de ahí la importancia de tener a mano metodologías que permitan al empresariado tomar decisiones que vayan más allá del estado de resultados, es decir, que se orienten por la luz que reflejan los faros que nos llevarán hacia ese puerto donde habita la justicia.





BIBLIOGRAFÍA

- ▲ Ayala, P. (2018). "Un liderazgo sensible y responsable", El Noroeste, recuperado el 06 de junio de 2019 en: <https://www.noroeste.com.mx/publicaciones/opinion/un-liderazgo-sensible-y-responsable-103188>
- ▲ (2019). "Lecciones del siglo 21", El Noroeste, recuperado el 06 de junio de 2019 en: <https://www.noroeste.com.mx/publicaciones/opinion/lecciones-del-siglo-21-108659>
- ▲ (2017). "Cuando los principios morales no bastan", El Noroeste, recuperado el 06 de junio de 2019 en: <https://www.noroeste.com.mx/publicaciones/opinion/cuando-los-principios-morales-no-bastan-100212>
- ▲ Comte-Sponville, A. (2004). El capitalismo, ¿es moral? Paidós: Barcelona.
- ▲ Crane, A., Matten, D. & Spence, L. J. (2014). Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context. Routledge: New York.
- ▲ Harari, Y. N. (2019). 21 lecciones para el siglo XXI. Debate: México.
- ▲ Klemptner, G. (2016). Ethical Dilemmas. A primer for decision makers. Kindle edition.
- ▲ Lozano, J. M. (2009). La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible. Trotta: Barcelona.
- ▲ Oppenheimer, A. (2018). ¡Sálvese quien pueda! Debate: México.
- ▲ Swchab, K. (2017). La cuarta revolución industrial. Debate: México.
- ▲ Tirole, J. (2017). La economía del bien común. Taurus, edición digital.