

# APÉNDICE **A** **MODELO DE MUESTRA DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS**

*Este apéndice esboza un procedimiento paso por paso para la toma de decisiones éticas de la empresa comercial responsable. Está basado en diversos enfoques que se detallan en los trabajos citados al final de este apéndice.*

## **Consideraciones preliminares**

Hay por lo menos cinco temas que una persona a cargo de tomar decisiones debe tener en claro al comenzar el proceso formal de la toma de decisión de ética y política:

1. ¿Qué motivó la necesidad de una elección?
2. ¿La persona a cargo de la toma las decisiones está formulando una pregunta, desarrollando un argumento o decidiendo cómo actuar?
3. Para esta selección solamente, ¿qué se puede suponer razonablemente que es la verdad?
4. ¿Cuáles son las creencias, estándares, procedimientos y expectativas fundamentales?
5. ¿Qué va a constituir una sentencia o acción de calidad bajo estas circunstancias?

## **Toma de decisiones basadas en resultados**

**Paso 1:** Identificar el resultado deseado

- ¿Una visión de un futuro deseado?
- ¿Una pregunta para proseguir?
- ¿Un argumento para apoyar una posición?
- ¿Una resolución de un dilema?
- ¿Una solución para un problema?

Describir el resultado deseado claramente. Si es solucionar un problema, se debe estar seguro de que es un problema, no solamente un síntoma.

**Paso 2:** Describir las condiciones o criterios que debe reunir el resultado para ser satisfactorio. Enumerar los criterios esenciales para un resultado exitoso, así como las otras condiciones que sería deseable que reúna un resultado:

- Entre los criterios esenciales mínimos se incluye que el resultado sea una opinión de calidad o acción de calidad que es viable, apropiada y de costo aceptable, específicamente teniendo en cuenta el costo de oportunidad.
- Un requisito organizativo esencial es que el resultado sea coherente con las creencias fundamentales de la empresa: su propósito, sus valores y un futuro previsto.

Incluir los estándares, procedimientos y las expectativas de una empresa específica que podría aplicarse en los cuatros niveles de identidad: cumplimiento, gestión del riesgo, mejora de la reputación y valor agregado.

**Paso 3:** Identificar a todos los partícipes —es decir, aquellos que están involucrados en, afectados por o en una posición para influir en el proceso de toma de decisiones o el resultado.

- Determinar sus relaciones.
- Analizar diferencias culturales mediante el uso de Hofstede u otro enfoque.
- Analizar diferencias de cultura organizativa.
- Si la decisión es una decisión organizativa o de comunidad, catalogar a los partícipes como o internos o externos.
- Priorizar entre los partícipes.

**Paso 4:** Buscar todos los resultados razonablemente promisorios y enumerarlos:

- Usar la técnica de lluvia de ideas (*brainstorming*)
- Considerar los puntos de vista de tantos partícipes como sean posibles.
- Usar diferentes marcos de referencia para desarrollar nuevas y mejores maneras de considerar la decisión.
- Preguntar, “¿Qué otra cosa es posible?”

**Paso 5:** Obtener todos los hechos pertinentes sobre el alcance hasta el cual cada una de las alternativas propuestas reuniría o no reuniría los criterios para un resultado aceptable —o es probable que lo hagan. Considerar los puntos de vista de los partícipes:

- ¿Cuáles son las perspectivas de los partícipes?
- ¿Cómo entienden los hechos?
- ¿Qué valoran concretamente y en lo abstracto?
- ¿Qué entienden que significan los conceptos claves?

**Paso 6:** Evaluar todas las alternativas mediante el examen en términos de criterios o condiciones que debe reunir un resultado (*esenciales*) y también en términos de aquellos que se consideran deseables (*deseables*):

- ¿Cuáles son las alternativas que mejor reúnen los criterios del resultado deseado?
- ¿Cuáles son los números detrás de las alternativas? ¿Cuánto costarán? ¿Cuánta probabilidad tienen? ¿Cuánto tiempo tomarán? ¿Cuánto tiempo durarán?
- ¿Son viables, apropiadas y sus costos aceptables?

Después de evaluar cada alternativa, preguntar, “¿Y entonces qué?” Esperar que haya por lo menos una consecuencia no querida. Estar preparado para apoyar sus evaluaciones con razones y justificaciones.

**Paso 7:** Comparar las alternativas y escoger la que mejor reúne los criterios esenciales y deseados:

- Primero, eliminar todas las alternativas que no reúnen las condiciones esenciales.
- Luego eliminar, progresivamente, las alternativas que reúnen las condiciones deseables de manera menos satisfactoria.
- Recordar que el objeto es hacer una buena selección con la información disponible, no hacer una selección perfecta.

**Paso 8:** Llevar adelante la selección:

- Compartir la visión
- Seguir con la pregunta.
- Probar el argumento.
- Actuar sobre la resolución.
- Comenzar a implementar la solución.

Las selecciones de ética y política suponen acción, aunque una decisión de no hacer nada cuando uno tiene el poder de actuar es también acción. Encontrar el coraje para actuar sobre las elecciones difíciles. Tomar responsabilidad por la elección, la acción que se requiere para llevarla adelante y las consecuencias. Estar dispuesto a hacerse responsable —y para responsabilizar a otros.

**Paso 9:** Reflexionar sobre las consecuencias de la selección y las acciones que las implementan. Aprender tanto de los procesos como de las consecuencias:

- ¿Qué preguntas se formulan?
- ¿Qué argumentos pueden presentarse a favor de mantener el curso o cambiarlo?
- ¿Qué hubiera podido hacerse mejor para llegar al resultado?
- ¿Qué hubiera podido hacerse mejor para implementar el resultado?
- ¿Qué aprendió usted de los procesos y de las consecuencias?

## Trabajos consultados

- Altier, William J. *The Thinking Manager's Toolbox: Effective Processes for Problem Solving and Decision Making*. Cambridge, Reino Unido: Oxford University Press, 1999.
- Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: HarperBusiness, 1994.
- Eccles, Henry E. *Logistics in the National Defense*. Westport, Conn.: Greenwood Publishing Group, 1981.
- Hardin, Garrett. *Filters against Folly: How to Survive Despite Economists, Ecologists, and the Merely Eloquent*. Nueva York: Penguin Books, 1985.
- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill, 1991.
- Krolick, Sanford. *Ethical Decision-Making Style: Survey and Interpretive Notes*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Training Systems, 1987.
- Leavitt, Harold. "Management and Management Education in the West: What's Right and What's Wrong?" In *The Management of Organizations: Strategies, Tactics, Analyses*, editado por Michael L. Tushman, Charles O'Reilly, and David A. Nadler. Nueva York: Harper & Row, 1989.
- Likert, Rensis, and Jamie Gibson Likert. *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Paul, Richard W. *Critical Thinking: What Every Person Needs to Survive in a Rapidly Changing World*. 2nd rev. ed. Santa Ana, Calif.: Foundation for Critical Thinking, 1992.
- Robertson, Chris, and Paul A. Fadil. "Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited," *Journal of Managerial Issues* 10, no. 4 (1998): 454, disponible en <<http://www.questia.com>>, accessed June 7, 2003.
- Mises, Ludwig von. *Human Action: A Treatise on Economics*. 3rd rev. ed. Chicago: Contemporary Books, 1966.