

## ***Tangible & abstracto***

Este video introduce un sesgo de la ética del compartimento conocido como lo tangible y abstracto. Lo tangible y abstracto describe como reaccionamos a cosas mas inmediatas y claras que a cosas mas removidas en tiempo y espacio, lo que significa que ponemos atención insuficiente a las consecuencias adversas que nuestras acciones tienen en otros. Estar al tanto de estos efectos requiere mantener nuestra antena ética en alto y usar una cierta cantidad de *imaginación moral* para prever cómo pueden impactar en la sociedad nuestras decisiones morales, al igual que una piedra lanzada a un estanque, crea ondas a través del agua.

Como se observa en el video, la toma de decisiones es, naturalmente, afectada más fácilmente, por factores reales, tangibles y simultáneos, que por factores que se alejan en el tiempo y el espacio. La gente está más afectada por lesiones relativamente menores a sus familiares, amigos, vecinos e incluso mascotas, que por la muerte por inanición de millones en el extranjero. Esta perspectiva sobre la toma de decisiones puede causar problemas que tienen dimensiones éticas .

El video da varios ejemplos. Se ha sugerido que los auditores que certifican los estados financieros y los analistas de valores que ofrecen asesorías de inversión, son particularmente susceptibles a este fenómeno debido a que, las víctimas de sus estados financieros inexactos o de su asesoramiento de inversión erróneo, en su mayoría no llevan un nombre, son miembros sin rostro, que pertenecen a un numeroso público inversionista que, es fácil racionalizarlo así, los atienden porque deben tener carteras diversificadas de cualquier manera.

Y se ha sugerido, además, que los ingenieros de Ford que pusieron el modelo Pinto en el mercado a pesar de no haber pasado numerosas pruebas de choque, bien podrían haber sido afectados por este fenómeno. Si no ponían el coche en el mercado, era fácil ver el impacto inmediato a su alrededor. La empresa para la que trabajaban, sus compañeros de trabajo, incluso ellos mismos podrían sufrir la humillación y perder el empleo. Pero si decidían (como lo hicieron) poner el coche en el mercado a pesar de sus fallas de seguridad, las víctimas de los accidentes eran personas sin nombre y sin rostro. Sus heridas eran sólo hipotéticas - meras estadísticas futuras e impersonales.

Si las personas solo miran el impacto a corto plazo de sus decisiones en el área inmediata a ellos, es posible que actúen de manera poco ética y causen efectos adversos para muchas personas. Reusarse a retirar un producto defectivo del mercado puede ahorrar dinero para la compañía a corto plazo, pero el dejar un producto peligroso en el mercado puede causarles daño a cientos o miles de personas a la larga.

Relacionada con el concepto de lo tangible y lo abstracto, está la noción de la *distancia moral*. Se dice que pesa menos en la conciencia personal,



matar al presionar un botón, en un avión a 30.000 pies en el cielo y lanzando bombas, que al tirar del gatillo de un rifle y matar a un ser humano, claramente visible, y no muy lejos de nosotros. Cuanto más lejos está una persona del impacto de las consecuencias de sus acciones, más fácil será, que actúe inmoralmemente. Debido a que los mercados de capital supuestamente son tan eficientes que los jugadores individuales pueden tener poco impacto directo, a menudo se sienten muy lejos de las potenciales víctimas de sus fechorías. Mientras que los negocios se hacen cada vez más a nivel global, el impacto de las decisiones con respecto a la cadena de suministro de una empresa y su impacto en los trabajadores a medio mundo de distancia, puede parecer cada vez más, algo que una persona de negocios puede ignorar. Pero cuando, como ocurrió recientemente en Bangladesh, un edificio de una fábrica se derrumba, matando a 1.129 trabajadores, y todos los titulares señalaron el papel de las compañías estadounidenses, se hace evidente que se debería haber tomado una decisión diferente.

Para prender mas sobre conceptos de la ética relacionados, mire *Imaginación Moral*, *Causando daño*, y *Ética desvanecida*.

Los casos de estudio en esta página examinan la naturaleza abstracta—pero las consecuencias demasiado tangibles—de tomar decisiones de pólizas que tratan con el cambio climático y la epidemia de salud global de la Ebola. “Cambio climático y el Acuerdo de París” explora como las acciones (e inacciones) de la población de hoy tendrá efectos tangibles en las generaciones futuras. “Ebola y la intervención Estadounidense” llama la atención a los efectos de las acciones humanitarias por parte de la militar americana durante la epidemia de Ebola en África en el 2014. Para un caso de estudio sobre los problemas a los que se enfrentan compañías que usan cadenas de suministro con condiciones laborales cuestionables, lea “Proveedores de Apple y sus prácticas laborales.”

Términos definidos en nuestro glosario de ética relacionados a este video y casos de estudio incluyen: ética desvanecida, agente moral, imaginación moral, sujeto de valor moral y tangible & abstracto.

La ética del comportamiento toma de los campos de la psicología del comportamiento, ciencia cognitiva, biología evolucionaria y otras disciplinas relacionadas para determinar como y por que las personas toman decisiones éticas o poco éticas. Mucha de la investigación de la ética del comportamiento se enfoca en por que las buenas personas hacen cosas malas. Muchos de los conceptos de la ética del comportamiento son cubiertos detalladamente en [Concepts Unwrapped](#), al igual que en el video [Aquí para ganar: La historia de Jack Abramoff](#). Cualquiera que mire estos videos tendrá una introducción solida al campo de la ética del comportamiento.

### Preguntas de discusión

1. Los estudios muestran que las personas tienden a sufrir más por la muerte de una mascota que por la muerte de miles de personas en un lugar lejano como África . ¿Va esto de acuerdo con tu propia experiencia?

2. Las organizaciones caritativas saben que pueden estimular más la generosidad al describir el caso particular de una víctima con nombre, de una tragedia (terremoto, inundación, guerra, etc.), que por la presentación de las estadísticas sobre miles de víctimas. ¿Esto tiene sentido para ti? ¿Crees que las cosas deberían funcionar así?
3. Supongamos que el encargado de admisiones de una universidad se reúne con un candidato que es agradable, atractivo, educado, serio, pero que muy apenas cubre los requisitos de admisión. ¿Qué será más fácil para el encargado: dar a este solicitante el último lugar que queda si conoce a quien ahora le negarán ese último lugar, o si no sabe quién es esa segunda persona?
4. ¿Puedes pensar en un ejemplo donde tomaste la decisión de actuar (o no actuar) que podría haber sido hecha de manera diferente si hubieran sido más vívidas o tangibles las consecuencias de tu decisión?
5. ¿Puedes desarrollar un escenario hipotético en un entorno en donde el fenómeno de lo "tangible y abstracto" podría ayudar a causar que alguien actúe de forma poco ética?
6. ¿Cómo puede un director financiero o un banquero de inversión o el gerente de una empresa de productos químicos protegerse del potencialmente horrible impacto de "lo abstracto" en sus decisiones éticas?

### Recursos adicionales

Ariely, Dan. 2012. *The (Honest) Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves*. New York: HarperCollins Publishers.

Bazerman, Max H., and Ann E. Tenbrunsel. 2011. *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

De Cremer, David (Editor). 2009. *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

De Cremer, David, and Ann E. Tenbrunsel (Editors). 2012. *Behavioral Business Ethics: Shaping an Emerging Field*. New York: Routledge.

DeSteno, David, and Piercarlo Valdesolo. 2011. *Out of Character: The Surprising Truths about the Liar, Cheat, Sinner (and Saint) Lurking in All of Us*. New York: Crown Publishers.

Dienhart, John William, Dennis J. Moberg, and Ronald F. Duska (Editors). 2001. *The Next Phase of Business Ethics: Integrating Psychology and Ethics*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

Gino, Francesca. 2013. *Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan*. Boston: Harvard Business Review Press.

Heffernan, Margaret. 2011. *Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at Our Peril*. New York: Walker Publishing Company.

Matousek, Mark. 2012. *Ethical Wisdom: The Search for a Moral Life*. New York: Anchor Books.

Messick, David M., and Ann E. Tenbrunsel (Editors). 1996. *Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics*. New York: Russell Sage Foundation.

Rhode, Deborah L. (Editor). 2006. *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Werhane, Patricia H., Laura Pincus Hartman, Crina Archer, Elaine E. Englehardt, and Michael S. Pritchard. 2013. *Obstacles to Ethical Decision-Making: Mental Modes, Milgram and the Problem of Obedience*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Para recursos de enseñanza sobre la ética del comportamiento, un artículo escrito por los autores Minnete Drumwright, Robert Prentice y Cara Biasucci, de Ethics Unwrapped, introduce conceptos clave en la ética del comportamiento y los enfoques para la instrucción efectiva de la ética —incluyendo ejemplos de ejercicios para el aula. El artículo, publicado en el *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, puede ser descargado aquí: [“Behavioral Ethics and Teaching Ethical Decision Making.”](#)

Un artículo detallado sobre la enseñanza de la ética del comportamiento con amplios recursos para la enseñanza, publicado en el *Journal of Legal Studies Education*, puede ser descargado aquí: [“Teaching Behavioral Ethics.”](#)

Un artículo por Robert Prentice sobre cómo la ética del comportamiento puede mejorar la ética de la toma de decisiones, publicado en el *Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy*, puede ser descargado aquí: [“Behavioral Ethics: Can It Help Lawyers \(And Others\) Be their Best Selves?”](#)

Otro documento más antiguo, pero que sigue siendo útil, es el artículo de introducción a la enseñanza de la ética del comportamiento en: Robert A. Prentice (2004), “Teaching Ethics, Heuristics, and Biases,” *Journal of Business Ethics Education*, 1 (1), 57-74 que es accesible a través de Google Scholar.

### Transcripción de la narración

Escrito y narrado por:

**Robert Prentice, J.D.**  
**Business, Government & Society Department**  
**McCombs School of Business**  
**The University of Texas at Austin**

Los estudios psicológicos demuestran que la toma de decisiones humana está naturalmente más influenciada por factores reales, tangibles y simultáneos, que por factores que se alejan en el tiempo y el espacio. Por ejemplo, la gente está más afectada por lesiones relativamente menores a sus familiares, amigos, vecinos e incluso mascotas, que por la muerte por inanición de millones de personas en el extranjero. Esta tendencia que tenemos - para dar un mayor valor a lo tangible sobre lo abstracto - puede causar problemas que tienen dimensiones éticas muy reales .

Considera la posibilidad de que un director financiero corporativo descubre que, si no firma unos estados financieros falsos, la cotización de la compañía caerá inmediatamente. No sólo la reputación de su empresa pudiera recibir graves daños hoy, sino además los empleados a los que conoce y estima, también pueden perder sus puestos de trabajo mañana. Esas pérdidas son reales e inmediatas. Por otro lado, para eludir los números argumentará una pérdida, lo cual, si acaso, afectará mayormente a una masa de inversionistas sin rostro y sin nombre en algún momento en el futuro. Tal vez inconscientemente, el CFO sentirá una presión importante para seguir adelante y maquillar los números, para protegerse contra pérdidas inmediatas y tangibles.

El sociólogo Robert Jackall estudió en detalle el funcionamiento interno de una corporación en su libro *Laberintos Morales*. Jackall entrevistó a un gerente de una empresa química que dijo que por supuesto él no quería dañar al medio ambiente o perjudicar la salud de las personas. Cuando al gerente se le enfrentó a una elección entre poner un producto químico en el agua que podría matar a veinte personas en un millón, en comparación con el gasto de 25 millones de dólares del dinero de la empresa para salvar esas vidas, él dijo: "¿Valdrá la pena gastar tanto dinero? No sé cómo responder a esa pregunta, siempre y cuando yo no sea una de esas veinte personas. Siempre y cuando esas personas no pueden ser *identificadas*, siempre y cuando no sean *determinadas* personas, está bien poner el producto químico en el agua. ¿No es extraño?"

Los psicólogos Max Bazerman y Anne Tenbrunsel cuentan la historia de una empleada de Goldman Sachs quien hizo la denuncia de un escándalo por "negociaciones fuera de horario" (contratación de fondos una vez cerrado el mercado para aprovechar indebidamente las variaciones de precio) que permitía a ciertos clientes favoritos negociar fondos en detrimento de la mayoría de los clientes promedio de Goldman. La empleada de Goldman Sachs había visto originalmente a las víctimas de esta práctica como parte del 'negocio sin nombre y sin rostro'. Ella dijo: "...En este negocio se trata de cómo lo veas. No lo ves con una cara." Pero cuando su propia hermana le pidió consejo para invertir sus 401(k), de repente vio las cosas de manera diferente. "Vi una cara -la cara de mi hermana- y entonces vi las caras de todos aquellos cuyo único activo eran 401(k). En ese momento, sentí la necesidad de tratar de hacer que los reguladores investigaran [estos] abusos".

Estos son sólo un par de ejemplos de lo tangible y lo abstracto en el trabajo, y muchas veces no es un cuadro bonito. Trabajar dentro de las grandes burocracias corporativas a menudo hace que las personas se sientan en gran parte separadas de las consecuencias de sus decisiones. De la misma manera, trabajando en corporaciones globales o multinacionales con oficinas alrededor del mundo, también puede hacer que las personas sientan que no son responsables de las consecuencias de sus decisiones. El hecho de que no podamos percibir claramente el impacto de nuestras decisiones en las personas que nos rodean, no significa que no haya ninguna consecuencia. Para ser ético, debemos de ver hacia el horizonte y más allá, a la hora de tomar decisiones de negocios.