

## ***Imaginación moral***

Este video introduce el termino de la ética del comportamiento conocido como la imaginación moral. La imaginación moral es nuestra habilidad de pensar creativamente para ver maneras de ser éticos y exitosos. La imaginación moral se ilustra en dos formas en este video: (1) La búsqueda de una manera de ser a la vez ético y exitoso (por ejemplo, el CEO de la agencia de publicidad que canceló el contrato de un gran cliente, en lugar de hacer algo poco ético que el cliente insistía en que él hiciera; y encontró además, la manera de reducir costos, lanzar nuevos negocios y conservar el empleo de todos) y (2) Encontrar una manera de hacer dinero y servir a la sociedad (por ejemplo, TOMS Shoes, que por cada par de zapatos TOMS que se venden, ellos donan un par, a alguien que los necesita). Puede ser útil hacer una distinción entre estas dos formas de imaginación moral: el primer ejemplo consiste en vivir la integridad, mientras que el segundo consiste en la práctica de la responsabilidad social corporativa.

Los profesionales de la publicidad que utilizan la imaginación moral suelen trabajar en las agencias de publicidad que promueven la sensibilidad moral. En estas agencias, los valores organizacionales relacionados con la ética son articulados y ampliamente aceptados. Los profesionales de la publicidad en estas agencias a menudo hablan de cuestiones éticas con sus compañeros de trabajo y sus clientes, y consideran el asesoramiento ético a sus clientes como parte de sus funciones como asesores empresariales de confianza.

Este video es parte de un paquete de tres video titulado Trilogía moral. Los tres videos de la Trilogía Moral - [Miopía moral](#), [Mutismo moral](#), e [Imaginación moral](#) (este video) - están destinados a utilizarse juntos. La miopía moral y el mutismo moral a menudo se refuerzan mutuamente, y liberarse de la miopía moral y del mutismo moral pueden permitirle a uno desarrollar la imaginación moral.

El caso de estudio en esta página, “In-FUR-mercials: Publicidad & adopción,” muestra como una agencia de publicidad uso la imaginación moral para incrementar las adopciones de mascotas en el refugio de animales Lied cuando esta se vio con una mayor cantidad de animales. Para un caso de estudio que ilustra como las compañías se pueden beneficiar de la imaginación moral, lea El modelo de Costco.”

Términos definidos en nuestro glosario de ética relacionados a este video y casos de estudio incluyen: responsabilidad social corporativa, integridad, imaginación moral, mutismo moral, y miopía moral.

Los tres conceptos de la Trilogía moral y muchos de los razonamientos que los sustentan, son descritos y documentados en un artículo del Journal of Advertising por Minette Drumwright y Patrick Murphy, “How Advertising Practitioners



View Ethics: Moral Myopia, Moral Muteness and Moral Imagination” (2004, vol. 33, no. 2, pp. 7-24).

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. ¿Puedes recordar algún momento en el que tú o alguien a quien tú conoces usó la imaginación moral? Si es así, qué te motivó (o a esa persona) a usar la imaginación moral?
2. ¿Qué tipo de ambiente en la organización sería necesario para fomentar el uso de la imaginación moral?
3. ¿Qué pueden hacer los líderes para alentar a las personas que trabajan para ellos a usar la imaginación moral?
4. El video sugiere que a menudo se necesita coraje para ejercitar la imaginación moral. ¿Qué tipo de cosas le darían a la gente el valor de usar la imaginación moral?
5. El video sugiere que la imaginación moral puede requerir que vayas en contra del *status quo*. ¿Qué se puede hacer para aprender a ir más allá del *status quo* y hacer las cosas de otra manera?
6. ¿Qué tienen en común la imaginación moral con otros tipos de creatividad y de innovación?

### Recursos adicionales

#### Artículos académicos:

Bird, Frederick B., and James A. Waters. 1989. “The Moral Muteness Of Managers.” *California Management Review* 32 (1): 73-88.

Drumwright, Minette E., and Patrick E. Murphy. 2004. “How Advertising Practitioners View Ethics: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination.” *Journal of Advertising* 33 (2): 7-24.

Gentile, Mary C. 2010. “Keeping Your Colleagues Honest: How to Challenge Unethical Behavior at Work—And Prevail.” *Harvard Business Review* 88 (3): 114-117.

Gentile, Mary C. 2010. *Giving Voice to Values: How to Speak Your Mind When You Know What’s Right*. New Haven, CT: Yale University Press.

Prentice, Robert. 2004. "Teaching Ethics, Heuristics And Biases." *Journal Of Business Ethics Education* 1 (1): 57-74.

Werhane, Patricia H. 1999. *Moral Imagination And Management Decision-Making*. New York: Oxford University Press.

### **Casos:**

Ve el currículo de [Dando voz a los valores](http://www.babson.edu/Academics/Teaching-Research/Gvv/Pages/Home.aspx) (GVV) para casos que proveen evidencia sobre la Miopía moral y el Mutismo moral. Todos los materiales del currículo GVV son gratis y se pueden encontrar en este enlace: <http://www.babson.edu/Academics/Teaching-Research/Gvv/Pages/Home.aspx>

Especialmente vea los casos de GVV escritos por Minette E. Drumwright y sus estudiantes, "Part-Time Job With A Full-Time Challenge," "Market Research Deception," "Student Privileges With Strings Attached," y "Online Identities (A) & (B)." <http://www.babson.edu/Academics/Teaching-Research/Gvv/Pages/Curriculum.aspx>

### **Noticias sobre los escándalos:**

Barrett, Paul M. 2014. "[The Scandal Bowl: Tar Heels Football, Academic Fraud, and Implicit Racism.](#)" *Businessweek*, January 2.

Belson, Ken. 2012. "[Sandusky's Trial Begins With Graphic Testimony.](#)" *New York Times*, June 11.

Boren, Cindy. 2013. "[A Brief History of Lance Armstrong Denying Doping Allegations.](#)" *Washington Post*, January 14.

Associated Press. 2013. "[Lance Armstrong Doping Denials Over the Years.](#)" *Huffington Post*, January 16.

Para recursos de enseñanza sobre la ética del comportamiento, un artículo escrito por los autores Minnette 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 como 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:*

**Minette Drumwright, Ph.D., MBA**  
**Department of Advertising and Public Relations**  
**Moody College of Communication**  
**The University of Texas at Austin**

A veces puede ser difícil tener integridad en el lugar de trabajo, especialmente cuando parece que muchas personas están teniendo éxito a través de un comportamiento poco ético. Puede ser tentador darse por vencido y decir: "¡Tengo que ser poco ético si quiero tener éxito!" o "Si soy ético, ¡voy a ir a la quiebra!" Este tipo de pensamiento crea una falsa dicotomía entre ser ético y no tener éxito, o no ser ético y tener éxito.

Algunas personas son capaces de escapar de este tipo de pensamiento, incluso en circunstancias muy difíciles. Ellos tienen lo que algunos estudiosos como Mark Johnson y Patricia Werhane han denominado "la imaginación moral". La imaginación moral es la capacidad de pensar fuera de la caja y encontrar formas de ser a la vez éticos y exitosos -alternativa que muchas personas no pueden ni siquiera imaginar.

Me encontré con un vívido ejemplo de la imaginación moral en mi investigación con Patrick Murphy que fue publicado en el *Journal of Advertising*. El director general de una importante agencia de publicidad describe un momento en el que su cliente más grande, que representaba más de un tercio de los ingresos de su agencia, le pidió que hiciera algo que él consideraba poco ético. Él se opuso, pero el cliente no quiso cambiar de idea e insistió en que la agencia de publicidad llevara a cabo el comportamiento poco ético. Al término de esa cita, el cliente pidió revisar el tema en una reunión al día siguiente, y también comentó que confiaba en que el CEO cambiara de opinión y cumpliera con su solicitud, especialmente si quería que su relación comercial continuara.

El director general volvió a su oficina y discutió largamente la solicitud del cliente con su equipo. Después de un buen tiempo de deliberación, llegaron a la conclusión de que no podían llevar a cabo la solicitud. En la reunión del día siguiente, el presidente utilizó sus argumentos más persuasivos para objetar la solicitud, pero el cliente se mantuvo firme. El CEO canceló la cuenta, justo antes de que el cliente lo despidiera. De pronto, un tercio de los ingresos de la agencia se habían esfumado. Normalmente, en una situación como esta en las compañías publicitarias, la mayoría, si no todas las personas que trabajan en la cuenta, reciben su notificación de despido; ellos son despedidos para

reducir los costes fijos de la agencia de manera significativa e inmediata. Pero el CEO de esta agencia, dijo que no creía que eso fuera lo correcto. Reunió a su equipo en conjunto, y mediante una lluvia de ideas, encontraron maneras de reducir costos y conseguir nuevos clientes. Y luego, se pusieron a hacer lo planeado. Al final, nadie fue despedido y la agencia libró esa crisis con éxito, con su credibilidad y su reputación intactas. En mi investigación en esta agencia de publicidad, muchas personas me relataron la misma historia. El hecho se había convertido en una leyenda que simbolizaba y comunicaba los valores de la organización. La imaginación moral no sólo ayuda a las personas a lidiar con los problemas éticos que se enfrentan en el lugar de trabajo sino que también ayuda a las empresas a actuar de manera más ética en la sociedad.

Entonces, ¿qué podemos hacer para desarrollar la imaginación moral? En primer lugar, rechazar la falsa dicotomía de ser ético en quiebra, o ser poco ético y exitoso. En segundo lugar, aceptar el hecho de que la resolución de problemas éticos es una parte de nuestro papel como profesionales y, por lo tanto, debemos aplicar la misma capacidad para abordar y resolver problemas de cuestiones éticas, tal y como lo hacemos con otros temas. Reconocer que si queremos participar en un negocio como socio de confianza, debemos abordar con eficacia las cuestiones éticas. En tercer lugar, hablar con otras personas que comparten nuestro punto de vista sobre la importancia del enfoque ético y la búsqueda de alternativas mediante la lluvia de ideas. Y, por último, ¡tener la valentía! Podemos tener los mejores valores en el mundo, pero ellos no hacen ningún bien a nadie si no tenemos el coraje de ponerlos en acción.