

Las Nuevas Tecnologías y la Toma de Decisiones Éticas en la Empresa Privada

Mtro. Francisco Javier Romero Guerrero
Departamento de Comunicación
Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México
fromerog@itesm.mx

Introducción

Las nuevas tecnologías han tenido un impacto en nuestra forma de relacionarnos, comunicarnos y estructurar nuestro pensamiento. De esta misma forma, éstas últimas han generado una influencia en la toma de decisiones de los directivos de empresas privadas. Así, en el proceso que lleva a cabo el dirigente, aparecen una serie de variables que habrán de servir como elementos de juicio crítico desde el punto de vista ético para que pueda tratar de tomar una decisión viable, sin dejar de tomar en cuenta las consecuencias que sus decisiones traerán para la organización.

Toma de decisiones éticas

Es claro que es muy difícil que el líder resuelva todo lo que se demanda de ellos, sin embargo, uno de los aspectos que si deberíamos esperar es un liderazgo ético, esto es lo que la sociedad necesita y demanda de ellos hoy en día. ¿Por qué es esto así? Porque las decisiones responsables son vitales en un mundo tan complejo como el que vivimos. Esto no es un asunto sencillo ya que los líderes deben de dirigir con dilemas éticos complejos en las situaciones de negocios, donde usualmente hay que tomar decisiones fuertes que deben realizarse en un ambiente de intereses y conflictos permanentes. Por lo tanto, el asunto de integrar efectivamente la ética en la toma de decisiones en los

negocios es un área mayor de debate que confrontan a los líderes corporativos de hoy como menciona Linda Klein en su trabajo de 1991.

En una investigación hecha por Chen-Fong en 2002, el autor declara que varias encuestas han examinado los valores individuales y las actitudes éticas de los tomadores de decisiones para saber el grado de comportamiento ético de las corporaciones como resultado de esos valores y actitudes. Los resultados han demostrado que las decisiones individuales entre los intereses personales y la ética impacta en la ética de los negocios, para bien o para mal. Podríamos decir que la individualidad tiene sus efectos en la ética de empresa. De hecho, estudios hechos por Navran y Morris en 1997 han demostrado que la “toma de decisiones éticas de manera individual” puede influenciar la “ética corporativa”. Más aún, Verschoor en 1998 y Cheng-Fong, probaron que la “ética corporativa” puede influenciar el “desarrollo organizacional”.

Debido a esto, el liderazgo ético administrativo se enfoca en dos objetivos principalmente: (1) Clarificar y explicitar la dimensión ética que existe en cada decisión tomada por cada directivo, y (2) Formular y justificar principios éticos – principios que se suponen deben de ser ayuda esencial para un liderazgo ético, pero que nunca podrán sustituir la responsabilidad personal en el proceso de Toma de decisiones éticas como lo menciona Georges Enderle en su trabajo de 1987.

No podemos negar que el componente de “razonamiento moral” es esencial para estos efectos, aunque sepamos que en el corto plazo esto pueda complicar el proceso de toma de decisiones. Pero poner el componente ético a un lado sería una falsa simplificación. Por eso, podríamos decir que los objetivos son:

- Hacer a los líderes *más sensibles* – una vez que el asunto de la responsabilidad ética sea tomado seriamente – hacia las personas que

pudiesen ser afectadas en el proceso de ejecución de una toma de decisiones.

- El liderazgo ético administrativo toma en cuenta las perspectivas de *largo plazo*.
- *Los principios éticos y su observancia* crean más claridad y más seguridad para todos los involucrados. – Nuevamente citando a Enderle -.

Ahora, ¿Cuál es la relación directa que existe por parte de las nuevas tecnologías y la toma de decisiones éticas en las empresas? Es necesario recordar que las nuevas tecnologías han impactado una serie de áreas que no necesariamente están ligadas directamente con la tecnología. Esto es, hay procesos del hombre en lo que las nuevas tecnologías han impactado directamente, y la empresa es una de ellas.

¿A que me refiero? De acuerdo a Frank Harrison, uno de los Gurus en cuanto al tema de Toma de decisiones estratégicas, él comenta que ese proceso - por su misma naturaleza - constituye la responsabilidad más importante en la Alta administración de las empresas. De ahí que proponga un modelo donde se conecta directamente este tema con las nuevas tecnologías.

Así, el Paradigma de la efectividad en la Toma de Decisiones estratégicas de Harrison se compone de varios elementos:

1. **Asesoría Medioambiental** (Factores externos) – Donde los tomadores de decisiones deben de tomar en cuenta las influencias externas del medioambiente y necesitan monitorear los cambios y adaptar a la organización como respuesta a lo que este sucediendo en el exterior.
 - Grado de variación o la estabilidad de un ambiente como factor dominante como factor de incertidumbre.

- Oportunidades y amenazas
- Factores sociopolíticos

2. **Asesoría Organizacional** (Profile de Capacidades) – Donde el enfoque es el desarrollo de un Perfil de capacidades que permita a la administración de la empresa conducir un análisis de fuerzas y debilidades organizacionales.

- La Administración es factor vital que hace a la organización caminar; y una administración efectiva es la clave en el desarrollo de la organización en general. Los valores en la administración encuentran su expresión en la aplicación del juicio de los administradores, contando que con que ese juicio es clave para la toma de decisiones.
- La tecnología como uno de los medios para poder realizar la sistematización de las aplicaciones que ayudarán a realizar los cambios esperados por la organización. Para poder hacer o llevar a cabo decisiones estratégicas efectivas, la administración debe de buscar áreas de ventaja tecnológica y deberá mantenerse alerta en contra de la amenaza constante de la obsolescencia tecnológica. **Aquí es muy importante saber que las nuevas tecnologías juegan un rol fundamental en el proceso de toma de decisiones. Ya sea jugando un rol de agente de cambio o como una ventaja competitiva de la propia organización.**
- Las políticas de la organización proveen de un marco de referencia para realizar una toma de decisiones estratégica de manera adecuada.
- Los recursos como aquello con lo que cuenta la organización para sus fines.

3. **Análisis del gap estratégico** que no es más que el análisis que se hace entre el vacío que existe entre la posición estratégica actual de la

empresa y la posición deseada. Hay tres posibles variaciones del gap estratégico: (1) El gap estratégico positivo; (2) gap estratégico negativo y (3) gap estratégico cero.

- Gap estratégico positivo donde se dan las condiciones optimas para la toma de decisiones estratégicas (ojo: esto incluye a la tecnología).
- Gap estratégico negativo, que no es mas que cuando la organización no es capaz de capitalizar las oportunidades que se presentan, que tengan que ver con la competencia o amenazas tecnológicas, requerimientos legales o cumplir con las responsabilidades esperadas.
- Gap estratégico Cero significa que el gap existente tiende a cero. Esto es que la organización ha alcanzado una posición estratégica confortable donde el bache es casi cero. Este nivel conduce a toma de decisiones estratégicas correctas.

4. **Factores específicos de decisión** – esto es, hay diferentes variedades de factores que se listan a continuación:

- Naturaleza de la decisión
- Medio o contexto
- Efectividad de la decisión

Algo que es importante mencionar es que las decisiones estratégicas efectivas, generalmente resultan de una manera de hacer negocios. Esto es, operando con las restricciones existentes como las políticas, procedimientos y prácticas.

Ahora, claramente hay un tiempo óptimo para realizar una toma de decisiones estratégica. El punto preciso de optimización es como aproximarse al Cenit de la oportunidad para ser capitalizada o la ventaja a ganar por la organización. En este punto vale la pena detenerse un poco ya que aquí las nuevas tecnologías juegan un papel

vital. Éstas por sus características de velocidad y precisión han aportado mucho al desarrollo organizacional de las empresas. Han ayudado a que el tomador de decisiones cuente además con la cantidad de información oportuna para que los tomadores de decisiones cuenten con toda la información necesaria que las nuevas herramientas tecnológicas les pueden proveer.

Así, si la información que proveen las nuevas tecnologías es óptima en tiempo y cantidad, el impacto que tendrán ellas en el proceso de toma de decisión estratégica será muy diferente al que pudiese haber con escasa información y a destiempo. Las organizaciones del presente y mucho menos del futuro, podrán darse el lujo de no contar con las herramientas tecnológicas que deben de proveer de información relevante que sirvan para que el proceso de toma de decisiones estratégica sea mucho más integral y más preciso al mismo tiempo.

Otro factor a tomar en cuenta es Riesgo-Recompensa, toda empresa sabe que este factor siempre esta presente en el medio en el que se encuentre la organización.

5. **Actitudes Administrativas** – Dos principales actitudes conciernen a este punto:

- Las actitudes hacia el proceso de toma de decisiones – donde se revisa la parte de los objetivos estratégicos y la apertura del proceso mismo dentro de la organización.
- Actitudes hacia la decisión estratégica misma – donde lo que se busca revisar el grado de maximización o satisfacción de los resultados de acuerdo a la elección misma. Esto es, estrategias de elección estratégica y los resultados de esa elección.

6. El proceso administrativo de toma de decisiones estratégicas – La dinámica de la toma de decisiones estratégicas están inherentes en las interrelaciones de las funciones del proceso:

- El agendar objetivos administrativos.
- Búsqueda de alternativas
- Comparar y evaluar las alternativas
- El acto de elegir *¿Qué tanta influencia tendrán las nuevas tecnologías en este acto?*
- Implementación de decisiones
- Seguimiento y control.

7. Resultados de las Decisiones Estratégicas

Como podemos ver el rol que juegan las nuevas tecnologías en el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de la organización, es algo que aún no se ha medido en términos del impacto que genera en la organización. Sin embargo, lo que sabemos y nos queda claro es que a medida que sepamos más sobre los efectos que han causado, los elementos en los cuales nos pueden ayudar a realizar una mejor toma de decisiones, las empresas podrán alcanzar sus objetivos fijados de forma mas integral y efectiva.

No es ningún secreto que las nuevas tecnologías conllevan una serie de ventajas para las empresas y la humanidad en general. Pero si debemos de estar más conscientes de las grandes ventajas que podemos tener si sabemos mejor que queremos hacer con estas nuevas tecnologías.

Referencias

1. Chen-Fong Wu. The relationship of ethical decision-making to business ethics and performance in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. Vol. 35. No. 3. pp. 163-176. 2002
2. Enderle, G. Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*. Vol. 6. No. 8. pp. 657-663. 1987.
3. Ferrel, O.C.; Gresham, L.G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 49. No. 3. pp. 87-95.
4. Harshman, E; Harshman, C. (1999). Communicating with employees: Building on an ethical foundation. *Journal of Business Ethics*. Vol. 19. pp. 3-19.
5. Hunt, S.D., & Vitell, s. A general theory of marketing ethics. *Journal of macromarketing* Vol. 6. No 1. pp. 5-16. 1986.
6. García-Marza, D. *Ética Empresarial. Del diálogo a la confianza*. Ed. Trotta. Madrid, Spain. 2004.
7. Lozano, J. M. *Ética y empresa*. Ed. Trotta. Madrid, Spain. 1999
8. Lozano, J. F. *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Ed. Trotta. Madrid, Spain. 2004.
9. Morris, S.A. Internal Effects of Stakeholder Management Devices. *Journal of Business Ethics*. Vol. 16, pp. 413-424. 1997.
10. Navran, F. Are You Employees Cheating to Keep Up? *Workforce*. Vol. 76. pp. 58-61. 1997.
11. Klein, Linda S. Ethical Decision Making in a Business Environment. *Review of Business*. Vol 13. No 3. pp 27-29. 1991.
12. Rest, J.R. *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger. 1986

13. Slater, P. E; Bennis, W. E. (1964). Democracy is inevitable. *Harvard Business Review*. Pp. 51-59.
14. Verschoor, C.C. A Study of the Link between a Corporations's financial Performance and its Commitment to Ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol. 17. pp. 1509-1516. 1998.
15. Weiss, J. W. *Business Ethics: A managerial, stakeholder approach*. Wadsworth Publishing Company. California, E.U.A. 1994.