



Cuando el contexto sobrepasa a la Misión y Visión

Una mirada sobre las causas de dos escándalos empresariales.

When context surpasses Mission and Vision

A look at the causes of two corporate scandals.

Alexis Nicolás Sandes Guichón – Alessandro Charamelo Vázquez

URUGUAY

Resumen: Las noticias muestran a diario que en el mundo financiero suceden delitos que hacen que las personas lo vean como un ámbito despiadado, donde los empresarios son capaces de todo con tal de obtener mayores beneficios económicos, aun si son a costa de aspectos fundamentales para la vida de muchas personas. El presente artículo intentará, desde la profundidad de la filosofía, reflexionar sobre las causas que desatan los escándalos empresariales, y se focalizará en promover una nueva mirada en pos de lograr una temprana detección de las mismas mediante el análisis de los contextos, generalmente subestimado a la hora de juzgar o tomar decisiones en el mundo de los negocios.

Palabras Claves: contexto; escándalos empresariales; ética.

Abstract: Daily news shows that in the financial world shady crime happens that make people see it as a ruthless place where businessmen are capable of everything in order to obtain greater economic benefits, even if they are at the expense of fundamental aspects for the life of many people. The present article will try, from the depth of the philosophy, to reflect on the causes that unleash business scandals and will focus on promoting a new look in order to obtain an early detection of them through the analysis of contexts, generally underestimated time to judge or make decisions in the business world.

Keywords: context; business scandals; ethics.



Universidad
Católica del
Uruguay

Alexis Nicolás Sandes Guichón es Contador Público, docente e investigador en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay. Integrante del Departamento de Disciplinas Contables.
Contacto: asandesg@ucu.edu.uy.

Alessandro Charamelo Vázquez es Estudiante de licenciatura en Negocios Internacionales y ayudante de cátedra de la Universidad Católica del Uruguay. Integrante del Departamento de Disciplinas Contables.
Contacto: alessandro.charamelo@correo.ucu.edu.uy.



Quando o contexto ultrapassa a missão e a visão

Um olhar sobre as causas de dois escândalos corporativos.

Resumo: A notícia diária mostra que, no mundo financeiro, ocorrem crimes que fazem as pessoas veem isso como um lugar implacável onde os empresários são capazes de tudo para obter maiores benefícios econômicos, mesmo que sejam à custa de aspectos fundamentais para a vida de muitas pessoas. O presente artigo tentará, desde a profundidade da filosofia, refletir sobre as causas que desencadeiam catástrofes comerciais e se concentrará na promoção de um novo visual, a fim de conseguir uma detecção precoce dos mesmos através da análise de contextos, geralmente subestimados tempo para julgar ou tomar decisões no mundo dos negócios.

Palavras-chave: contexto; escândalos empresariais; ética.

Historias de gente común

Un investigador, utilizando el alias “Neuroskeptic”, dedicado al campo de la neurociencia, decidió poner a prueba el sistema de doble revisión por pares utilizado por las revistas científicas referentes en la rama de la biología. El artículo en cuestión trataba acerca de los midiclorianos, una supuesta forma de “vida microscópica que reside en todas las células vivas”, siendo no más que un invento relacionado con un microorganismo mencionado en la película Star Wars I: La Amenaza Fantasma. El falso artículo estaba lleno de groseros errores conceptuales, múltiples plagios y hasta insólitas referencias hacia la película, tales como una mención a Darth Plagueis, un poderoso señor de la oscuridad Sith que podía utilizar la fuerza para controlar a los midiclorianos y así crear vida. El artículo fue publicado en el International Journal of Molecular Biology: Open Access, el Austin Journal of Pharmacology and Therapeutics y el American Research Journal of Biosciences. A su vez, el American Journal of Medical and Biological Research solicitó una tarifa de 360 dólares a cambio de la publicación del artículo (Hale, 2017: 1). Este caso recuerda al presentado por John McCool, quien haciéndose pasar por el Dr. Martin van Nostrand realizó un artículo sobre el envenenamiento derivado de una “uromicitosis”, una enfermedad falsa extraída de un capítulo de la popular SitCom estadounidense Seinfeld. Las revistas de Open Access, al no generar ganancias derivadas de suscripciones, dependen fuertemente de las tarifas que se les exige a los investigadores a cambio de publicar sus artículos. Dado el *boom* provocado por la expansión del internet y la aldea global, las revistas de acceso abierto son cada vez más populares, debido a que persiguen como fin la expansión del mayor conocimiento posible en la comunidad científica (McCool, 2017: 1).



Paolo Macchiarini sorprendió al mundo en el año 2008, cuando creó una tráquea artificial para una joven catalana, llamada Claudia Castillo, mediante la extracción química de las células del conducto respiratorio de un donante fallecido y la posterior implementación de células obtenidas de la médula ósea de la propia paciente. El nuevo órgano funcionaba con normalidad y no se requería de peligrosas drogas inmunodepresoras. En el año 2011, mientras trabajaba en el instituto Karolinska, uno de los más prestigiosos del mundo y cuyos profesores son los que seleccionan año a año a los ganadores de los Premios Nobel en el área de la medicina, reinventó su técnica elaborando órganos artificiales a partir de conductos de plástico, con el mismo procedimiento utilizado en el caso de la joven anterior. La medicina regenerativa fue durante años un sueño para el campo de la medicina, sus beneficios pueden solventar muchos de los problemas derivados de las fallas principales de los órganos humanos, por lo que Macchiarini era concebido como una superestrella por haber logrado lo que nadie pudo lograr antes. Se lo consideraba como un trabajador milagroso y un pionero científico. La realidad muestra que de los 17 pacientes que recibieron el tratamiento, la gran mayoría fallecieron debido a las complicaciones derivadas de dichos órganos, y algunos sobrevivientes, entre ellos la joven catalana, aún viven a expensas de tráqueas artificiales utilizadas en los procedimientos tradicionales (Rasko & Power, 2017: 1).

Si bien las dos historias citadas recientemente pueden parecer muy diferentes entre sí por los temas de interés tratados y por los contextos en los que se desenvuelven, todas comparten en común la característica de contener un dilema ético para sus protagonistas.

Ética en los negocios y el rol de los contextos

La cuestión ética es un tema presente en la filosofía desde hace muchos años, siendo aún hoy en día de difícil resolución. Si nos guiamos por la Ética del Deber, de Immanuel Kant, toda decisión que se tome debe seguir el imperativo categórico, definido por el autor de la siguiente manera:

“Solo podemos actuar de acuerdo a una máxima en la cual esta pueda ser ley universal para todos sin contradicción” (Kant, 1973: 72)

En este sentido, lo expresado por Kant significa que si quiero mentir para alcanzar una meta, debo permitir que todas las personas del mundo puedan mentir para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, al universalizar la situación no se toma en cuenta las consecuencias de la misma (Kant, 1973). El utilitarismo expresado por Jeremy Bentham, en su contraparte, propone que las decisiones, independientemente de si están bien o mal,



deben depender de las consecuencias, siendo la mejor opción aquella que aporta el mayor beneficio al mayor número de personas (Bentham, 2011). Mientras que la ética kantiana ignora el daño que podemos hacer tomando las decisiones de forma universal, la ética utilitaria no tiene en cuenta el sufrimiento de aquellos pocos resignados para favorecer a la mayoría, por lo que las determinaciones son incompletas. Por lo tanto, debemos definir en principio qué es un dilema ético. Consideramos que una persona tiene un dilema ético cuando debe optar entre A o B, e independientemente de su opción, una de las dos partes saldrá perjudicada con la decisión. Por ejemplo, muchos investigadores principiantes se enfrentan a inventar resultados de forma deshonesta y aumentar su número de publicaciones para lograr becas y recursos de investigación, o ver menguados sus ingresos mediante el logro de investigaciones realistas¹. Las revistas de Open Access se ven en la dicotomía de aceptar artículos de calidad, obtener bajos ingresos y, por ende, promocionarse a menor escala, o bien, publicar artículos menos relevantes a cambio de ingresos para subsistir. En el caso de Paolo Macchiarini, se enfrentaba quizás a algo más cuestionable aun desde el punto de vista ético, dado que se enfrentaba a perder el status y la fama logradas, o ignorar deliberadamente las consecuencias para la vida de pacientes que, a diferencia del doctor, desconocían los resultados reales de los experimentos y confiaban en un tratamiento revolucionario que apuntaba a cambiar el paradigma del área de trasplantes de la medicina mundial. El filósofo francés Jean Paul Sartre definía en su obra teatral "Dirty Hands" que la mejor opción debe de coincidir con el grado de suciedad que estemos dispuestos a llevar en nuestras manos (Sartre, 1989). El principal problema radica en que nuestra capacidad de "llevar suciedad en las manos" está fuertemente determinada por el contexto en el que vivimos. Se considera, además, que las personas tienen un "factor difuso" respecto a la deshonestidad, siendo este el punto a partir del cual un individuo empieza a tener una imagen negativa de sí mismo cuando comienza a comportarse de forma deshonesto. Dado que esto varía en función de cada uno, es posible que, ante dos actos similares de deshonestidad, una persona tenga una imagen negativa de sí misma, mientras que otra aún conserve una apreciación positiva (Ariely, 2012: 20).

Los seres humanos tenemos la posibilidad, como seres racionales, de comportarnos de formas muy diferentes en situaciones que empujan nuestra capacidad de soportar presiones para tomar decisiones hasta límites inimaginables. Irma y Harvey seguramente sean parte de los

¹ Si bien consideramos que es posible hacer investigaciones realistas y obtener becas y recursos financieros, las posibilidades de esto son mucho menores que las de los caminos antes expuestos.



acontecimientos más notables del año 2017, lamentablemente no por ser buenas noticias dado que, en el caso del primero, por ejemplo, fue considerado como el huracán más potente que se haya registrado en el océano Atlántico (Forbes, 2017). Millones de personas afectadas en el Caribe y en los Estados Unidos debían tomar decisiones en una situación considerada como límite, dado que contaban con muy poco tiempo para reaccionar frente a lo que se veía venir como una gran catástrofe. Mientras que muchas personas actuaron de primera mano, ya sea rescatando vecinos o formando comunidades de ayuda, otras dejaron ver el lado menos sensible de los seres humanos, como por ejemplo la millonaria Lisa Hochstein, fuertemente criticada por postear una foto junto a su familia y a sus perros subiendo a su jet privado para huir del lugar, evitando así la posibilidad de poder transportar más personas (La Nación, 2017). Estos ejemplos evidencian la real dimensión del problema planteado.

Cambios en el Contexto

La era de la tecnología dio lugar a una vorágine de cambios que algunos expertos no dudan en comparar con la aparición de la imprenta de Johannes Gutenberg; sin embargo, dado que el acceso a la información es inmediato, automáticamente tendemos a querer que todo se resuelva en el instante, sin tolerar las esperas y acortando nuestra capacidad de ser pacientes. Esto explica en gran medida que los seres humanos tendemos a querer solucionar nuestros problemas a corto plazo, dejando otros problemas más profundos que necesitan de más tiempo para ser solucionados y que muchas veces pueden ser causales de aquellos inmediatos. Aristóteles, en su libro *La Política*, pronuncia lo siguiente:

“... el agenciar dinero no es el objeto del valor, que solo debe darnos una varonil seguridad; tampoco es el objeto del arte militar ni de la medicina, que deben darnos, aquel la victoria, esta la salud; y, sin embargo, todas estas profesiones se ven convertidas en un negocio de dinero, como si fuera este su fin propio, y como si todo debiese tender a él.” (Aristóteles, trad. en 2005: 23)

Las necesidades a corto plazo tienden a tener relación con el dinero, sin embargo, Aristóteles ya nos advertía en su época sobre los peligros de la usura, definidos según él, en el mismo libro, como “un modo de adquisición nacido del dinero mismo, al cual no se da el destino para que fue creado”. Si no hemos sido capaces de entender el sistema financiero y el rol preponderante del dinero sobre todas las otras dimensiones humanas, mucho menos podemos ser capaces de lograr torcer el rumbo de nuestros problemas a corto plazo, para padecer en menor medida sus efectos. Por lo que nuestra primera conclusión es que deberíamos



intentar dejar de pensar que nuestros problemas son solo recientes, ya que, si somos incapaces de ver esa relación, no podemos asignarle el peso que realmente merece el asunto.

Este tipo de señales son cruciales para poder separar los aspectos realmente importantes para nuestro entorno, de aquellos que tal vez no merecen tanta relevancia. Sin embargo, este estado de inconsciencia temporal sobre la verdadera dimensión de los problemas es el principal condicionante sobre nuestras actuaciones, por lo que consideramos que debe ser el foco de nuestro trabajo. En los casos antes expuestos, las personas toman decisiones alejadas de los valores convencionales, así tal como muchas empresas optan por caminos en pos de un mayor beneficio económico sin reparar que sus acciones no coinciden con la misión y visión empresarial pactada en los seres humanos. Por lo tanto, nuestro análisis nos lleva a cuestionarnos si, para el caso de las personas, los seres humanos no tenemos algún tipo de supresor de conciencia sobre las perspectivas éticas de un asunto a la hora de tomar una decisión sobre un determinado tema. Se define la ceguera ética como la inhabilidad temporal de una persona que toma decisiones para notar la dimensión ética en el acto (Palazzo, Krings, & Hoffrage, 2012), por lo que podemos concluir que las situaciones límites nos fuerzan a padecer este tipo de fenómenos. La siguiente duda a responder es si existe la ceguera ética, ¿cuáles son los principales factores que determinan su probabilidad de ocurrencia frente a una determinada situación? Consideramos como primer factor fundamental el miedo, un estado en el cual las personas se sienten vulnerables debido a lo impredecible de las decisiones y de los caminos por los que optamos. Bajo este estado, las personas tienden a optar por alternativas consideradas como seguras, basadas en experiencias previas similares, siendo esto particularmente relevante, dado que las situaciones donde se perciben riesgos de sufrir algún tipo de catástrofe derivan en la pérdida de racionalidad por parte de aquellos que deben tomar decisiones, por lo que esa seguridad en el camino elegido antes mencionada puede estar viciada por una capa de irracionalidad en la persona encargada de efectuar la opción (Chanel & Chichilnisky, 2009). Por otro lado, su contexto, en principio, es un factor sumamente determinante, pero cabe destacar que el análisis no debe ser tomado a la ligera. En primer lugar, debemos entender que nuestra forma de entender el mundo es única, por lo que ante un similar contexto muchas personas pueden actuar de forma diferente por lo que llamamos otras capas contextuales. De menor a mayor, nos encontramos con, al menos, dos tipos de capas: Inmediata, dada por la situación, es el primer contexto que tomamos en cuenta, dado que se encuentra determinado por lo que estamos viviendo en el momento y, por otro lado, el contexto perpetuo,



que está determinado por nuestra cultura, por nuestra forma de ser, por nuestra crianza, por la forma de relacionarnos en ese determinado entorno y por los rasgos característicos que tenemos por pertenecer a esa determinada sociedad. La mejor resolución siempre parte del aporte de la mayor cantidad de miradas y puntos de vista que podamos tener sobre un determinado tema, para así poder evitar los sesgos propios de los contextos. En ese sentido, el novelista francés Marcel Proust refleja lo siguiente sobre la importancia de no centrarse en una única mirada, ya que realmente somos capaces de aprender y entender el porqué de las acciones de los demás cuando realmente somos capaces de ponernos en su lugar y evaluar sus decisiones desde su óptica:

“El único viaje real (...) no sería ir a nuevos paisajes, sino tener otros ojos, ver el universo con los ojos de otro, un centenar de otros, ver los cien universos que cada uno de ellos ve, que cada uno de ellos es.” (Proust, 1925: 51)

Para el caso de las empresas, cabe preguntarnos entonces si podemos apreciar problemas como la codicia desmedida, el ego y el prestigio como aspectos prioritarios y la falta de comprensión de los contextos de las personas que comparten nuestro entorno de la misma forma que se notan en el caso de los seres individuales, siendo la respuesta, desafortunadamente, afirmativa. Analicemos nuevamente lo sucedido en los huracanes que se desataron en Estados Unidos en el corriente año, cuyas repercusiones trajeron muchos problemas para varias empresas de gran porte, más allá de las pérdidas esperadas por la tormenta tropical. La cadena de artículos electrónicos Best Buy, en las sucursales de Texas, durante el paso del huracán Harvey colocó a la venta una caja de 24 botellas de agua mineral a un precio de 42,96 dólares, siendo esto 3 veces más costoso que lo habitual en las mismas tiendas (Phillips & Shaban, 2017). Tras las fuertes críticas en las redes sociales, la empresa se dio cuenta de lo perjudicial de dicha política y emitió un comunicado disculpándose y aclarando que había sido un grosero error de su parte. Según el fiscal general del Estado, los hoteles triplicaron sus tarifas, la gasolina se cuadruplicó y las cajas de 24 botellas de agua alcanzaron un precio de 99 dólares en algunos casos (La Nación, 2017).

En muchas oportunidades se puede apreciar cómo las acciones de las empresas entran en directo contraste con su misión y visión, por lo que los valores sobre los que se erigen las entidades se ven viciados y las repercusiones terminan afectando a todo el conjunto de los stakeholders. Estas dificultades, provocadas a veces por hechos aislados individuales de personas que trabajan dentro de la empresa, o bien, influidas por el ambiente que se vive en el lugar, provocan grandes costos para las



empresas. La conocida frase que se les enseña a todos los estudiantes de carreras vinculadas al mundo empresarial “la ética paga”, debe contemplarse no solo desde el punto de vista de los beneficios financieros que se pueden atraer a una empresa con una imagen pulcra, sino también por la cantidad de dinero que se pierde cada vez que la reputación de una empresa se ve afectada. Según un informe de la OCDE, el costo por la corrupción alcanza el 5 % del PBI global, siendo estimada en una cifra cercana a los U\$S 2.600.000.000.000 (OCDE, 2014). Analicemos a continuación dos casos diferentes de escándalos empresariales desde la óptica planteada anteriormente.

Una empresa ejemplar

Granja Moro fue durante muchos años una empresa referente en el mercado avicultor nacional. La empresa, que en sus orígenes comenzó como una unipersonal dedicada a la venta de huevos, pollos y pavos, tuvo siempre una buena recepción en el mercado, siendo este el argumento principal para ser uno de los principales proveedores de las grandes cadenas de supermercado. Tal vez, una de las diferencias de Granja Moro respecto a otras empresas del sector fue que no poseía locales propios para efectuar venta al público, dado que se consideraba una clara limitación a su potencial de crecimiento en el mercado. Esto fue respetado por más de 30 años, incluso cuando se decidió dar el salto y pasar a ser una Sociedad Anónima (Castillo & Gil, 1998). Sin dudas, el caso de Granja Moro constituye uno de los casos más icónicos para la sociedad uruguaya en cuanto a la relación entre el prestigio y la buena fe de una firma local fuerte y el posterior descontento tras el fraude y la falta de ética constatada en el accionar de los empresarios.

Conforme al crecimiento del mercado, también se produjo un crecimiento en los productos que ofrecían, apostando a aportar un mayor valor agregado que, en términos cuantitativos, se traduciría en un aumento de futuras rentabilidades. Su estrategia empresarial comprendía aspectos comerciales, económicos y productivos que la diferenciaban de su competencia y explicaban, en gran medida, su notorio éxito. El crecimiento sobrepasó las posibilidades financieras de Moro, por lo que decidieron ceder parte de sus acciones a la Corporación Financiera Internacional y a la Corporación Americana de Inversiones en el año 1991 (Castillo & Gil, 1998). La empresa emite Obligaciones Negociables en dos oportunidades, recaudando aproximadamente 13,5 millones de dólares (Chiappara & Fatás, 2013). La decisión se debió a que los bancos comenzaron a cortar con los préstamos a la entidad debido a denuncias y sospechas sobre sus libros, tras entender que había un grave riesgo de impago de cheques con los proveedores que trabajaban con la granja.



Con ese propósito, se contrató a la auditoría Price Waterhouse Coopers para dar seguridad sobre sus estados financieros ante los bancos y ante las Obligaciones Negociables. La empresa no detectó irregularidades y contó con el aporte de información de los contadores Gustavo San Martín, Carlos Méndez y Reynaldo Moreira, quienes terminaron siendo procesados penalmente. La empresa solicita el concordato en el año 1998 y termina sus operaciones en el año 2002, provocando una ruptura sin precedentes en el mercado financiero nacional y dejando atrás una deuda de 50 millones de dólares (LaRed21, 2002).

El miedo principal, existente en la empresa, fue el temor al fracaso y al no poder continuar con la sostenida expansión que llevaban desde su inauguración. A medida que se extendían los cheques, el riesgo de impago era mayor, por lo que el posible escenario de desprestigio para la imagen de la empresa iba en franco aumento con el tiempo. Los gerentes de Granja Moro se enfrentaban al siguiente dilema ético: arruinar la reputación de la empresa, revelando a la opinión pública sus problemas financieros y la incapacidad de acompañar al crecimiento con una buena gestión, o continuar con las actividades paralelas para evitar los daños a la reputación de la empresa y, en algún momento de mayor bonanza económica, poder encausar las acciones. En cuanto al contexto, en lo inmediato la empresa se vio en la necesidad de evitar el colapso financiero, sabiendo bien que, si se cometía un error a la hora de pagar los dividendos correspondientes a las obligaciones negociables emitidas en el sistema financiero nacional, no solo se vería comprometida su posición frente a bancos y organismos reguladores, sino también frente a la opinión pública, arriesgando su posición de liderazgo indiscutido. En lo referente al contexto perpetuo, el ingreso de nuevos inversores extranjeros y la profesionalización de la gestión llevó a un cambio en las reglas del juego por parte de la empresa, debido a los cambios que se iban a producir en la toma de decisiones. El nuevo directorio iba a estar conformado por tres integrantes de la familia Moro, un representante de cada una de las corporaciones que realizaron las inversiones y el contador de la empresa Gustavo San Martín. Por otro lado, se abandonaron muchas de las estrategias del fundador original, de perfil más conservador, ya que se consideraban como restricciones que atentaban contra las reales posibilidades de crecimiento de la empresa (Castillo & Gil, 1998). A su vez, cabe destacar que los hechos tienen como trasfondo que en nuestra cultura la vida transcurre, en ciertos sentidos, a un ritmo más lento que en otras partes del mundo, por lo que a veces implementar cambios de forma brusca, solo porque dan resultados en otras partes del mundo, no otorga una real garantía de éxito. En cuanto al contexto externo, en el momento de los cambios la economía nacional venía en franco ascenso, luego de la vuelta a la normalidad tras la ruptura



del orden democrático en el país. La producción en el mercado interno de los productos avícolas creció en un 53 % aproximadamente en el período entre 1990 y 1996 y el país contaba con la certificación de país libre de Newcastle, siendo una ventaja competitiva frente a los países de la región (Castillo & Gil, 1998). Sumado a que, si bien existía un bajo nivel de transacciones del mercado accionario, las personas confiaban ciegamente en la transparencia del sistema financiero nacional, por lo que el campo era propicio para maniobrar entre los vacíos legales sin despertar desconfianza. Así, a empresa se alejaba cada vez más de las ideas de su fundador y de la ideología que la llevó a ser grande, perdiendo valores fundamentales como la confianza en todo el sistema financiero tras el escándalo, el respeto hacia las instituciones reguladoras y las empresas auditoras y la ética de negocios, ya que la aparición este tipo de sucesos parecía algo muy lejano en las empresas de nuestro país.

La tecnología al servicio del transporte

Uber es una empresa de tecnología que conecta particulares entre sí para ofrecerles soluciones en movilidad a quienes la necesiten, y una salida laboral a quienes quieran ofrecer servicios de transporte a través de su plataforma. Esta empresa nace en 2009, en San Francisco, de la mano de Travis Kalanick, un empresario y programador estadounidense de 41 años, cuando en una jornada invernal en París, tras tener problemas para conseguir transporte junto a su socio, idearon un nuevo concepto en movilidad urbana que revolucionó la forma de trasladarse en todo el mundo. La idea de vincular a particulares para generar una solución para el usuario y a su vez un negocio para el conductor, parte de la premisa de lo que se conoce como economía colaborativa, un sistema económico que permite a sus participantes ofrecer bienes y servicios a través de plataformas digitales, ayudados por empresas tecnológicas que forman estos vínculos comerciales, regulan la calidad de las interacciones según los estándares de cada una y cobran de forma porcentual en función de cada transacción (Luna, 2015).

Desde su comienzo, Uber siempre estuvo envuelta en la polémica. Dado que es una de las primeras empresas en operar bajo este sistema financiero, ningún país se encontraba legalmente preparado para regularla, y los principales directivos de la misma no dudaron en ampararse en los vacíos legales de cada país para justificar su accionar, entre otras cosas, para evadir impuestos mediante transacciones complejas que involucran sociedades offshore (O'Keefe & Jones, 2015). Si bien conceptualmente para cualquier persona Uber sería una empresa de transporte, según Anna Aguilar, directora de prensa de la compañía en España, Uber no es una empresa de transporte, "es una empresa de tecnología que



ofrece soluciones inteligentes para la movilidad urbana, no se dedica al transporte de pasajeros, sino que pone en contacto a particulares entre sí, para que se beneficien mutuamente". Con este argumento la compañía se excusó durante mucho tiempo, tanto de pagar impuestos como de someterse a regulaciones de seguridad correspondientes a empresas de transporte en muchos países, mejorando así su rentabilidad y su posición competitiva respecto a la competencia mayoritaria vinculada al taxímetro (Zamora, 2014). Por otra parte, muchos de sus empleados han denunciado constantes maltratos laborales tanto de sus supervisores como del propio CEO y fundador Travis Kalanick (Levin, 2017). Quizás, el suceso más desagradable que debió vivir la empresa fue el boicot que tomaron miles de usuarios contra la aplicación tras liberar la tarifa dinámica en sus vehículos el día que los taxistas del aeropuerto J. F. Kennedy, en la ciudad de Nueva York, decidieron parar en las horas pico como forma de protesta por las férreas leyes que impedían la entrada por 90 días a muchos musulmanes provenientes de países catalogados por el presidente estadounidense Donald Trump como aliados del terrorismo islámico. La medida discriminatoria llevó a que muchas personas repudiaran especialmente al fundador de la empresa, dado que había ocupado un puesto de asesor en la administración del presidente (Siddiqui, 2017).

En el Uruguay, la empresa comenzó a operar el 19 de noviembre de 2015 y pasó por las mismas situaciones de conflicto que en el resto de los países hasta su regulación un año más tarde. Hoy en día, además de contar con competencia directa a través de nuevas aplicaciones similares que desembarcaron en el mercado, cuenta con regulación estatal en materia de seguridad, capacitación de los choferes y de carácter impositivo. Y si bien esto afectó su rentabilidad y su competitividad en el mercado, el año que pasó siendo sustancialmente más económica y brindando un servicio de mejor nivel que sus competidores se aprovechó para formarse un nombre en el país y fidelizar a una cantidad considerable de clientes, siendo actualmente la plataforma digital de transporte líder en el mercado (Montevideo Portal, 2017).

Los principales miedos que ocurren dentro de la empresa vienen, en parte, de la característica que la hace más notable. El hecho de que sea una Start-up que haya crecido a un ritmo vertiginoso tomó por desprovisto a muchos de los sectores que se presumía, en un principio, podían llegar a ser la competencia de Uber. La poca regulación existente sobre las aplicaciones virtuales en los países llevó a casos extremos como los de Bulgaria, Dinamarca, Hungría y China, además de algunas ciudades específicas en Estados Unidos y Australia, donde se prefirió prohibir el servicio antes que introducir cambios normativos (Rhodes, 2017). Sin embargo, estos no fueron los únicos problemas que enfrentó la aplicación,



dado que los sectores gremiales del taxímetro adoptaron actitudes que incluyeron persecución y hasta riesgos en la integridad física de los conductores, en función de las diferencias en el trato que las leyes tenían con ellos frente a la nueva competencia (La Diaria, 2016). Si sumamos la poca capacidad de liderazgo de los altos cargos, que como mencionamos anteriormente cometían abusos contra sus empleados, el miedo a que un día se termine la fuente de ingresos era muy alto y las aristas que podían llevar a que ese destino se concretara eran muchas. El dilema ético en Uber se presenta sobre la base de optar entre dejar de operar hasta que exista una regulación que ampare a la empresa, los conductores y los nuevos clientes, o seguir de esta manera obteniendo mayores beneficios económicos, pero exponiéndose a muchos problemas que serán mucho más difíciles de solucionar sin una legislación de por medio.

La situación inmediata marcaba que muchos países tomaron la iniciativa de legislar a favor de este tipo de aplicaciones en detrimento de padecer una obsolescencia que, a estas alturas, parecía programada si no se tomaba ese camino. A su vez, muchas de las actitudes de la empresa sin rumbo pueden ser debido a la frágil definición que tiene la empresa sobre el servicio que brinda, donde se asemeja mucho más a un proveedor de transporte que a una empresa tecnológica. Por otro lado, la falta de regulación en la materia lleva a que muchas personas vean al servicio de Uber con una sospecha de ilegalidad sobre lo que la empresa está ofreciendo, algo que se ve acrecentado dado que muchos portavoces deciden no hablar del tema cuando son cuestionados por la prensa, siendo muy diferente si se buscara activamente una regulación que los equipare a un servicio normal. La reestructura de la empresa tras la partida de Travis Kalanick, luego de los sucesos antes mencionados, hizo que Uber saliera al mercado a buscar a un CEO con experiencia que lograra revertir la situación, depositando en Dara Khosrowshahi las esperanzas para hacerlo. Sin embargo, como todo cambio en la gerencia empresarial, muchas incertidumbres llegan con un nuevo jefe que, si bien cuenta con mucha experiencia en el manejo de aplicaciones dado su pasado en la Start-up Expedia, vinculada al sector turístico, puede acarrear dificultades debido a que el sector del transporte es un rubro completamente diferente (Heath, 2017).

En cuanto al contexto externo, aplicaciones como Easy, Cabify y Lyft han aparecido como una solución alternativa al uso de Uber con una receta similar, pero con una repercusión menor, dado a la posición que ocupan en el mercado. A su vez, uno de los puntos fuertes del negocio fue la situación actual de los taxímetros, cuyas condiciones precarias, en algunos casos despertaban críticas en varios sectores de la sociedad asiduos a su uso. Debido al desembarco de nueva competencia, los taxímetros



han ido realizando mejoras paulatinas para equiparar el nivel con los viajes privados rentados por las aplicaciones (Maya, 2016). Por último, la fama de Uber en el mercado no es la mejor debido a las posturas antes mencionadas, por lo que pelagra su posición de liderazgo en el mundo en el caso de no lograr avances significativos en esta materia. De hecho, se rumorea que Alphabet, el grupo propietario de Google, analiza realizar una inversión en el orden de los 1000 millones de dólares en la empresa Lyft (Becerril, 2017).

La empresa entra en una contradicción crítica con su misión y visión, donde se destaca que la prioridad es ser una solución para un problema que el cliente tiene que satisfacer. Sin embargo, cuesta establecer cómo la empresa puede permitirse ayudar a los clientes cuando los está desprotegiendo desde el amparo legal, ya que una de las mayores críticas que se le hace a este tipo de aplicaciones es que al no estar reguladas no existe ningún tipo de control sobre los automóviles que llevan a los pasajeros, por lo que el riesgo del desperfecto técnico y de accidentes es mayor en aquellas actividades reguladas. A su vez, el poco control que tienen las empresas sobre los conductores lleva a sucesos como la desaparición y el posterior feminicidio de la joven Mara Castillo, en la localidad mexicana de Puebla, donde un conductor de la empresa Cabify abusó sexualmente de la joven y la estranguló en uno de los viajes, lo que derivó en la posterior revocación del permiso para operar en dicha ciudad (Hernández, 2017). Este tipo de actitudes reflejan una clara pérdida del respeto hacia la normativa, tan necesaria para la convivencia de los seres humanos, tal cual cómo se refleja en el Leviatán de Thomas Hobbes, debido la ambición desmedida que tenemos por acumular recursos, frente al número finito que existen de estos (Hobbes, 2011: 62-64). La empatía, por otra parte, hacia los conductores, los clientes y el sector del taxímetro se ve diezmada en detrimento de obtener mayores beneficios económicos para los inversores.

Conclusiones

Las relaciones humanas constituyen un factor fundamental en la explicación sobre los sucesos que desencadenan los problemas empresariales. En este sentido, la empatía puede ser definida como la capacidad de sentirse identificado con algo o alguien, hasta compartiendo sus sentimientos en algunos casos. Siendo esta una característica puramente humana, hay quienes la poseen más y quienes la poseen menos. En los casos tratados se aprecia cómo la poca presencia de este sentimiento empático desencadena en estos escándalos, que no distinguen rubro ni sociedad. Notamos que este fenómeno de contradicción entre los valores fundacionales de las empresas y sus acciones posee dos características



claras. En primer lugar, las personas que toman las decisiones lo hacen en un contexto determinado, donde las presiones y las rutinas actúan como vehículos supresores de la consciencia. La segunda característica parte justamente de esto; a la hora de tomar las decisiones las personas tienen su radar ético completamente inhibido, por lo que no se cuestionan si sus acciones coinciden efectivamente tanto con sus valores como con los valores de la empresa que representa.

Este tipo de actos supone un riesgo mayor y silencioso para muchos aspectos cruciales que determinan el cauce de las relaciones sociales y su entorno; por ejemplo, podemos citar la normalización del acoso en los ambientes laborales, que puede ser trasladada a la sociedad en su conjunto, o bien, cuando en el afán de obtener mayores ganancias se toman decisiones que afecten tanto al medio ambiente como a las familias de los trabajadores, cuyos ingresos son su único medio de subsistencia. El hecho de no ser capaces de ponernos en el lugar de cada uno de nuestros stakeholders a la hora de tomar una decisión límite que involucre un dilema ético, hará que nuestra decisión corra el riesgo de no ser la mejor a la hora de proteger los intereses fundamentales de aquellos a quienes respondemos. El cambio debe de partir de nosotros, ya que como líderes debemos ejemplificar con nuestras acciones. Karl Weick analiza que, si las personas quieren cambiar su entorno necesitan cambiar sus propias acciones y su forma de actuar, no la de los demás (Weick, 1979: 152). El tiempo es otro de los factores fundamentales que pueden determinar que una decisión sea o no la correcta. En ese sentido, podemos citar como ejemplo a uno de los gerentes más exitosos de la historia de los Estados Unidos, Alfred Sloan Jr., exitoso gerente de la General Motors durante años, quien pese a entender la situación junto a su comité directivo, siempre se tomaba un tiempo prudencial para volver a discutir sobre los contextos que podían afectar la medida a tomar, dejando un tiempo para reflexionar y así adoptar la decisión más adecuada (The Economist, 2009).

Por lo que las principales preguntas que debemos hacernos son si realmente tenemos control sobre las situaciones que suceden en nuestra empresa, ya que, si no nos sentimos responsables, las decisiones que tomemos serán libres de culpa. Un verdadero líder democrático es aquel que, mediante el aliento a sus subordinados sobre la relevancia de sus tareas y la capacidad que tienen de marcar una diferencia en la organización, incrementa la sensación de que todo está en orden, contribuyendo a la creación de un verdadero ambiente de control. Más aún, es vital que el líder sea aquel que encuentre el balance perfecto para aplicar la presión



en sus empleados para lograr resultados, ya que, si bien la presión es un revulsivo motivador, también aplicada al exceso puede llevarnos a la falta de raciocinio sobre nuestras decisiones. La presión es otro de los puntos fundamentales dentro del sistema de relaciones que pueden desencadenar un desastre financiero, quedando su análisis y ejemplificación para un futuro artículo. Por otro lado, debemos insistir en las reglas de juego como factor fundamental para el manejo de la organización, siempre apegándonos a las reglas por más pequeñas que sean, ya que de otra manera se dará una ambivalencia total entre las situaciones que pueden provocar faltas graves y faltas leves. Si notamos que nuestra organización mantiene estándares flexibles en cuanto a la aplicación de los códigos de ética y de conducta, probablemente estemos ante un problema que se puede acrecentar con los años y, entre otras posibles consecuencias, podemos llegar a protagonizar el próximo escándalo financiero.

Referencias Bibliográficas

- ARIELY, Dan. (2012). *The (Honest) Truth About Dishonesty*. 1°ed New York: Harper Collins.
- ARISTÓTELES (trad. en 2005) *La Política*. 1° ed. Buenos Aires: Ediciones Libertador.
- BECERRIL, Antonio. (2017). Alfabeta analiza invertir en Lyft, el rival de Uber. Disponible en Internet: <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2017/09/15/alfabet-analiza-invertir-lyft-rival-uber> Consultado 20.09.17.
- BENTHAM, Jeremy. (2011). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Somerville: Bottom of the Hill Publishing.
- CASTILLO, Ana y GIL, Ruy. (1998). Granja Moro: capital para el crecimiento. Caso de Estudio. (pp. 1-26). En: Documento de Trabajo N° 1. Montevideo (Ur.): Universidad ORT. CHANEL, Olivier y CHICHILNISKY, Graciela. (2009). The Influence of Fear in Decisions: Experimental Evidence. En: *Journal of Risk and Uncertainty* N° 39. Berlin: Springer.
- CHIAPPARA, Mónica y FATÁS, Andrea. El Mercado de valores en el Uruguay: el caso de las Obligaciones Negociables. Un análisis de su evolución desde 1996. Ponencia en IV Jornadas Académicas en Facultad de Ciencias Empresariales. Memoria Digital. Montevideo. Universidad de la República, (2013).
- FORBES. Irma ya es el huracán más poderoso en la historia del Atlántico. (2017). Disponible en Internet: <https://www.forbes.com.mx/irma-ya-es-el-huracan-mas-poderoso-en-la-historia-del-atlantico/>. Consultado 20.09.17
- HALE, Tom. Four Scientific Journals Accept Fake Study About "Midi-Chlorians" From Star Wars. (2017). Disponible en Internet: <http://www.iflscience.com/editors-blog/four-scientific-journals-accept-fake-study-about-midichlorians-from-star-wars/> Consultado 20.09.17



- HEATH, Alex. Dara Khosrowshahi is officially Uber's new CEO. (2017). Disponible en Internet: <http://www.businessinsider.com/dara-khosrowshahi-is-officially-ubers-new-ceo-2017-8>. Consultado 20.09.17
- HERNÁNDEZ, Margarely. Las últimas horas de vida de Mara Castilla; así ocurrió minuto a minuto el feminicidio de la estudiante de la UPAEP (CRONOLOGÍA). (2017). Disponible en Internet: <https://periodicocentral.mx/2017/pagina-negra/feminicidios/item/16824-las-ultimas-horas-de-vida-de-mara-castilla-asi-ocurrio-minuto-a-minuto-el-feminicidio-de-la-estudiante-de-la-upaep-cronologia> Consultado 20.09.17
- HOBBS, Thomas. (2011). Leviathan. Calgary: Theophania Publishing.
- KANT, Emanuel. (1973). Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres. 4^o ed Madrid: Espasa-Calpe.
- LA DIARIA. Nadie pasa de esta esquina. (2016). Disponible en Internet: <https://ladiaria.com.uy/articulo/2016/1/nadie-pasa-de-esta-esquina/>. Consultado 20.09.17
- LA NACIÓN. Los insensibles del huracán Irma: lejos de la solidaridad, mostraron su peor cara durante la crisis. (2017). Disponible en Internet: <http://www.lanacion.com.ar/2062836-huracan-irma-harvey-estados-unidos-egoismo-florida-texas/>. Consultado 20.09.17
- LA RED 21. Granja Moro: una historia sin fin. (2002). Disponible en Internet: <http://www.lr21.com.uy/politica/88717-granja-moro-una-historia-sin-fin/>. Consultado 20.09.17
- LEVIN, Sam. Uber's sexual harassment case shines light on a startup's cultura of defiance. (2017). Disponible en Internet: <https://www.theguardian.com/technology/2017/feb/21/uber-sexual-harassment-discrimination-scandal/>. Consultado 20.09.17
- LUNA, Nazifh. Uber: de la innovación a la realidad. (2015). Disponible en Internet: <https://www.forbes.com.mx/uber-de-la-innovacion-a-la-realidad/>. Consultado 20.09.17
- MAYA, Lorena. Taxis y ómnibus obligados a mejorar por el efecto Uber. (2016). Disponible en Internet: <https://www.elobservador.com.uy/taxis-y-omnibus-obligados-mejorar-el-efecto-uber-n869701>. Consultado 20.09.17
- McCOOL, John. Opinion: Why I Published in a Predatory Journal. (2017). Disponible en Internet: <http://www.the-scientist.com/?articles.view/articleNo/49071/title/Opinion--Why-I-Published-in-a-Predatory-Journal/>. Consultado 20.09.17
- MONTEVIDEO PORTAL. Uber inauguró oficina en Montevideo y reveló la cantidad de conductores y usuarios. (2017). Disponible en Internet: <http://www.montevideo.com.uy/Noticias/Uber-inauguro-oficina-en-Montevideo-y-revelo-la-cantidad-de-conductores-y-usuarios-uc341359/>. Consultado 20.09.17
- OCDE. CleanGovBiz: Integrity on Practice (2014). Disponible en Internet: <https://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf> Consultado 20.09.17
- O'KEEFE, Brian & JONES, Marty. How Uber plays the Tax Shell Game. (2015). Disponible en Internet: <http://fortune.com/2015/10/22/uber-tax-shell/>. Consultado 20.09.17
- PALAZZO, Guido; KRINGS, Franciska & HOFFRAGE, Ulrich. (2012). Ethical Blindness. En: Journal of Business Ethics N° 109. Berlin: Springer.



- PHILLIPS, Kristine & SHABAN, Hamza. A \$99 case of bottled water? Texas stores accused of price-gouging in wake of Harvey. (2017). Disponible en Internet: <https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2017/08/30/99-for-a-case-of-bottled-water-texas-stores-accused-of-price-gouging-in-wake-of-harvey/>. Consultado 20.09.17
- PROUST, Marcel. (1925). Les Verdurin se brouillent avec M. de Charlus (pp. 7-154). En: Proust, Marcel. La Prisonnière. París (Fr.): Gallimard.
- RASKO, John, y POWER, Carl. Dr Con Man: the rise and fall of a celebrity scientist who fooled almost everyone (2017). Disponible en Internet: <https://www.theguardian.com/science/2017/sep/01/paolo-macchiarini-scientist-surgeon-rise-and-fall> Consultado 20.09.17
- RHODES, Anna. Uber: Which Countries have banned the Controversial App (2017). Disponible en Internet: <http://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/uber-ban-countries-where-world-taxi-app-europe-taxi-us-states-china-asia-legal-a7707436.html>. Consultado 22.09.2017
- SARTRE, Jean Paul. (1989). No Exit and Three Other Plays. Dirty Hands. Londres: Vintage.
- SIDDIQUI, Faiz. Uber triggers protest for collecting fares during taxi strike against refugee ban. (2017). Disponible en Internet: <https://www.washingtonpost.com/news/dr-gridlock/wp/2017/01/29/uber-triggers-protest-for-not-supporting-taxi-strike-against-refugee-ban/>. Consultado 20.09.17
- THE ECONOMIST. Alfred Sloan. (2009). Disponible en Internet: <http://www.economist.com/node/13047099/>. Consultado 20.09.17
- WEICK, Karl. (1979). The Social Psychology of Organizing. New York: McGraw-Hill.
- ZAMORA, Inma. Uber: ¿ilegalidad o consumo colaborativo? (2014). Disponible en Internet: <http://www.abc.es/tecnologia/moviles-telefonía/20140504/abc-polemica-uber-taxistas-201404251043.html>. Consultado 20.09.17

Para citar este artículo:

Sandes, A. N. & Charamelo, A. (2017). Cuando el Contexto sobrepasa a la Misión y Visión: Una Mirada sobre las Causas de dos Escándalos Empresariales. Teuken Bidikay Vol. 8 N°11. Pp. 119-135



En el casco antiguo de Colonia del Sacramento, capital del departamento homónimo, en el suroeste uruguayo, se encuentra una callejuela peatonal bastante angosta, desnivelada y cubierta con piedras de cuña, rodeada de casas construidas a base de barro y cerámica hace más de 250 años. Conservadas en perfecto estado, sus fachadas pintadas de agrestes colores, sostienen los tejados de barro y madera, donde árboles y arbustos descuelgan su abanico de colores sobre los viejos muros, que mantienen su color original como testimonio del tiempo transcurrido. Existen diversas leyendas que podrían haberle dado el nombre de Calle de los Suspiros, pero a más de 300 años de la fundación de Colonia, ninguna ha sido confirmada, y seguirán siendo leyendas, mientras esta callejuela adoquinada siga provocando suspiros de magia, en cada atardecer de la costa norte del Río de la Plata.

Eduardo Valera A.

