

INCERTIDUMBRE, RIESGO Y ÉTICA

**EL CASO DE
FORD PINTO**

Atribución-NoComercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND

La licencia permite descargar la obra y compartirla manteniendo el crédito por autoría,
sin cambiarla de forma alguna ni usarla comercialmente.

Carlos Petrella y Carlos Tessore

Octubre 2019

Versión 47

Índice

Resumen	03
Planteo del enfoque del abordaje del caso	05
1. La presentación de la organización estudiada	08
2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones	11
3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso	15
4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia	24
5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)	31
6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso	41
7. Bibliografía de referencia del caso	44
8 Anexo con el abordaje de los stakeholders	46

CASO FORD PINTO

Resumen

En la década del 70' la Ford Motor Company introdujo un auto subcompacto que denominó Pinto como parte de un esfuerzo por ganar una gran participación de mercado de los subcompactos que en esa época estaba perdiendo.

Hay que tener presente que la Ford que estaba perdiendo mercado ante los autos japoneses y procuró reaccionar generando un proceso de diseño y desarrollo acelerado para el Ford Pinto.

En términos promedio el desarrollo de un nuevo modelo requería más de 40 meses de trabajo, el Ford Pinto estuvo "listo" para entrar en el mercado en algo más de 20 meses, las consecuencias del apuro no tardaron en conocerse.

Estas medidas de acortamientos de los cronogramas (fast tracking, crashing,...) de ejecución en general van acompañados de riesgos significativamente mayores, productos con defectos, retrabajo, aumento de los costos y otros problemas.

Todos estos aspectos son algo conocido por quienes trabajan en la gestión de los cronogramas de ejecución, en este caso a juzgar por los resultados estos factores no se tuvieron en cuenta, como resulta se produjo un auto con severos problemas de diseño.

El Pinto tuvo ventas excelentes en los primeros años, pero también problemas de diseño que produjeron casos de accidentes con muertes y lesionados graves cuando el auto era chocado de atrás y se prendía fuego.

Ford estaba en conocimiento del problema desde el inicio, pero había decidido no proceder a corregir la falla, porque los resultados del análisis costo beneficio había dado favorable a pagar las costas de las reclamaciones.

El tema central del caso estudiado, no es cómo Ford reacciona ante esos incidentes, sino apreciar cómo aborda el análisis de riesgo / beneficio, que la lleva a determinar si realizar o no el cambio de producción para corregir el defecto.

En este caso aparentemente se promueve el objetivo de la eficiencia de asignación de recursos. El problema que surgió en el Ford Pinto plantea un problema empresarial que no exclusivamente es solo racional.

Está en cuestión una visión fundamentalmente económica de la realidad empresarial que ha sobrevolado en estas controversiales actuaciones, donde los números fríos parecen haber indicado inicialmente, el camino a seguir.

En definitiva, las ecuaciones manejadas en el caso giran en torno al número que cuantifica el precio de una vida de valor que es lo que hace que este problema sea tan difícil de dilucidar, sobre la base de una aproximación economicista.

CASO FORD PINTO

Se trata de un caso paradigmático en el que se identifican las circunstancias humanas y emocionales detrás de los números que se manejan y que aparentemente, no se incluyen en el análisis de riesgo / beneficio considerado inicialmente.

En este contexto se ponen en evidencia ciertos valores de referencia y principios orientadores son relevantes, que de alguna manera sustentan la filosofía que se construye a partir del análisis de riesgo / beneficio.

La sociedad reaccionó airadamente e influyó sobre los procesos judiciales para que se penalizara severamente a Ford por esta conducta y consecuente desvaloración de la vida humana. Ford por su parte, basó su actuación en los principios utilitaristas.

Algunos principios prácticos no parecen ser aplicables por lo menos, cuando existen vidas en juego y cuando la valoración de los factores incluye vidas humanas.

Además el tema del derecho de las minorías y los derechos humanos en general aparentemente quedan por el camino en la aplicación de este enfoque de valoración con un foco tan economicista.

El enfoque de la ética consecuencialista no aplicaría a este contexto. Las consecuencias para Ford fueron negativas porque los costos calculados fueron superados ampliamente y el daño reputacional fue altamente significativo.

El eslogan que sobrevoló la aproximación inicial de Ford al problema del Pinto - "safety does not sell" - demostró ser una simplificación de la realidad cuya aplicación es por lo menos, muy controversial.

La idea es poder reflexionar y aprender sobre las consecuencias de la aplicación de un "mantra" no probado que en el desarrollo posterior del caso, resultó muchas muertes injustificadas y en costos adicionales mayores.

CASO FORD PINTO

Planteo del enfoque del abordaje del caso

La idea que estamos proponiendo es lograr una aproximación descriptiva fundamentalmente de tipo cualitativo a cada caso estudiado, aportando algunos datos cuantitativos de referencia, para orientarse sobre cada organización estudiada y los acontecimientos específicos que están siendo estudiados.

Además en el desarrollo de cada caso se procura presentar un aporte interpretativo del desarrollo de las situaciones descritas en su contexto y circunstancias, para al finalizar realizar algunas puntualizaciones prescriptivas en relación con las lecciones aprendidas más relevantes.

El foco del trabajo es el análisis, buscando ir más allá de los síntomas y llegar a las causas raíces para poder generar conocimientos que aporten realmente en la gestión de las organizaciones y la sociedad como un todo. Gestión del conocimiento en el foco del trabajo.

Si bien cada caso de estudio que se considera tiene sus especificidades las cuales se estudian en los análisis de cada uno, también hemos establecido una serie de áreas temáticas comunes que en mayor o menor grado se encuentra presentes, es si se quiere el hilo conductor de los análisis.

El énfasis se pone en el análisis, en la generación de conocimiento, sea bajo la forma de lecciones aprendidas u otras formas. Para ello cada caso tiene una descripción de los hechos acontecidos que son relevantes para entender los ocurridos y poder a partir de ello proceder a analizar la situación.

Se plantean dos aspectos focales: la ética y la gestión de riesgos asociadas, diversidad de casos paradigmáticos para fortalecer el valor generados. Se seleccionaron casos cuyo desarrollo ha alcanzado madures y los enfrentamientos entre los stakeholders se han apagados en gran medida, los elementos de juicio están razonablemente establecidos más allá de ninguna duda.

El desarrollo de la exposición del estudio de cada caso, se realiza siempre usando el mismo esquema de referencia, procurando que el lector tenga el acceso lo más claro posible a los aspectos tratados del caso, tanto generales como específicos, para luego realizar aportes interpretativos y a veces prescriptivos.

Al comenzar el trabajo se realiza una presentación de la organización estudiada para situar a los lectores en el contexto institucional y organizacional en el que se desarrollarán los acontecimientos objeto de estudio. La idea es además presentar los patrones de una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones.

Se procura además hacer una valoración analítica de los efectos de las prácticas del caso. O sea poder describir qué consecuencias tienen los incidentes analizados sobre la

CASO FORD PINTO

propia organización y su entorno. En esta parte del trabajo se realiza un análisis general de los stakeholders.

Se consideran las consecuencias directas e indirectas, tangibles e intangibles, teniendo presente que en algunos casos las consecuencias pueden tener valor positivo como negativo. Los eventos tienen una dimensión temporal la cual puede extenderse por décadas y que no han terminado aún de desarrollarse.

Destacamos permanente presencia de los temas legales los cuales están íntimamente ligados con los enfoques éticos de la organización. Dos aspectos a considerar, el retraso de la normativa con respecto a la evolución del sector real de los sistemas sociales y económicos y la necesidad de que la ética cubra esos “gaps” que continuamente se generan entre la teoría y la práctica.

El impacto en la gestión organizacional de los contextos VUCA, el prevalente visión de corto plazo, la aceleración de los procesos y el acortamiento de la vida media de las empresas en entornos altamente volátiles y complejos. Creciente importancia de los factores ligados al comportamiento humano, afectados por entornos que demandan creciente mayor estabilidad emocional preparación ante escenarios crecientemente estresantes. Preeminencia de las soft skills de los actores.

Los investigadores estamos convencidos de que el análisis de stakeholders es una herramienta descriptiva y analítica de primer orden para comprender el desempeño de una organización y luego poder hacer valoraciones críticas de lo que ha acontecido desde diferentes perspectivas.

El análisis de stakeholders es fundamental para entender cómo se desarrollaron los acontecimientos estudiados y comprender mejor el accionar de cada uno de los agentes involucrados que resultan ser las claves para comprender los distintos escenarios que se fueron generando y las eventuales contradicciones de información en lo actuado. Cada stakeholder a través de su accionar refleja los intereses que defiende, los cuales pueden o no reflejar su posicionamiento objetivo en el caso.

La idea es poder ayudar a comprender el posicionamiento de los distintos actores a partir de una serie de variables que se sirven para caracterizarlos. Para identificar los Stakeholder claves partimos de las pautas establecida en la definición, afectados, en forma positiva y/o negativa por la situación.

En el marco de la investigación que estamos desarrollando hemos adoptado como criterio categorizar a los involucrados a partir de tres variables; poder, interés e influencia procurando valorar a cada uno de los involucrados con escalas uniforme con 3 niveles – alto/medio/bajo.

La información elaborada a partir de la descripción y el análisis del comportamiento de los Stakeholders nos permite comprender cuales son las estrategias de los actores y entender los fundamentos del accionar de cada uno de los actores en función de los intereses/influencia y del poder.

El tema de la comunicación está íntimamente ligado con el de los stakeholders en sus diferentes categorías, con las organizaciones públicas, con los accionistas, con los empleados, con los usuarios entre otros. El tema de las comunicaciones integra los

CASO FORD PINTO

principios éticos, los riesgos, los involucrados y la gestión de la información, es uno de los elementos claves para analizar los casos.

Uno de los temas claves en el estudio de casos son los impactos sobre los activos intangibles de las organizaciones en particular sobre la reputación y branding que para las grandes corporaciones representan más el 80% de su valor de bolsa y la tendencia es que se sigan incrementando. La identificación y análisis de los drivers de la reputación son elementos claves al igual que la comprensión de los meta riesgos.

Finalmente pensamos que se debería realizar una valoración ética de lo acontecido. Por eso es que planteamos realizar sistemáticamente una valoración del caso a la luz de un modelo axiológico de referencia que hemos desarrollado y presentado como aporte en relación con esta investigación.

Para cerrar los aportes del estudio de cada caso la idea es realizar un conjunto de aportes críticos poniendo foco en los riesgos identificados y los aspectos éticos, que son las dos dimensiones de referencia que se están considerando en la aproximación que se desarrolla lo largo de la investigación que nos ocupa.

El trabajo de descripción e interpretación de cada caso de estudio se complementa con ciertos aportes prescriptivos. En esa línea de contribuciones al entendimiento de los casos, es que se resumen las principales lecciones aprendidas del estudio de cada caso, para que en el futuro puedan ser capitalizados.

CASO FORD PINTO

1. La presentación de la organización estudiada

En mayo del año 1968, la Ford Motor Company¹, basándose en una recomendación del entonces vicepresidente Lee Iacocca, decidió introducir un auto subcompacto y producirlo en el país para enfrentar la creciente competencia de los subcompactos japoneses que habían ganado significativa participación del mercado interno. En un esfuerzo por ganar participación de mercado, el automóvil fue diseñado y desarrollado con un cronograma acelerado, en la mitad del tiempo normal. Durante los primeros años, las ventas del Pinto fueron excelentes, pero hubo problemas en el horizonte. Se comenzaron a producir casos de accidentes con muertes y lesionados graves en los cuales, los vehículos se prendían fuego luego de ser chocados de atrás.

Ford había decidido no proceder a corregir la falla, porque los resultados del análisis costo beneficio había dado favorable a pagar las costas de las reclamaciones. Pero los acontecimientos mostrarían que realizar determinadas valoraciones, no es nada sencillo y siempre deja espacio abierto para las controversias. Para determinar si se logró el resultado adecuado en este caso, uno tiene que evaluar y sopesar muchos problemas. La cuestión central para decidir si Ford debería ser responsable de elegir no rediseñar un producto defectuoso para maximizar su resultado final, se debe analizar el llamado análisis de "costo / beneficio" que Ford utilizó para defender esta decisión.

Dentro del alcance de este documento, este tema de costo / beneficio (y los subtemas asociados) y su validez desde el punto de vista ético, las connotaciones de riesgos implícitos y el apetito de riesgos organizacional al tomar la decisión de no corregir el defecto será el tema central de la discusión. Otros temas importantes no serán parte del enfoque, como los aspectos jurídicos involucrados en la decisión de Ford, la elección de procesar a Ford de manera criminal, el informante (whistleblower), la asignación de daños punitivos y la decisión del Tribunal de Apelaciones que reduce los daños aunque también son aspectos importantes de este caso.

La controversia que rodea a Ford Pinto se centra en la ubicación en la parte posterior del vehículo del tanque de combustible del automóvil. El problema con este diseño, que luego se hizo evidente, fue que hizo al Pinto más vulnerable a una colisión trasera. Esta vulnerabilidad fue profundizada por otras características diferenciales del coche. El tanque de gasolina y el eje trasero estaban separados por solo nueve pulgadas. También había pernos que estaban colocados de una manera que podía comprometer la integridad del tanque de gasolina, por impactos.

Finalmente, el diseño de la tubería de llenado de combustible del modelo Pinto dio como resultado una mayor probabilidad de lo habitual de que se desconectara del tanque en caso de un accidente, lo que eventualmente provocaría un derrame de combustible que podía generar incendios peligrosos. Debido fundamentalmente a esta falla de diseño, el Pinto se convirtió en el centro del debate legal y finalmente público, lo que puso ciertas cuestiones de diseño especializado de un vehículo que normalmente no eran públicas, en el foco judicial y mediático de las controversias.

¹ Ver las referencias de Christopher Leggett. (1999) en The Ford Pinto case: the valuation of life as it applies to the negligence-efficiency argument, en la bibliography.

CASO FORD PINTO

Estos problemas de diseño se plantearon por primera vez generando cierta atención del público en un artículo de agosto del año 1977 en la revista Mother Jones². Este artículo condenó a Ford Motor Company por su diseño del modelo y al autor más tarde se le otorgó un Premio Pulitzer. Pero más que por un tema de diseño, este artículo originó el debate público sobre el análisis de riesgo / beneficio utilizado por Ford Motor Company en su determinación de atender los problemas del diseño del Pinto, considerando que se podía alterar el tanque de combustible para reducir el riesgo de incendio como resultado de una colisión trasera.

El quid del debate público sobre la Ford Motor Company fue la decisión de la corporación de no realizar mejoras en el tanque de combustible del Pinto, después de completar el análisis de riesgo / beneficio. Los documentos internos de Ford revelaron que Ford había desarrollado la tecnología para realizar mejoras en el diseño del Pinto que reduciría drásticamente la posibilidad de que un Pinto se "encendiera" después de una colisión trasera. Los cálculos realizados entonces se sustentaron en los principios desarrollados por Jeremy Bentham y Stuart Mill durante el siglo XVIII y XIX que hoy siguen siendo parte de la base teórica para muchas legislaciones y juicios.

Esta tecnología que fue identificada (Leggett, 1999) habría reducido considerablemente las posibilidades de quemaduras y muertes después de una colisión. Ford estimó que el costo de hacer este ajuste de producción al Pinto habría sido de once dólares por vehículo. La mayoría de las personas consideraron censurable que Ford determinó que ese costo de once dólares por automóvil era demasiado alto y optó por no realizar cambios de producción al modelo Pinto. Posiblemente sin anticipar los problemas de imagen corporativa, que ello finalmente acarrearía.

Lee Iacocca³ a la sazón Presidente de la organización reiteraba un concepto; "safety does not sell" lo cual de alguna manera, explica cuál era la visión de los desafíos de diseño desde la cúpula de Ford y predispone respecto del abordaje o incluso hasta condicionan el enfoque y orienta el curso de acción finalmente adoptado por la organización. El mantener una participación significativa en el mercado de los subcompactos y controlar el empuje de los autos japonés fue el objetivo que subordinó todos los demás principios éticos y de riesgos, una mirada cortoplacista para una organización de larga data y con horizontes extendidos.

El tema general al que nos estamos refiriendo no es el accionar puntual de una corporación como Ford ante un incidente, sino en realidad, cómo se aborda el Análisis de riesgo / beneficio. Al determinar si realizar o no el cambio de producción, Ford Motor Company se defendió afirmando que utilizó un análisis de riesgo / beneficio. Ford declaró que su razón para usar un análisis de riesgo / beneficio era que la Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en Carreteras (NHTSA, por sus siglas en inglés) requería que lo hicieran.

El enfoque de riesgo / beneficio justifica al demandado si los costos monetarios de hacer un cambio de producción son mayores que el "beneficio social" de ese cambio.

² Mother Jones (abreviado MoJo) es una revista estadounidense que se centra en noticias, comentarios e informes de investigación sobre temas que incluyen la política, el medio ambiente, los derechos humanos y la cultura., Disponible en: ([https://en.wikipedia.org/wiki/Mother_Jones_\(magazine\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Mother_Jones_(magazine))).

³ El caso del FORD Pinto. (2016), As Lee Iacocca was fond of saying, "Safety doesn't sell.", Disponible en: (https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/ford_pinto_ethical_case_study_apr16_16.pdf).

CASO FORD PINTO

Este análisis sigue la misma línea de razonamiento que el estándar de negligencia desarrollado por Judge Learned Hand en Estados Unidos contra Carroll Towing en 1947 (que se analizará más adelante).

Los valores de referencia y los principios orientadores son relevantes. La filosofía que se construye a partir del análisis de riesgo / beneficio genera condicionantes. En este caso promueve el objetivo de la eficiencia de asignación de recursos. El problema que surgió en el Ford Pinto y en muchos otros casos similares, plantea un problema empresarial que no es solo racional. Destaca las circunstancias humanas y emocionales detrás de los números que no se incluyen en el análisis de riesgo / beneficio. Era en realidad beneficio para los accionistas de Ford en desmedro de los intereses de los usuarios y sociedad en general.

El sustento de las decisiones empresariales relevantes no flota en el aire y se genera espontáneamente. Tiene que ver con ciertos principios y valores de referencia que se invocan explícita o implícitamente. Ford Motor Company sostuvo que al seguir estrictamente el enfoque típico del análisis de riesgo / beneficio, sus decisiones de diseño se justificaron y que era adecuado no realizar el cambio de producción al modelo Pinto. Con una lógica economicista y suponiendo que los números empleados en su análisis fueran correctos, Ford parecía estar justificado.

La aplicación del enfoque utilitarista tiene un conjunto de paradojas que no podemos dejar pasar sin comentar, en su relación con el caso. Los beneficios que se lograban por no corregir el defecto se repartían entre los shareholders de Ford y los perjuicios se repartían entre los usuarios, el resto del sector corporativo que se vio afectado en su reputación y el resto de la sociedad. Los beneficios caen sobre un grupo y los perjuicios sobre otros, un tema nada menor que debiera ser evaluada a través de otros enfoques éticos diferentes de los “consecuencialistas”.

El tema es la valoración de lo que es relevante para decidir en este caso en relación con el diseño de una parte crítica del auto Ford Pinto. Dado que el replanteo del diseño tendría un beneficio de \$ 49.5 millones que era mucho menor que el costo de \$ 137 millones (Leggett, 1999), Ford se sintió justificado en su decisión de no alterar el diseño del producto. Sobre estas bases, el fundamento de la decisión de la corporación sería que los resultados de riesgo / beneficio indican que es aceptable productivamente y comercialmente que se quemen o mueran 180 personas, si cuesta 11 dólares de ajustes por vehículo, poder evitar dichas tasas de siniestros.

Evidentemente, una visión fundamentalmente economicista de la realidad empresarial sobrevuela los fundamentos de estas controversiales actuaciones de Ford. Los números parecen haber indicado en su oportunidad, el camino a seguir por la empresa. Mirando exclusivamente los números en general del diseño las cuentas de Ford cerrarían. Pero eso veremos, es solo una parte de los desafíos. Se debería pensar que las personas y sus circunstancias, no son solamente números. En una base de caso por caso, el argumento parece injustificable. Sin embargo, con un panorama general se fortalecería la lógica de análisis de riesgo / beneficio. Sólo se beneficiaban los accionistas y no el resto de los actores de la sociedad se perjudicaban.

CASO FORD PINTO

2. Una forma sistemática de actuar y el desenlace de esas actuaciones

El caso⁴ de Ford Pinto se considera hoy en día un ejemplo clásico de mala conducta corporativa y es un pilar de los cursos de ética de la ingeniería, ética empresarial, filosofía y sociología del crimen de cuello blanco. El juez de la Corte Suprema, Potter Stewart⁵, dijo una vez: "La ética es saber la diferencia entre lo que usted tiene derecho a hacer y lo que es correcto hacer". Las decisiones de un gerente de negocios cuando se enfrentan a dilemas morales en el trabajo dependen en gran medida de sus estándares éticos que tienen alguna base en la filosofía, como la deontología y la teleología.

La experiencia que exploramos como desafío en nuestra investigación sobre la permanencia en el tiempo muestra que las organizaciones que han desarrollado una cultura sustentada en principios éticos acordados y controlados en su cumplimiento son las que tienen las mayores probabilidades de sobrevivencia y lograr, una cultura organizacional con adecuadas referencias al deber ser corporativo basada en dirección por principios. Posiblemente ese sea un componente significativo de la resiliencia que suele ser necesaria para tener mejores posibilidades de ser empresarialmente exitoso en entornos VUCA.

Por el contrario en aquellas organizaciones en las cuales sus referentes actúan orientados por sus intereses individuales relacionados con aspectos en general circunstanciales sin un acatamiento a principios éticos sólidamente establecidos y más permanentes, terminan por generar situaciones que pueden llevar sus organizaciones a la quiebra. Con esto queda descartada la idea dominante en algunos sectores de la sociedad que la ética no aporta valor a las organizaciones, es la diferencia entre la sustentabilidad y la quiebra.

Este pensamiento no sólo se aplica al campo corporativo sino a los campos políticos y sociales, las consecuencias de una falta de ética son similares, según la opinión de los presentes autores.

Los avances tecnológicos crearon daños sociales que nunca antes habían sido contemplados por los tribunales (Leggett, 1999). El estándar verdaderamente inevitable se convirtió en un área más gris que no estaba definida ni era confiable. Eventualmente, a medida que la industria avanzaba rápidamente, se hizo imposible e irracional describir cualquier accidente como inevitable. Sin embargo, los tribunales parecían no estar dispuestos a cambiar a la teoría de la responsabilidad absoluta, como parecía estricto. Los tribunales consideran que cada vez hay menos daños "inevitables". Consecuentemente se tuvo que encontrar otro nivel de fundamentación entre los accidentes inevitables y la responsabilidad estricta.

Siguiendo los aportes del referido autor podemos rastrear la evolución de la forma de aproximación a esta problemática. A mediados del siglo XIX los tribunales nacionales de USA comenzaron la evolución de alejarse de lo que alguna vez

⁴Ver Rossow. (2015), Ethics: An Alternative Account of the Ford Pinto Case.

⁵Stuart Strother. (2018), When Making Money Is More Important Than Saving Lives: Revisiting: The Ford Pinto Case. Azusa Pacific University.

CASO FORD PINTO

consideraron una decisión importante: si el daño fue el resultado de una acción "a la invasión" o un daño como resultado de una acción "sobre el caso". La primera decisión histórica que se apartó de esta distinción y pensamiento fue Brown contra Kendall en el 1850. En la decisión, el Presidente del Tribunal Supremo Shaw, reconoció haberse alejado de esta distinción tradicional y considerar si un daño fue "voluntario, intencional o descuidado".

El juez Shaw explicó el uso de este nuevo estándar: "Al usar este término, cuidado ordinario, puede ser apropiado afirmar que lo que constituye cuidado ordinario variará según las circunstancias de los casos. En general, significa el tipo y grado de cuidado que los hombres prudentes y cautos usarían, como requerido por la exigencia del caso, y tal como sea necesario para protegerse contra un peligro probable". En este caso podemos agregar que el hombre prudente y cauto (buen padre de familia) es el que rige su accionar por principios éticos y una sana estrategia de gestión de riesgos asociada para que no ocurran eventos perjudiciales para otras personas.

Es interesante poder entender cuál es el fundamento que sustenta esta aproximación. En esencia, el juez Shaw había creado un estándar "móvil" de negligencia que variaba de una situación a otra en función de la cantidad de atención utilizada, en lugar de los extremos inflexibles mencionados anteriormente. Esta nueva norma no era sólo una decisión plana de si un actor usaba el debido cuidado en una situación, sino si el actor debiese haber reconocido el peligro antes de arriesgarse. Nos estamos adentrando en los principios de la ética para regir la conducta humana, más allá de lo que formalmente establezca la ley vigente, aplicable a la problemática.

A medida que la tecnología avanzaba, los tribunales empezaron a encontrar cada vez menos accidentes que pudiesen catalogarse con el rótulo de "inevitables" de manera inequívoca. En el caso Huntress contra Boston & Main R.R., 27, el tribunal consideró que el acusado era negligente, aunque se reconociera que tomó todas las precauciones necesarias, en el caso de un peatón que murió al cruzar las vías del ferrocarril, aunque el ingeniero de locomotoras había tomado todas las precauciones posibles para conducir el tren, se consideró que el acusado era negligente.

El tribunal declaró que la empresa ferroviaria debería haber previsto la pobre apreciación del riesgo por parte del demandante y que era necesario que el jurado tomara más precauciones para evaluar estos incidentes. Consecuentemente, a medida que avanzaba el poder del diseño y la invención, también lo hizo la percepción de los tribunales del poder del diseñador del artefacto para prevenir accidentes. Parecía que los tribunales casi se habían movido al extremo de la responsabilidad absoluta, sobre los productos diseñados generando un incremento de riesgos de las empresas ante cada nuevo producto que circunstancialmente lanzaran al mercado.

En este como en muchos otros similares debemos tener en cuenta los equilibrios necesarios entre derechos y deberes de todos los agentes. Si desprotegemos a las empresas, podemos asfixiar la innovación tecnológica. Si las disposiciones que impactan sobre los productos en el mercado, tienen un marcado sesgo adverso a asumir riesgos estaremos frente a escenarios que afectarán las posibilidades de mejora. Por otro lado si desprotegemos a los consumidores estamos acentuando las asimetrías en el manejo del funcionamiento del mercado. Se requieren ciertos puntos de equilibrio dinámicos que deben de las singularidades de los contextos sociales y económicos

CASO FORD PINTO

vigentes y además reflejar el siempre cambiante apetito de riesgo de la sociedad como un todo.

Con esta evolución en la aproximación, los tribunales se enfrentaron a un nuevo problema. ¿Deberían los demandados ser considerados responsables en casi todas las situaciones debido a los nuevos avances tecnológicos? Esto creó una nueva teoría de la negligencia, una de equilibrar riesgos y beneficios. Los tribunales evolucionaron desde la simple determinación de si un accidente era inevitable (como se consideraba que era la mayoría en este momento) hasta la consideración de los costos para poder evitar este accidente de alguna manera.

Las fuentes consultadas ponen en evidencia que a principios de siglo, los tribunales comenzaron a centrarse en el método de "equilibrio" para determinar la responsabilidad. Los costos, los riesgos y la probabilidad comenzaron a tomar decisiones. Los tribunales comenzaron a comparar los grados de riesgo y los costos de los daños con los beneficios de las actividades en la sociedad. La tendencia se movió hacia colocar la carga en la sociedad en casos donde el beneficio superaba el riesgo o el riesgo era menor que el costo para evitarlo. En casos como este, al "iniciador de riesgo" no se le asignó ninguna responsabilidad.

Esta metodología no está exenta de dificultades en su implementación en el cálculo de los beneficios y los perjuicios, existe una tendencia a considerar los beneficios y perjuicios directos tangibles, lo intangibles indirectos son muy difíciles de identificar y más aún de cuantificar, o sea de llevarlos a una base monetaria común para poder hacer la comparación (opinión de los autores). Siempre queda un nivel de duda al igual que al estimar la probabilidad de los eventos de riesgos cuando se trata de nuevos productos para los cuales no existen bases de datos sólidas.

Este acto de equilibrio parecía ser un término medio tolerable entre el antiguo estándar de responsabilidad por negligencia y el estándar extremo de responsabilidad absoluta. Mientras los tribunales luchaban por definir el término medio durante este tiempo de avance tecnológico, enfrentaron las mismas cuestiones que los sistemas legales enfrentaron en tiempos similares, como la revolución industrial y el crecimiento de los ferrocarriles. A medida que los avances creaban nuevos productos y las ganancias que los acompañaban, los tribunales tenían que decidir qué niveles de riesgo podía tolerar la sociedad y quién debía asumir los costos cuando realmente ocurrían los daños.

Todo parece indicar que se debiera considerar en forma integral los beneficios y perjuicios; directos tangibles e intangibles e indirectos tangibles e intangibles. Así aparece la fórmula "BPL"⁶. Contemplando la evolución del estándar de negligencia que incorpora riesgos y costos, los tribunales buscaron un término medio que no dejaría a los demandados abiertos para demandas de responsabilidad irrazonables, pero que tampoco dejaría a las víctimas sin compensación cuando ocurrieron daños. En la

⁶ BPL formula - En los Estados Unidos, el cálculo de negligencia, también conocido como la regla de la Mano, la fórmula de la Mano o la fórmula BPL, es un término acuñado por el Juez Learned Hand y describe un proceso para determinar si se ha incumplido un deber legal de atención (ver negligencia). La descripción original del cálculo se encontraba en Estados Unidos v. Carroll Towing Co., en la que una barcaza mal asegurada se había alejado de un muelle y causado daños a varios otros barcos, Disponible en: (https://en.wikipedia.org/wiki/Calculus_of_negligence).

CASO FORD PINTO

decisión del año 1947 de Estados Unidos contra Carroll Towing Co⁷, Judge Learned Hand resumió la teoría de la negligencia en una ecuación formal establecida.

El estándar de negligencia se había formalizado en términos algebraicos. Si el daño esperado excedía el costo de tomar precauciones, el acusado estaba obligado a tomar las precauciones, y si no lo hacía, entonces sería responsable. Si el costo era mayor que el daño esperado, no se esperaba que el acusado tomara la precaución. Si hubo un accidente, no fue encontrado responsable. Sobre la base de los hechos de Carroll Towing, el acusado fue declarado responsable. El juez Hand consideró que el daño esperado (la probabilidad del accidente, multiplicado por el costo del accidente) era mayor que la justificación de una ausencia de un día y medio de una barcaza.

Esto muestra que la consideración de las responsabilidades de los diseñadores fue evolucionada, a medida que en cada juicio se aportaban argumentos para evitar abusos de una de las partes en pugna. De todas maneras, la problemática legal queda abierta a nuevas reformulaciones, que seguramente replantearan los valores y principios que hayan sido considerados en el pasado y los que se contemplan en el futuro. El desafío de cuál es el equilibrio apropiado está en el centro de las discusiones. Y todo gira en torno a los términos en que finalmente se maneje la responsabilidad en nuestro caso del fabricante del auto y las definiciones que establezcan sobre cómo esta se define.

Pero más allá de la reacción de Ford ante un problema de diseño, que hemos analizado precedentemente en detalle, hay en realidad una estrategia de diseño acelerado de productos, que conllevan beneficios y también riesgos. Nos referimos a las medidas de acortamientos de los cronogramas de desarrollo de productos y de puesta en el mercado en general van acompañados de riesgos significativamente mayores, productos con defectos, aumento de los costos y otros problemas.

Todos estos aspectos de conceptualización de una forma de diseño acelerada y una entrada en producción más rápida son una forma conocida de encarar desafíos productivos por quienes trabajan en la gestión de estos procesos y controlan los cronogramas de ejecución. En el caso del Ford Punto, a juzgar por los resultados estos factores no se tuvieron adecuadamente en cuenta, como resultado se produjo un auto con severos problemas de diseño, que costarían mucho a la corporación y un significativo número de muertes y heridos.

⁷ Case Brief (sf). United States .vs. Carroll Towing Co., Disponible en: <https://www.casebriefs.com/blog/law/torts/torts-keyed-to-dobbs/negligence-the-breach-or-negligence-element-of-the-negligence-case/united-states-v-carroll-towing-co/>.

3. Análisis de los efectos de las prácticas del caso

El análisis de riesgo / utilidad se desarrolló luego a partir del mismo razonamiento de balanceo, aplicado para determinar la responsabilidad en el área del diseño del producto. En este tipo de casos, los tribunales deben determinar si un fabricante debe ser considerado responsable si los bienes son "imperfectos" como resultado de la producción o distribución. En casos pasados, los tribunales tuvieron dificultades en esta área (Leggett, 1999). Parece ilógico que el consumidor asuma la carga de un daño sobre el que no tiene absolutamente ningún control. Además, exigir que los fabricantes sean responsables de sus productos hace que tomen más medidas de precaución, cuyo costo se puede distribuir en el precio de sus productos a los consumidores que los utilizan. Sin embargo, el problema era el mismo. ¿Dónde está el término medio entre el estándar anterior y la responsabilidad absoluta y cómo se define?

El primer paso para encontrar este punto medio en los casos de responsabilidad de la fabricación fue eliminar los requisitos de garantía y la confidencialidad del contrato que los fabricantes a través del cual solían escapar de la responsabilidad en el pasado. En Greenman, el tribunal declaró que al eliminar los obstáculos establecidos anteriormente por la ley de garantía es necesario responsabilidad en el reino correcto. Esta área no estaba "regulada por la ley de garantías contractuales, sino por la ley de responsabilidad estricta en materia de agravios (...). Un fabricante es estrictamente responsable por daños cuando un artículo que él coloca en el mercado (...), demuestra tener un defecto que causa daño a un ser humano." La pregunta obvia era, por lo tanto, ¿qué es un "producto defectuoso"?

La definición provista por la sección 402A de la Segunda re-expresión de agravios asigna la responsabilidad estricta a los productos con "una condición no contemplada por el consumidor final, que será injustificadamente peligrosa para él (...) Muchos productos no pueden ser completamente seguros para todos los consumos, y cualquier alimento o droga implica necesariamente algún daño, aunque solo sea por un exceso de consumo". Obviamente, se pretendía que hubiera algún margen de responsabilidad estricta para los fabricantes, pero todavía no había una respuesta clara sobre qué era defectuoso y qué no.

En un intento por terminar con la frustración y cuantificar el "producto defectuoso", los tribunales comenzaron a recurrir a un equilibrio de riesgo-utilidad similar a la "Fórmula BPL" del juez L. Hand. Esto se convirtió en un equilibrio entre los beneficios del producto y los riesgos y el costo de evitarlos. En Caterpillar Tractor Co. contra Beck, el tribunal declaró que se podría instruir al jurado que un producto está diseñado defectuosamente si "el demandante prueba que el diseño del producto causó lesiones de manera inmediata y el demandado no prueba a la luz de los factores relevantes, eso en equilibrar los beneficios del diseño desafiado supera el riesgo del peligro heredado en tal diseño. Un producto diseñado defectuosamente es uno que es irrazonablemente peligroso como fue diseñado, teniendo en cuenta la utilidad del producto y el riesgo que implica su uso."

Después de un largo debate, los tribunales han resuelto este análisis de riesgo / beneficio (Leggett, 1999). Para que un acusado sea encontrado responsable, su producto debe ser determinado como defectuoso. Un defecto puede tomar tres formas: un defecto

CASO FORD PINTO

en el diseño (como se alegó contra Ford Motor Company), un defecto en la fabricación o un defecto en la advertencia. En el caso de Ford, si se determina que el diseño es defectuoso, la empresa será responsable. La pregunta sigue siendo, ¿qué hace que un diseño sea defectuoso?

Si bien no se indica claramente en términos algebraicos, como en el análisis BPL, esto implica un equilibrio de la utilidad y los riesgos. Este estándar no es fácil de cuantificar y debe ser decidido caso por caso por los jurados. Deben decidir en cada caso si los riesgos asociados con el producto son razonables para que la sociedad los absorba dados los beneficios del producto. Por lo tanto, el deber del jurado no es decidir si la conducta del fabricante es razonable, sino si el producto, después de que se revelen las ramificaciones completas, es razonable.

La práctica en la gestión de riesgos demuestra que no es posible calcular con exactitud los componentes de la fórmula BPL, en primer lugar porque se deben considerar los tangibles e intangibles y los efectos directos e indirectos, nunca estaremos seguros de que todos se han identificados y adicionalmente la información para valor la probabilidad no existe porque se trata de nuevos productos. Se pueden utilizar el método de evaluación análoga los cuales son altamente imprecisos por lo cual los interesados deberían acordar lo que se entiende por razonable considerar, dejando de lado otras consideraciones que se consideran no relevante aunque nunca estaremos seguros de ello en entornos altamente dinámicos como los que vivimos en el siglo XXI.

La diferencia es que el análisis de riesgo / utilidad requiere una determinación de los costos, riesgos y beneficios del uso de la sociedad del producto en su conjunto, mientras que el análisis de costo / beneficio del PL implicó determinar los costos y beneficios de prevenir un accidente en particular. Al final, el deber primario del riesgo-utilidad es establecer un riesgo aceptable de que todo bien debe ser igual o superior, establecer un umbral que puede aumentar con la experiencia social y comercial cambiante. Esto lleva a un uso económicamente eficiente de los recursos y a la maximización de la riqueza en general.

Queda ahora abierto el camino para el Análisis de riesgo / beneficio de Ford. La principal controversia en torno al caso de Ford Pinto fue la elección de la Ford Motor Company de comprometer la seguridad en términos de la eficiencia y la maximización de las ganancias durante el desarrollo del producto. Más específicamente, fue decisión de Ford utilizar el análisis de costo / beneficio detallado en la sección para tomar decisiones de producción que se traduzcan en vidas perdidas. Durante la fase inicial de producción y prueba, Ford estableció "límites para 2000" para el Pinto. Eso significaba que el auto no debía exceder los \$ 2000 en costo o 2000 libras de peso. Esto estableció duras limitaciones para el equipo de producción.

Después de que se completó el diseño básico, se inició la prueba de choque. Los resultados de las pruebas de choque revelaron que cuando se golpea desde atrás a velocidades de 31 millas por hora o más, el tanque de gasolina del Pinto se rompe. El tanque se colocó de acuerdo con el estándar de la industria en ese momento (entre el parachoque trasero y el eje trasero), pero los espárragos que sobresalen del eje trasero perforarían el tanque de gasolina. En caso de impacto, el cuello de llenado de combustible se rompería y se derramaría gasolina. El Pinto básicamente se convirtió en una trampa mortal. El choque de Ford probó un total de once automóviles y ocho

CASO FORD PINTO

resultaron en situaciones potencialmente catastróficas. Los únicos tres que sobrevivieron tuvieron sus tanques de gas modificados antes de las pruebas.

Ford no violaba la ley de ninguna manera y tenía que tomar la decisión de incurrir en un costo para solucionar el problema obvio internamente (Leggett, 1999). Había varias opciones para el rediseño del sistema de combustible. La opción más seriamente considerada hubiera costado a Ford Motor Company unos 11 dólares adicionales por vehículo. Bajo la restricción estricta del presupuesto de \$ 2000, incluso este costo nominal parecía alto. Además, Ford había basado anteriormente una campaña publicitaria en seguridad que fracasó estrepitosamente. Por lo tanto, hubo una creencia corporativa, atribuida al propio Lee Iacocca, de que "la seguridad no vende".

En última instancia, la Ford Motor Company rechazó la posibilidad del cambio de diseño del producto para mejorar la seguridad. Esto se basó en el análisis de costo-beneficio realizado por Ford. El uso de la NHTSA⁸ proporcionó una cifra de \$ 200,000 para el "costo para la sociedad" por cada muerte estimada, y \$ 11 para el costo de producción por vehículo, el análisis pareció sencillo. Los costos proyectados para la compañía por el cambio en la producción de diseño fueron de \$ 137 millones en comparación con los beneficios del proyecto de realizar el cambio de diseño que fue de aproximadamente \$ 49.5 millones. Usando el análisis estándar de costo / beneficio, la respuesta fue obvia: no se debían hacer cambios en la producción.

El "lado de beneficio" de la ecuación contiene el número más controvertido del análisis: el valor de una vida humana. Ford estimó que ninguna alteración en el diseño del tanque de gas daría como resultado 180 muertes, 180 víctimas de quemaduras y 2100 vehículos quemados. En retrospectiva, estas estimaciones son ligeramente bajas. Es difícil determinar el número exacto de víctimas porque cada víctima no presentó una reclamación, pero estas cifras eran estimaciones razonables en ese momento. Ford usó \$ 200,000 como el "costo" o "beneficio perdido" por cada quemadura fatal, 567,000 por cada quemadura y \$ 700 por cada vehículo quemado.

El número que cuantifica el precio de una vida de valor (\$ 200,000) es lo que hace que este problema sea tan difícil. Corresponde establecer que el valor por vida humana no fue estimado por Ford, sino que se utilizó una estimación oficial. Es difícil decidir el valor de una vida, pero la mayoría de las personas sienten que su valor es superior a \$ 200,000. Si bien esta cifra de \$ 200,000 fue la más controvertida de la ecuación, no fue determinada por Ford. En 1972, la Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en Carreteras (NHTSA, por sus siglas en inglés) proporcionó a la industria automotriz el número de \$ 200,725 como el valor que se utilizará en el análisis de riesgo / beneficio, tal como lo hizo Ford (ver Anexo 4). 60 a el "costo para la sociedad" por cada muerte estimada, y \$ 11 para el costo de producción por vehículo, el análisis pareció sencillo. Los costos proyectados para la compañía por el cambio en la producción de diseño fueron de \$ 137 millones en comparación con los beneficios del proyecto de realizar el cambio de diseño que fue de aproximadamente \$ 49.5 millones. Usando el análisis

⁸ NHTSA, EE.UU. La Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en Carreteras es responsable de mantener a las personas seguras en las carreteras de los Estados Unidos. A través de la aplicación de estándares de desempeño de vehículos y asociaciones con gobiernos estatales y locales, NHTSA reduce las muertes, lesiones y pérdidas económicas por choques de vehículos motorizados. Disponible en: <https://www.nhtsa.gov/about-nhtsa>.

CASO FORD PINTO

estándar de costo / beneficio, la respuesta fue obvia: no se debían hacer cambios en la producción.

De acuerdo con la norma de negligencia establecida o la norma de riesgo / utilidad establecida para la responsabilidad del fabricante, la decisión fue fundada. Los costos para Ford de hacer este cambio, que habría sido asumido por el consumidor, fueron 2.5 veces más altos (usando los números originales) que el beneficio para la sociedad (en este caso representada por los shareholders de Ford. Puede que se haya esperado algo de publicidad negativa, pero ciertamente Ford no anticipó que eventualmente se le podría encontrar criminalmente negligente. De hecho, parece que Ford tuvo un fuerte argumento en contra de cualquier responsabilidad. La decisión en la demanda de responsabilidad con la adjudicación de daños punitivos fue una sorpresa para la Ford Motor Company, y mucho menos para el desarrollo del proceso penal.

¿Cómo podría tomarse tal decisión después de que Ford Motor Company hubiera seguido el estándar establecido por los propios tribunales? La respuesta radica en el hecho de que el lado "beneficio" de la ecuación incluye el beneficio de salvar vidas, y poner un valor económico en esta variable no es tan defendible en una polémica pública a escala ciudadana, como poner un valor en el beneficio de poder salvar un objeto inanimado, como un vehículo (Leggett, 1999).

Hay un tema semántico que día a día se hace más acuciante esclarecer para evitar que los términos nos lleven a desconocer o interpretar incorrectamente la real naturaleza de los eventos. Es frecuente encontrar que ciertas acciones irresponsables se pretendan disfrazar con palabras tales como; errores, impericia, incidentes, accidentes o inclusive "mala suerte", fuerza mayor, ante lo inevitable, impredecible, casual o fortuito, para ocultar lo que en realidad son comportamientos irresponsables, negligentes, descuidados que tienen consecuencias en ocasiones nefastas para integrantes de la sociedad que resultan víctimas de comportamientos ambiciosos de las corporaciones que no reparan en los posibles daños causados. Este es un tema que entra de lleno en el dominio, legal y ético y adicionalmente en la gestión del riesgo para valorarlos.

Procurando profundizar en el análisis del caso hemos explorado varias dimensiones del desarrollo de acciones de los involucrados. Para ello hemos identificado a los Principales Involucrados Identificados en este caso:

- Ford Motor Company
- Competencia – Toyota, Honda y Volkswagen
- Medio de Prensa
- Justicia
- Gobierno
- Organizaciones Públicas de Control

CASO FORD PINTO

ANALISIS DE INVOLUCRADOS

STAKEHOLDERS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	INTERESES	INFLUENCIA	PODER
Compañía Ford	Impacto sobre la venta de los otros modelos.	Minimizar impactos reputacionales.	Llegada a los más altos niveles de la administración en los distintos niveles.	Puede tomar decisiones sobre la producción y eventuales "recalls" y sobre la aplicación del uso de fondos.
	Impactos reputacionales significativos.	Minimizar impactos económicos.	Fuerte participación en el mercado automotor.	Activar apoyos sobre los medios de prensa.
	Juicios resultante en grandes compensaciones.	Reducir juicios, llegar a acuerdo fuera de tribunales.	Reputación de compañía seria y cumplidora.	
	Pérdidas económicas significativas.	Evita impactos cruzados sobre otros modelos que están desempeñándose bien en el mercado.	Disposición de recursos económicos para logras apoyo.	
	Responsabilidad es penales de algunos involucrados.			
	Pérdida de "market share" frente a las marcas extranjeras.	Cortar el crecimiento en el mercado interno de los subcompactos	Comprar la voluntad determinados agentes	
	Incremento de los accidentes fuera las estimaciones.	Minimizar las presiones de las marcas marcadas importancia	Impacto sobre el mercado laboral muy significativo por dar empleo directo bien pago a miles de	

CASO FORD PINTO

	<p>Posición de la Justicia ante la creciente propaganda adversa por algunos medios de prensa.</p> <p>Imagen moral de la Corporación fuertemente impactada.</p>	<p>Minimizar los impactos sobre el branding.</p> <p>Imagen moral significativamente dañada.</p>	<p>personas</p> <p>Impacto sobre la cadena de dealers y proveedores.</p>	
<p>Competencia: Honda, Toyota, Subaru, Volkswagen entre otros.</p>	<p>Que los usuarios decidan no comprar subcompactos importados por eventuales problemas de seguridad, efecto de arrastre.</p> <p>Necesidad de bajar los estándares de seguridad para poder competir con los autos de Ford que tienen seguridad.</p> <p>Que los organismos públicos decidan imponer medidas de seguridad muy elevadas que los lleven a tener que hacer ajustes.</p>	<p>Destacar la diferencia en los niveles de seguridad de los coches importados.</p> <p>Menores niveles de siniestralidad.</p> <p>Mejorar la reputación por factores de seguridad.</p> <p>Eliminar el impacto de la diferencia de precio basada en el desempeño de seguridad.</p> <p>Potenciar el branding.</p>	<p>Imagen de calidad y seguridad de la oferta de subcompactos.</p> <p>Disponer del apoyo de los gobiernos nacionales correspondientes para fortalecer su posición.</p> <p>Disponer recursos económicos para dar soporte a campañas propagandistas.</p> <p>Creciente reputación reconocimiento de los usuarios por calidad y seguridad de la oferta.</p>	<p>No tiene autoridad formal</p> <p>Cuenta con reconocimiento moral por desempeño.</p>

CASO FORD PINTO

	Restricciones a las importaciones de vehículos.	Mejorar la participación en el mercado de los subcompactos. Difundir la situación y sus consecuencias en los principales mercados mundiales.	Apoyo de la sociedad civil.	
Prensa Especializada	<p>Toma de decisiones basada en poner precio a la vida de personas por problemas cuyas causas son conocidas pero por decisiones basadas en beneficios no se adoptan.</p> <p>Que los criterios aplicados se extiendan a otras organizaciones y se transforme el “modus operandi” de las industrias el poner valor a la vida.</p> <p>Que la Justicia y las Organizaciones encargadas del Control convaliden tales decisiones.</p>	<p>Llegar a la mayor parte de la población con la información.</p> <p>Generar conciencia y repudio por parte de la población del “modus operandi” de la Corporación.</p> <p>Impactar sobre la Justicia para lograr condenas y pagos significativos.</p> <p>Evitar que estas políticas se extiendan a otros sectores de la industria y otros sectores.</p> <p>Poner de relieve la importancia que tiene la Prensa</p>	<p>Llegada a un segmento relevante de la población que está atento a las denuncias.</p> <p>Impacto sobre las organizaciones de la administración pública y la Justicia.</p> <p>Llegada con información a organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Llegada a otros sectores de la industria.</p> <p>Alcance mundial.</p> <p>Fuertes generadoras de opinión pública.</p>	<p>No tiene poder formal.</p> <p>Fuerte influencia.</p> <p>Recursos limitados.</p>

CASO FORD PINTO

	Que de alguna forma se prohíba el ejercicio de la libre prensa y se oculten estos casos.	Especializada en la difusión de este tipo de eventos. Mejorar la reputación de la Prensa Especializada. Lograr mejores ventas y participación en el mercado. Mejora de los resultados económicos.		
Justicia	Fuerte impacto sobre la población pone la atención en el comportamiento de la Justicia en casos tan reprobables de Ford. Evitar que los resultados de los juicios se transformen en un desprestigio para la Justicia. Evitar tomar medidas "punitivas" que tengan impactos	Evitar que la participación en los casos que tenga que juzgar impacten en forma negativa la reputación de la Justicia en general. Evitar que se generen reclamos por acciones débiles o permisivas ante situación que no deben repetirse. Enviar señales al resto de las organizaciones	Influencia sobre todos los actores de la sociedad, reafirmación de imagen de confiabilidad en el accionar del sistema judicial. Acciones que envían mensajes a los integrantes del sistema social que no se tolerarán socialmente reprochables. Señales a todos los sectores de la sociedad e impactos	Fuerte poder formal a través de la administración de justicia asignación de reparaciones y eventuales procesamiento.

CASO FORD PINTO

	negativos sobre el trabajo de las empresas en general. Evitar tomar medidas que inmovilicen a las empresas en el tema de la innovación	que la Justicia está atenta y no permitirá acciones de este tenor.	internacionales.	
Organismos reguladores	Los eventos ocurridos ponen en cuestión la falta de efectividad del sistema regulatorio Desactualización de los estándares. Regulación insuficiente que de alguna manera hace posible que estas situaciones se produzcan. Desprestigio ante la opinión públicas, sistema político y autoridades gubernamentales. Presiones para generar cambios en la gestión con cambios de	Minimizar los impactos reputacionales No aparecer como responsable en parte de lo acontecido. Realizar cambios rápidamente a los estándares. Nuevos estándares como forma de minimizar impacto. Generar escenarios donde se puedan requerir aumentos presupuestales y recursos. Lograr mayor destaque a nivel	Alta influencia derivada de sus cometidos como reguladora de la industria. Sobre la industria porque fija las norma. Influencia internacional por sobre todo de los países que exportan.	Poder formal sustentado en los cometidos asignados por las normativas.

CASO FORD PINTO

	autoridades.	nacional.		
--	--------------	-----------	--	--

STAKEHOLDERS	INTERES	INFLUENCIA	PODER
Ford Company	ALTO	ALTA	BAJO
Competencia; Toyota, Honda y Subaru, Volkswagen entre otros	ALTO	MEDIA	BAJO
Prensa Especializada	MEDIO	ALTA	MEDIO
Justicia	MEDIO	MEDIA	ALTO
Organismos Reguladores	MEDIO	MEDIA	ALTO

4. La valoración del caso a la luz de un modelo de referencia

Sabemos que los casos de estudio deberían analizarse desde diversos ángulos. Nos referimos a aspectos políticos, económicos o sociales. Podemos también pensar en aproximaciones institucionales, organizacionales o de procedimientos. También atendiendo a los distintos stakeholders, sean los accionistas empleados, los clientes,... Pero en nuestro caso, el enfoque será fundamentalmente de aspectos éticos y desde la valoración del riesgo. Nos referiremos especialmente a los aspectos axiológicos esenciales y a la percepción de los riesgos asociados a determinados comportamientos.

En el modelo hablamos de valores categóricos muy generales; valores que son situacionales y valores instrumentales. Por otra parte, hemos identificado que los tres grupos de valores no operan como compartimientos estancos, y que en definitiva, interactúan para soportar las decisiones de los agentes. En este caso el foco está en el manejo de una crisis y sus aspectos coyunturales, aunque hay algunos valores generales también involucrados.

CASO FORD PINTO

El caso Ford Pinto es paradigmático. La fundamentación exclusivamente economicista de un proceder pareció ser insuficiente. Reafirmamos que la ética es quién debe ayudar a valorar las decisiones que se adoptan en la gestión de los riesgos, en el establecimiento de los umbrales, de los perfiles de riesgos aceptables, del apetito de riesgos, en la valoración de la conveniencia de la aplicación de los tratamientos y de los riesgos residuales y secundarios.

Consideramos que el aporte de valor de nuestro trabajo más que nada debiera ser hacia el análisis e interpretación de lo que ha acontecido en el caso, en relación con las formas de tratamiento de los riesgos de accidentes, que por otro parte no es para nada un caso único sino un entre muchos otros con los cuales comparte muchas características comunes, que aunque parezca increíble siguen presente. La secuencia de los hechos relevantes que también hemos recopilado se puede leer abundantemente en la Web, donde hay muchos trabajos. De todas maneras, los hechos referidos en el estudio del caso son relevantes pues sirven de base al análisis.

La fundamentación de las decisiones que hizo Ford a través de la aplicación de principios utilitaristas de cuño economicista en realidad lo que eventualmente oculta es un afán de lucro sin límite que no tiene en cuenta el daño y sufrimiento que se puede infligir a otros seres humanos a partir de lo que producen las corporaciones e incluso pueden poner en evidencia hasta cierto desconocimiento de los derechos del consumidor o incluso de los derechos humanos en general.

La Web está llena de descripciones de la forma de operación de las corporaciones ante ciertos errores de diseño que generan incidentes en que están involucradas las vidas de personas. Contándose a veces con documentación de cómo se controlaban sus operaciones. Nosotros como investigadores pensamos que insistir en ello es como llover sobre lo mojado. No obstante hemos recopilado gran parte de la información para que los lectores pudiesen formarse una composición de lugar sobre lo que ha acontecido con el Ford Pinto y su falla cuando lo chocaban por detrás.

En cambio hemos constatado que hay muy poco del análisis de cuáles son las causas raíces de los comportamientos de los actores individuales y en conjunto, para poder armar el rompecabezas del caso. Luego de la exploración realizada hemos encontrado pocos documentos conteniendo aportes sobre el análisis e interpretación de las condicionantes y factores que llevaron a esta situación en Ford. Ciertamente que las condicionantes que permitieron y hasta estimularon estos comportamientos de los asesores legales que defendían la posición corporativa de Ford.

Por nuestra parte elegimos un enfoque para hacer los aportes sobre Ford y sus prácticas especiales, para poder comprender cuál es la forma de ver los negocios y los fundamentos para actuar cuando su accionar ha provocado directa o indirectamente pérdidas de vidas humanas, como es el caso de la falla de diseño del Ford Pinto. La idea es compartir lo que se ha aprendido con el incidente.

Hemos aplicado en el desarrollo de la investigación que nos ocupa, un criterio axiológico para definir un marco de referencia del modelo con el que encararemos la problemática de los riesgos en las organizaciones tomando como referencia aspectos éticos relevantes basados en tres categorías de valores que operan de manera complementaria en equilibrios dialécticos desafiantes.

CASO FORD PINTO

Los entornos VUCA no son “ni bueno ni malo”, simplemente son lo que son o sea la realidad en que vivimos hoy y que permea la sociedad cada vez en forma creciente hasta los lugares más ignotos. Si nos beneficiamos o nos perjudicamos es algo que en gran medida depende de los actores, de su preparación para actuar en entornos altamente dinámicos con múltiples innovaciones disruptivas, las cuales las podemos aprovechar en nuestro favor o resultar en nuestra contra.

El modelo plantea la necesidad de las organizaciones de poder contar con un conjunto de valores categóricos que en principio no se negocian, ciertos valores instrumentales o funcionales que generan condiciones de validez y finalmente algunos valores pragmáticos asociados resultados concretos, en términos de qué hacer ante determinados riesgos. Sobre estas bases, analizaremos en esta instancia específicamente, el caso Ford Pinto desde marcos de referencia axiológicos muy generales y además consideraremos cómo se articulan funcionalmente estos marcos de referencia con un nivel intermedio de valores y principios que generan relaciones situacionales y finalmente se completa la propuesta con la consideración de aspectos más cercanos al pragmatismo.

La visión economicista de Ford en el caso Pinto (visión prevalente aún hoy en el sector corporativo en EE. UU. y la gran mayoría de los países del mundo y con una clara tendencia a hacer cada vez más prevalente) muestra un pragmatismo corporativo que finalmente dejó expuesta a la corporación en los tribunales. Esencialmente el pragmatismo es una herramienta útil ya que refleja e integra la experiencia, pero su adecuada aplicación debe ser pasada por el escrutinio de los principios éticos de lo contrario terminaremos navegando por aguas turbulentas que son características en la situación que puntualmente estamos estudiando.

Hemos aplicado un modelo que propone un marco de referencia general pero que en su concepción plantea un enfoque situacional, para contemplar cuestiones éticas derivadas de estructuras, procesos y conductas diferentes en cada caso de estudio, que en definitiva podremos asociar con los resultados concretos de lo que hacemos o dejamos de hacer en contextos y circunstancias, con realidades diferentes. De esta manera, planteamos que es bueno que el modelo de referencia pueda variar su forma de concepción de sus bases conceptuales y sobre todo de aplicación, pensando en esos diferentes entornos políticos, económicos, sociales y culturales de cada caso.

Hay que tener presente que cada stakeholder trae consigo su ética, aunque en este caso fue la ética organizacional de Ford la que subordinó a las otras y se finaliza con un escenario en que la Empresa fue severamente castigada por la justicia en que opera en consonancia con el repudio de la sociedad ante las prácticas y criterios aplicados en las toma de decisiones. La metodología de Ford recibió sin embargo la aprobación de destacados economista que consideraron que no se dejó actuar al Libre Mercado.

Para comenzar y como marco general de referencia el modelo considera que deben estar presentes los “valores morales”, que exigen la realización de actos que son buenos y correctos por sí mismos y por ninguna otra cosa, como por ejemplo: “la beneficencia”. Por algún motivo ese valor fundamental quedó relegado por la necesidad de generar resultados económicos de corto plazo. Por lo tanto, a pesar de su importancia, no pudo servir de orientación general en muchos casos en los cuales deben considerarse ciertos efectos generales de nuestras actuaciones.

CASO FORD PINTO

Además por lo que sabemos del estudio del caso, un valor clave más instrumental de referencia como lo es la valoración no económica de la vida humana, no actuó como contrapeso, cuando se desarrollaron operaciones de alto riesgo. Posiblemente la percepción de los riesgos de desviaciones éticas, no fueron adecuadamente sopesados por los principales directores y asesores jurídicos de la corporación. Y por otra parte, no se desarrollaron mecanismos de advertencia apropiados, operando en los máximos niveles de la organización. La visión exclusivamente economicista generó riesgos de exposición ante la población, que aparentemente no fueron adecuadamente sopesados.

Curiosamente, la Organización no desconoció lo que eran las mejores prácticas aceptadas entonces y decidió aplicar esas “buenas prácticas” para considerar responsabilidades frente a accidentes por errores de diseño de sus productos. Pero no advirtió que tales formas de proceder, podrían provocarles perjuicios en lo que respecta a la visión pública de esas prácticas, por la población en general. La cultura organizacional vigente entonces en la corporación consideró como centro de sus fundamentos la visión economicista de su proceder. Lo cierto es que las empresas tienen como objetivo crear valor y distribuir ganancias entre sus accionistas, esta es su razón de ser pero deben hacerlo teniendo en cuenta la normativo y un conjunto de principios éticos que contribuya a su resiliencia y a través de ello a un accionar sustentable. Los intereses de corto plazo subordinaron a los de mediano y largo plazo.

Constatamos en muchas instancias del estudio del caso, en el estudio que los compromisos éticos declarados y las acciones desarrolladas, las reglas de juego aplicadas en sus operaciones realmente operaron por caminos consistentes, en una clara asociación entre lo que se dice que debe hacerse y lo que realmente se hace. Pero el problema era que lo que se declaraba parecía no estar alineado con lo que pensaban los clientes y la población en general. Los aspectos de desarrollo de negocios rentables generaron necesidades de funcionamiento, que se fueron consolidando sin cuestionamientos.

Retomando las ideas planteadas por Otfried Höffe (2007: 150) que refieren a los valores como “estándares de orientación” o “idea guía”, se fue poniendo en evidencia que los principios éticos proclamados correrían por vertiente economicistas que no siempre son bien comprendidas por los clientes y la población lo que generó una disociación entre lo que sostenía Ford en el caso Pinto y lo que sentía la población afectada por su proceder.

Lo que resulta importante de este Caso es el poder conocer cuáles fueron los hechos y las condicionantes que impulsaron a algunos integrantes de la organización a desarrollar un proceder racionalmente sustentado que de todas maneras generaron cierto nivel de exposición al escarnio público. Pero todas las culpas no deben centrarse en la corporación. Si procedemos identificando los acontecimientos que consideramos más relevantes, los principales actores involucrados y los hechos más significativos, considerando los aportes del enfoque dialéctico⁹ (Gurvitch, 1971) podemos apreciar de manera constructiva la dinámica de los desafíos y conflictos de raíz axiológica, en las organizaciones, considerado los entornos que han favorecido estas prácticas.

⁹ La idea de que los conflictos de opuestos determinan la evolución económica es muy poderosa y puede extenderse también, a otras dimensiones de la sociedad.

CASO FORD PINTO

Probablemente no podamos decir que contaremos con un modelo ideal que no permita que se generen escenarios como el descrito en este caso. El reto en el presente es controlar mejor los alcances, reducir los impactos negativos sobre los sistemas afectados. En el futuro sin duda seguirá abierto el desafío de la búsqueda de aquellos modelos de descripción, interpretación y acción que más efectivamente satisfagan las necesidades y aspiraciones de la población. Claro es que lo acontecido con el caso Pinto impacto a la sociedad, impacto al prestigio, confiabilidad y reputación de la corporación y de la industria del sector en general. La carencia de principios éticos debiera ser considerado un riesgo significativo que operan en forma negativa sobre la probabilidad de darle continuidad a las organizaciones por sobre todo de corto y mediano plazo de las organizaciones (opinión de los autores)

Un elemento nada menor a tener en cuenta es el período durante el cual se desarrollaron estas actividades de referencia, nos habla de la escasa capacidad de autocrítica y tal vez de una actitud de aceptación de ciertas prácticas de la industria para con sus propios intereses. Consecuentemente, el problema expuesto va mucho más allá de una Empresa aisladamente. Contemplan a sectores importantes de la sociedad en un contexto mucho más amplio. El Caso Ford Pinto es un emergente de un problema mayor en una sociedad que pone demasiado foco en aspectos económicos y sólo marginalmente atendiendo los aspectos éticos en momento de crisis.

El hecho de que tengamos que atender una crisis en si nos está mostrando de que algo hicimos en forma incorrecta, la mejor forma de combatir una crisis es prevenirla, es actuar proactivamente en el mejor de los casos eliminar la posibilidad de su materialización y si ello no es posible mitigarla a los niveles que nos indique un análisis costo/beneficio orientado y valorado a través de principios éticos. El umbral costo/beneficio de un tratamiento debe soportar una valoración económica tomando en consideración los costos tangibles e intangibles, los costos intangibles directos e indirectos, ese umbral debe estar en última instancia valorado a la luz de la aplicación de principios éticos.

A nivel instrumental aparecen también en Ford, ciertas fuerzas en tensión que operan como pares dialécticos que fueron consolidando formas de actuar ante lo que circunstancialmente se desconocía, apostando de manera exacerbada a la protección económica de su accionar sin adecuada precaución en las consecuencias, que esas prácticas podrían traer en lo que respecta a afectar su imagen corporativa en relación con los perjuicios causados a sus propios clientes. Debemos tener presente el tema de las asimetrías entre los usuarios y a Empresa, fue en definitiva lo que permitió que por un buen periodo de tiempo se operara impunemente hasta que comenzarán las denuncias y se corrigieron estas.

Ante esos casos, la sociedad como un todo tiene ante sí, un enorme desafío ante el que los Estados modernos, las universidades y las empresas tienen roles fundamentales, como partes de una red de valor agregado mucho más compleja que regula situaciones de competencia y tranquilidad que constituyen un par dialéctico que plantean frecuentemente desafíos dilemáticos a las personas (Hobbes, 2004).

Concordamos en que el desafío es que sin un futuro técnica y comercialmente previsible por delante como hasta hace unas décadas, se fue complicando determinar lo que hay que saber y lo que hay que hacer en el futuro, para mantener la vigencia de un

CASO FORD PINTO

negocio. Se generan desafíos que las organizaciones tienen que contemplar para producir y comercializar productos de manera competitiva. Y por cierto, Ford no fue ajena a esos desafíos. Debemos ser cuidadosos en como gestionamos estos temas en particular el impacto de las acciones de la corporación que puedan afectar hasta la vida de los clientes, que confiaron en ella, comprando productos como el Ford Pinto.

¿Cómo podemos desarrollar propuestas que nos ayuden en estos casos? Desde luego que hay mucho por hacer en términos de contralor. En términos académicos consideramos que poder identificar esas teorías de acción, constituiría un aporte muy interesante en esta investigación para comprender a las organizaciones, porque las mismas tienen capacidades explicativas de lo que se hace o se deja de hacer. En esa línea, es que los investigadores pensamos que debemos trabajar para comprender mejor lo que pasó con el Ford Pinto.

La pregunta siguiente es pertinente. ¿Qué valores son los que desarrollaron realmente los principales referentes de Ford? ¿Qué fue realmente lo que vivenciaron estos agentes en términos axiológicos? Aparentemente la corporación comprometió sin institucional o organizativamente darse cuenta, ciertos valores fundacionales y desarrollando otros que les permitieran mantener el ritmo de crecimiento y ganancias que sus directores se fijaban como metas para la Corporación, pero apartándose de ciertos aspectos orientadores de su accionar y de ciertos principios éticos de referencia.

Cabe preguntarse entonces si la presencia activa de ciertos imperativos categóricos al estilo kantiano, no hubiesen ayudado a Ford, al replantear los problemas de diseño del Ford Pinto, operando más allá de circunstanciales evaluaciones economicistas de los daños que el desperfecto pudiera acarrear. Pensamos que ciertos valores de referencia pueden generar rectificaciones, en las decisiones, que ayuda a preservar un ideal de beneficencia, que opere como contrapeso de visiones, que sin dejar de pensar que son relevantes, operan a partir de evaluaciones circunstanciales, de menor alcance. Resulta evidente hoy que la aplicación de la aproximación utilitarista exclusivamente llevó a Ford a este problema, la integración de la ética kantiana hubiese llevado a otro posicionamiento más acorde con el sentimiento de la sociedad.

El tema que surge en forma inmediata es cuál es la relación de la “máscara” con los posicionamiento reales de las personas, actores, directores y las organizaciones, suele suceder que en un momento dado, impulsado por un cambio del contexto es máscara no más es funcional a los intereses y se genera un comportamiento divergente con el que debiera ser el que surge en forma lógico de esa “máscara”. En algún momento los valores declarados en términos de “esencias conceptuales”, los valores finalmente vivenciados entraron a divergir.

Hay que tener presente que los problemas de valores no están solamente relacionados con la consideración de determinados hitos trascendentes en las organizaciones, sino que están también presentes en muchas situaciones estrechamente cercanas a la realidad cotidiana, lo que genera desafíos relacionados con el “*ser*”, el “*deber*” y el “*hacer*”, en los que las aproximaciones kantianas y utilitaristas, entendemos que debieran armonizarse mejor, no sólo en términos conceptuales, sino prácticos.

Como resumen de los aportes de aplicación del modelo todo parece indicar que el real valor agregado está en ese análisis de las causalidades y por qué determinados agentes toman decisiones tan expuestas a acciones penales o de desprestigio que pueden

CASO FORD PINTO

tener impactos para toda la vida. Ford había desarrollado un prestigio muy importante a lo largo de su trayectoria centenaria pero en un determinado momento, ciertas motivaciones especialmente económicas, resultaron determinantes para descuidar imprudentemente, sus propios valores de referencia orientadores en los que sus clientes confiaban para comprar sus autos.

Dentro de los casos que estudiamos es frecuente encontrar que se producen quiebres en las políticas de las organizaciones, en la aplicación de los principios éticos en momento de dificultades económicas. Se asume que esos principios éticos tienen una validez independiente de las condiciones contextuales temporales por las que atraviesa la organización, ello no ocurrió así y se subordinó la ética a las necesidades coyunturales.

En especial no se logró advertir que una visión economicista con todo lo importante que pueda ser, no puede ni debe ser excluyente cuando se trata de la consideración de la vidas de los clientes, que estaba siendo puesta en juego ante una falla que se sabía que potencialmente tendría consecuencias mortales para algunos usuarios del Ford Pinto. Además algunos valores de referencia no operaron adecuadamente en el marco de la crisis en el modelo Pinto. Nos referimos al par compuesto por la Innovación y Precaución, que debió generar contrapesos, puesto que las alertas, sí existieron.

Esto nos lleva a recordar y tener presente que las organizaciones son construcciones de los seres humanos los cuales tienen un conjunto de características inherentes que pueden afectar y subordinar ciertos valores aplicados por décadas exitosamente. En las organización los equipos, los edificios, los activos físicos no tienen ética son los seres humanos los que a través de su aplicación y accionar tienen comportamientos éticos o no los tienen.

A partir de este trabajo realizado nos ha quedado claro que hay una base en el comportamiento humano desarrollado por las corporaciones en un contexto político, económico y social que promueve estos comportamientos irregulares o delictivos. Se trata de comportamientos que suelen estar asociados posiblemente con ambición y afán de riquezas, como un factor central, donde los demás aspectos se ordenan en su torno. Comportamiento que debe contar con la participación de otros agentes, para poder desarrollarse. Nos referimos a los administradores de los gobiernos nacionales y ciertos agentes del sistema industrial. Sería un error pensar que casos como Ford Pinto son los únicos agentes responsables de tales prácticas cuestionables o inconvenientes.

CASO FORD PINTO

5 Aportes críticos (los riesgos identificados y los aspectos éticos)

La principal controversia en torno al caso de Ford Pinto fue la elección de la Ford Motor Company durante el desarrollo para comprometer la seguridad para la eficiencia y la maximización de las ganancias. Más específicamente, fue un criterio adoptado por Ford utilizar el análisis de costo / beneficio, para tomar decisiones de producción. Esa directriz impactó fuertemente sobre la fase inicial de producción y prueba con restricciones que determinaban que el auto no debía exceder los \$ 2000 en costo o 2000 libras de peso y un plazo de entrada al mercado. Se establecieron duras limitaciones para el equipo de producción.

Como vimos en el estudio del caso, después de que se completó el diseño básico, se inició la prueba de choque. Los resultados de las pruebas de choque revelaron las debilidades de diseño del Ford Pinto que cuando se golpea desde atrás a velocidades de 31 millas por hora o más, el tanque de gasolina del Pinto se rompe, aunque las especificaciones cumplieran con el estándar de la industria en ese momento (entre el parachoque trasero y el eje trasero). Los controles de calidad mostraron que ante choques traseros controlados, el Pinto básicamente se podía convertir en una trampa mortal generando situaciones potencialmente catastróficas para los ocupantes.

Lo interesante del caso Pinto es que Ford no violaba la ley de ninguna manera y tenía que tomar la decisión de incurrir en un costo para solucionar el problema obvio internamente. Había varias opciones para el rediseño del sistema de combustible. La opción más seriamente considerada hubiera costado a Ford Motor Company unos 11 dólares adicionales por vehículo. Bajo la restricción estricta del presupuesto de \$ 2000, incluso este costo nominal parecía alto. Todo parece indicar que en las opciones de diseño adoptadas para el Pinto, pesó una creencia corporativa, atribuida al propio Lee Iacocca, de que "*la seguridad no vende*".

El Debate de este caso no están relacionados con la falla sino que se centra en las valoraciones de Negligencia-Eficiencia considera en el marco de principios éticos y morales. El caso de Ford Motor ha rechazado los argumentos a favor y en contra del uso del análisis de riesgo / beneficio debido a su fundamento de eficiencia económica. El caso de Ford Motor Company ha estimulado este argumento. En un caso de negligencia, dijo L. Hand, el juez (o el jurado) debe intentar medir tres cosas: la magnitud de la pérdida en caso de accidente, la probabilidad de está ocurriendo el accidente, y la carga de tomar precauciones que lo evitarían (Leggett, 1999).

Si el producto de los dos primeros términos supera la carga de las precauciones, el hecho de no tomar esas precauciones es negligencia. El juez quizás sin querer, estaba dando un significado económico de negligencia (...). Si el costo de las medidas de seguridad (...) excede el beneficio de evitar el accidente al incurrir en ese costo, la sociedad estaría mejor, en términos económicos, a renunciar a la prevención de accidentes (...). Además, el valor económico general o el bienestar disminuirían (...) al incurrir en un mayor costo de prevención de accidentes para evitar un menor costo de accidente" Es la veta derivada del desarrollo economicista del enfoque utilitarista del tema de los riesgos, aplicados al caso.

Así, nació el argumento de la *eficiencia económica de la negligencia*. Si bien muchos economistas han estado de acuerdo y han elogiado este artículo, ha sido igualmente criticado por aquellos que no consideran el "punto de vista económico".

CASO FORD PINTO

Primero, discutiré algunos de los muchos argumentos en contra de este punto de vista de la eficiencia económica a la luz del caso de Ford Pinto. A continuación se detalla más la opinión de Posner y la defensa de su posición.

Aparecen argumentos en contra de la negligencia-eficiencia y en particular puntos de referencia vinculados con la ética. Tomar un enfoque ético en el caso de Ford Pinto hace que sea difícil aceptar el análisis de riesgo / beneficio realizado por Ford Motor Company. Al tomar lo que parece ser la decisión correcta basada en los números, Ford adoptó esencialmente una política de permitir que cierta cantidad de personas mueran o resulten heridas, aunque podrían haberlo evitado. Cuando se toma caso por caso, la decisión parece ser una desvaloración de la vida humana. Desde la perspectiva de los derechos humanos, Ford ignoró los derechos de las personas lesionadas y, por lo tanto, al tomar la decisión de no hacer ajustes al sistema de combustible, actuó de manera poco ética.

Dos de los más fuertes cuestionamientos que se oponen a los enfoques utilitarista según Michael Sander de Harvard¹⁰; falla en respetar los derechos individuales y los derechos de las minorías y la imposibilidad de medir en términos de dinero todos los factores involucrados en este tipo de accidentes y en particular los aspectos emocionales manejados por los familiares de los involucrados en los referidos accidentes. Uno de los defensores acérrimos de la decisión adoptada por Ford fue el Premio Nobel Milton Friedman¹¹ quien defendía la tesis que los consumidores debían decidir cuánto valoraban la seguridad y que ello se reflejaba en el precio del vehículo. Concluye que, se estaba interfiriendo con el funcionamiento del mercado.

Como hay que considerar el enfoque del utilitarismo. Los fundadores del utilitarismo Jeremy Bentham¹² fue un importante teórico en filosofía de la ley angloamericana y uno de los fundadores del utilitarismo. Desarrolló esta idea de la utilidad y un cálculo utilitario en planeado en *Introduction to the Principles of Morals and Legislation* (1781).

Al principio de esa obra, Bentham escribió: "La naturaleza ha colocado a la humanidad bajo el gobierno de dos amos soberanos, *el dolor y el placer*. Les corresponde sólo a ellos señalar lo que debemos hacer, así como determinar lo que haremos. Por un lado, la norma del bien y del mal, por el otro la cadena de causas y efectos, están sujetos al trono de ellos. Nos gobiernan en todo lo que hacemos, en todo lo que decimos, en todo lo que pensamos; todo esfuerzo que hagamos para librarnos¹³ de nuestra sujeción servirá solo para demostrarla y confirmarla". (Moreso 2013, 221-248)

Bentham creía que el dolor y el placer no sólo explican nuestras acciones sino también ayudan a definir lo que es bueno y moral. Él creía que este fundamento podría brindar una base para la reforma social, legal y moral en la sociedad. Es clave para su sistema ético el principio de utilidad. Es decir, ¿cuál es el mayor bien para el mayor número? Según Trujillo (2011) Bentham planteó que el principio de utilidad significa

¹⁰ Ver los aportes de Michael Sander en: Cost/Benefit Analysis on smoking & car accident (Ford Pinto)-Harvard.

¹¹ Ver aportes de Debi Johnson en Case Study in Ethic. Ford Pinto Case & Analysis Cost Benefits,

¹² Kerby (2004), Utilitarismo: el mayor bien para el mayor número.

¹³ Ver el aporte de José Moreso (2013), Jeremy Bentham: luces y sombras

CASO FORD PINTO

aquella base que en definitiva aprueba o desaprueba cada una de las acciones según la tendencia que aparenta tener para aumentar o reducir la felicidad de la parte cuyo interés está en cuestión; o, lo que es lo mismo en otras palabras, para promover u oponerse a esa felicidad¹⁴.

John Stuart Mill fue un erudito brillante que estuvo sujeto a un rígido sistema de disciplina intelectual y fue mantenido separado de los niños de su propia edad. Cuando Mill era adolescente, leyó a Bentham y comentó que le embargó la sensación de que "todos los moralistas anteriores habían quedado superados". Él creía que el principio de utilidad "daba unidad a mi concepción de las cosas. Consecuentemente tenía opiniones: un credo, una doctrina, una filosofía; en uno de los mejores sentidos de la palabra, una religión; la inculcación y difusión de lo que podría convertirse en el principal propósito externo de una vida.

Un segundo problema con la aplicación estricta del marco de riesgo / beneficio es que no parece tener en cuenta todas las consecuencias de la decisión de Ford. Esta posición se considera el punto de vista del "acto utilitario". El enfoque del acto utilitario evalúa cada acción por separado y las consecuencias que se derivan de ella. Este análisis incluiría cualquier "daño" o "beneficio" incurrido por cualquier persona involucrada en el caso. Al utilizar este enfoque, parece que hay muchos factores que la Ford Motor Company no tomó en cuenta en su análisis de riesgo / beneficio. Al tomar la situación desde esta perspectiva, parece que los daños de no cambiar el sistema de combustible superaron los beneficios.

No se incluyeron en el análisis anterior de riesgo / beneficio los millones de dólares en liquidaciones en casos no denunciados que nunca asistieron a la sala del tribunal. Es casi una apuesta segura que los números de liquidación fueron más por caso que los números promedio utilizados para además, la mala publicidad y los daños a la reputación sufridos por Ford en los próximos años por ser la causa de estos juicios son difíciles de cuantificar, pero el daño fue considerable. Desde el punto de vista utilitario, los daños y los beneficios están mucho más cerca de lo que Ford determinó en su análisis. Además, si esto se resolvió después del hecho, los daños superaron con creces los beneficios. Esto se debería al costo de tener que recordar los 1971 Pintos después del hecho y la publicidad extremadamente mala (mucho peor de lo que se podría haber esperado) que la Ford Motor Company sufrió durante años después de que se resolviera todo el litigio.

Aparece finalmente la excepción de Regulación de Seguridad y Salud. Los críticos argumentan que hay varias otras razones relacionadas, aunque distintas, por las cuales la compañía Ford Motor, así como otras compañías que se encuentran en posiciones similares, deben ser condenadas por confiar en un análisis de riesgo / beneficio para tomar decisiones basadas en la seguridad del consumidor. En las áreas de seguridad y regulación de la salud, hay casos en los que puede que no sea prudente tomar una decisión determinada a pesar de que los beneficios no superan los costos. Esta idea se encuentra en algún punto entre el punto de vista utilitario y el punto de vista ético discutido anteriormente. Es decir, la cuestión de si los beneficios superan los costos no debe regir nuestro juicio moral (Leggett, 1999).

¹⁴ Trujillo, Adriana. (2011), Filosofía Inglesa y Filósofos. Disponible en: <http://filosofiainglesayfilosofos.blogspot.com/2011/01/jeremy-bentham.html>.

CASO FORD PINTO

Hay algunos casos en que una empresa debe "hacer lo correcto". Si bien esto puede parecer un argumento basado en la emoción, parece haber ciertos casos en los que se deben hacer este tipo de consideraciones. Por ejemplo, cuando los funcionarios gubernamentales deciden qué nivel de contaminación es permisible, toman en efecto a ciertas personas vulnerables, como los asmáticos o los ancianos, y establecen un nivel más alto, aunque el ciudadano medio no se vería afectado por uno más bajo. Esta decisión escapa al análisis riesgo / beneficio. El estándar más alto se establece para que los derechos de la minoría no se sacrifiquen por las necesidades de la mayoría. Este tipo de decisión, al igual que la seguridad del automóvil, está en el ámbito de las cosas especialmente valoradas. Para estos, muchos argumentarían, el análisis de riesgo / beneficio no debería aplicarse. Las referencias éticas son entonces ineludibles.

La fijación de umbrales de riesgo aceptables, están directamente relacionados con el apetito de riesgo que está dispuesto a aceptar una organización o la sociedad en general. Cuando se establecen umbrales los mismos deben estar sustentados por base de datos confiables y valorados a través de principios éticos, podemos tomar diferentes criterios, podemos establecer en el "framework" de gestión criterios como minimizar un riesgo, optimizar, aceptar o eliminar, cada uno de estos criterios tiene diferentes implicancias económicas y sociales. En ocasiones minimizar y optimizar pueden ser lo mismo en tanto que en otras umbrales totalmente distintos. Si aceptamos un riesgo también estamos fijando un umbral, todo ello debiera estar valorado a través de los principios éticos de la sociedad. Si establecemos niveles de contaminación aceptable en cierta medida estamos condenando a la muerte a aquellas personas que no pueden sobrevivir en esos contextos, es por ello que la ética de estar presente.

Otros sectores de actividad humana también ponen en evidencia ciertas necesidades de referencia éticas. En salud y medio ambiente la fijación de los umbrales tiene una fuerte connotación ética más allá de los estudios técnicos, reconocemos que deben existir valoraciones económicas de alguna forma participando de la toma de decisiones junto con valoraciones de riesgo. Una situación similar ocurre con las innovaciones disruptivas, la tecnología no puede operar aisladamente basada en su propia lógica, la ética de cumplir un rol regulador. No se debe asfixiar la innovación y tampoco permitir acciones irresponsables que pongan en riesgo la vida de las personas.

Finalmente el aterrizaje parece inevitable y por lo pronto, el incidente debe expresarse en términos en valores cuantificados en dólares, aunque como dijimos no siempre es posible en particular cuando se deben considerar aspectos emocionales. Para realizar un análisis de riesgo / beneficio, todos los costos y beneficios deben expresarse en alguna medida común. Esta medida suele ser en dólares, como la Ford Motor Company utilizó en su análisis. Esto puede resultar difícil para las cosas que comúnmente no se compran y venden en el mercado abierto. Este es principalmente el caso de la política ambiental, como los niveles permisibles de contaminantes del aire, como en el ejemplo anterior. El caso de Ford Pinto proporciona un ejemplo extremo. Se cuestiona cómo valorar la vida humana, los sentimientos de las personas y para Ford el daño reputacional que sufrió y no consideró.

Los economistas han intentado cuantificar elementos no cuantificables utilizando diversos métodos con diferentes éxitos. Dado que los individuos tienen gustos y valores únicos, están dispuestos a pagar diferentes cantidades por productos y recursos. Este sistema de valoración suele recibir altas críticas. La disposición de la gente a pagar por algo también puede variar ampliamente dependiendo de otras circunstancias. En base a

CASO FORD PINTO

estas razones, los intentos de cuantificar algo como una vida humana pueden ser muy difíciles y es el aspecto más debatido del caso de Ford Pinto.

Hay muchas cosas que los individuos consideran "invaluables". Por ejemplo, la mayoría de las personas dirían que no venderían su derecho de voto ni su libertad de expresión por ninguna cantidad de dinero. Por lo tanto, decirle a alguien que hay un precio determinado por su vida es una noción absurda. Por lo tanto, cuando se toma caso por caso, es imposible para una persona comprender el concepto. Hay muchas cosas que los individuos consideran "invaluables".

Por ejemplo, la mayoría de las personas diría que no venderían su derecho de voto ni su libertad de expresión por ninguna cantidad de dinero. Además, ¿un padre podría poner un valor en la vida de un niño? Obviamente, la noción de que, sobre una base individual, una persona tomaría una cierta cantidad de dinero para su vida es ridícula. Para decirle a alguien que \$ 200,725 es una compensación suficiente para su vida, como se argumentó en el caso de Ford Pinto, ilustra este punto.

Los economistas, sin embargo, no están de acuerdo con el concepto "invaluable". Para ellos, intercambiar una unidad de cualquier cosa, incluso una vida, por una cantidad infinita de todos los demás bienes es una noción igualmente absurda. Se puede argumentar que todo puede tener un precio o tener un valor puesto sobre él. Llevar esta teoría a un nivel individual reduce la fuerza de esta noción. No apoyamos las visiones fundamentalistas ni las actitudes irresponsables sin límites ni principios. Incluso, pensamos que ninguna de las dos, aportan al correcto y sustentable desenvolvimiento de la sociedad y a la mejora de la calidad de vida de los integrantes, el problema es encontrar ese punto intermedio en entornos tan dinámicos en que ese punto debe ajustarse casi que continuamente, precisamos un ancla, esa ancla es la ética.

Llegar a acuerdo y que todos lo conozcan y lo puedan aplicar sin dudas no es tarea sencilla. Si no lo puedo transmitir para que todos los entiendan no tienen valor, como frecuentemente ocurren en estos temas los resultados depende de la subjetividad de los actores no de elementos más o menos objetivos reproducibles. Estamos trabajando en un área en la cual los actores agregan muchos sesgos que surgen de sus vivencias personales y que por tanto generan un problema de credibilidad y seguridad para las organizaciones y el público.

Cuando un usuario compra un producto de FORD como puede asegurarse que en algún punto del proceso de desarrollo o de producción no se aplicaron criterios similares a los aplicados para el Ford Pinto. Alguien podría decir que para eso están las organizaciones públicas que tienen esos cometidos y las de defensa de los consumidores, pero fallaron una vez y eso le costó la vida y el sufrimiento de muchas personas y no existe ninguna garantía que podamos dar en forma razonable, de que ello no va a volver a repetirse en el futuro.

En términos generales podemos decir que la seguridad acerca de un evento es un hecho excepcional y se da sólo bajo condiciones muy definidas y por tiempo limitado lo que se proponga se puede considerar algo como seguro, como por ejemplo bajo condiciones de laboratorio que no son frecuentes en la realidad.

Surge de ahí la necesidad de esos principios éticos inmateriales, se hacen más críticos que nunca para el desarrollo armonioso de la sociedad.

CASO FORD PINTO

Tenemos claro que todos los sistemas sociales a lo largo de la historia tuvieron siempre “pros y cons”, no estamos embarcados en la búsqueda de los sistemas perfectos en que todos se vean favorecidos y las necesidades de todos sean satisfechas, estamos muy lejos de ello todavía. La humanidad ha estado mejorando la calidad de vida de los seres humanos en forma continuada, con algunos breves periodos de retroceso pero la tendencia es hacia la mejora, hoy a impulso de la tecnología y las innovaciones en forma cada vez más acelerada. El Caso que estamos estudiando nos muestra algunos de esos aspectos negativos que tiene el sistema social que estamos viviendo, el capitalismo, su supervivencia va a depender de que pueda superar estas contradicciones.

Esto nos lleva a recordar la filosofía materialista y la dialéctica materialista¹⁵ de Engels y Marx que nos habla de la coevolución de los opuestos y el desarrollo de las contradicciones, es probable que nos encontremos en uno de esos escenarios, o pueda ser esta una explicación aplicable.

En el caso de Ford, el valor de \$ 200,725 de una vida humana fue proporcionado a la compañía por la Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en Carreteras (NHTSA). La crítica por el valor no puede ser impuesta a Ford. La crítica está en usar un número, o en otras palabras, usar el análisis de riesgo / beneficio, en esta situación. Para complicar el problema, Ford parecía seguir ciegamente los números dictados sin dar ninguna consideración adicional al hecho de que en realidad era una vida humana que estaban cuantificando.

Aparecen además los desafíos de la maximización de la riqueza. Todo esto relacionado con la falta de "mercados" o "precios" para una vida está la idea de la maximización de la riqueza. La base del análisis de riesgo / beneficio es la teoría de la eficiencia económica y un principio subyacente para la eficiencia es la maximización de la riqueza. Si las decisiones legales se basan en la eficiencia, no se desperdiciará nada y la riqueza del país estará en su máximo. Sin embargo, para realizar un análisis de eficiencia, todo debe tener un precio; volver al problema recurrente.

Dado que la dependencia de los precios es necesaria y no meramente contingente, el sistema de maximización de la riqueza no puede decirnos nada acerca de la *conducta correcta donde no existen precios*. Los precios son, en parte, el resultado de la demanda y la demanda es el resultado de los derechos anteriores. En consecuencia, la maximización de la riqueza no puede generar un conjunto inicial de derechos".

De acuerdo con la opinión de novel en economía Milton Friedman lo actuado por la justicia y otros organismos públicos implica una restricción al accionar del libre mercado. Los usuarios cuando eligen toman en cuenta todos los factores; precio, seguridad, calidad, en términos de su comprensión general de los productores, los productos y sus servicios.

En esa línea de pensamiento, si lo que un consumidor quiere es un auto seguro de determinado nivel de calidad de un productos en un mercado maduro y estable, todo parece indicar que debería pagar un precio mayor que el de otros vehículos equivalentes

¹⁵ El Materialismo Dialéctico, Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Materialismo_dial%C3%A9ctico.

CASO FORD PINTO

que no ofrecen esas prestaciones, que refleje de alguna forma el esfuerzo y la inversión de la empresa que lo vende.

Si extendemos este razonamiento para otros productos todo parece indicar que dada la asimetría de conocimiento y posibilidades que existen entre el consumidor y el productor, los problemas de conocimiento se van a multiplicar y pueden generar percepciones diferentes de los mercados y los productos. Si bien los razonamientos de Friedman tienen base conceptual sólida, pueden subvalorar las singularidades del consumidor y el producto en términos de las asimetrías de conocimiento del mercado y los productos que circunstancialmente compra.

En la misma línea, la teoría de la eficiencia supone que la maximización de la riqueza es el objetivo de la ley, que no es el caso. El objetivo de la ley es el término indefinible. "justicia". Los jueces y jurados no intentan tomar decisiones basadas en la maximización de la riqueza, basan sus decisiones en la justicia. Esta diferencia se puede ver en las reglas especiales para el rescate, los ciudadanos discapacitados y si los locos son responsables de sus agravios (Leggett, 1999).

Para complejizar el estudio se plantea ciertas externalidades. Otro problema potencial con el enfoque de riesgo / beneficio es el hecho de que no toma en cuenta las externalidades. Este es un tema con el que la ley de los daños a menudo tiene problemas. Sin embargo, no se puede ignorar solo porque es difícil de calcular. Se permite a las víctimas recuperarse por el dolor y el sufrimiento y el análisis costo / beneficio parece ignorar este punto. Es otra de las variables que es casi imposible de estimar, mucho menos precisa. Además, esta es otra área donde la falta de un mercado es influyente. La minimización de los costos sociales difiere de la minimización de los costos privados precisamente porque existe una ausencia de mercados completos, y esta ausencia es exactamente lo que hace que las mediciones sean tan difíciles.

Otro aspecto relevante es la frecuencia de actividad. Si una empresa o un tribunal analizaran con precisión los costos y beneficios de una actividad, debe calcular el número de veces que la posible víctima se involucra en la actividad. Tomar el número de veces que la actividad en que participa reduce los daños. Este cálculo es a menudo inalcanzable, especialmente en el caso de Ford en términos de uso de automóviles. Según el profesor Polinsky no siempre es factible incluir el nivel de participación en la actividad, ya que contiene un aspecto del estándar de atención que debe poder cuantificarse adecuadamente.

Por ejemplo; sería virtualmente imposible para un tribunal determinar la cantidad de kilómetros que una persona en particular maneja cada año desde que esa persona podría conducir un automóvil diferente que se comparte con otros miembros de la familia o podría conducir diferentes automóviles de propiedad del hogar. Si el nivel de participación del agresor en la actividad se omite en el estándar de atención, una regla de negligencia generalmente lo llevará a participar en la actividad en un grado excesivo. La razón de esto es directa, si el cuidado que él realiza cumple con el estándar de cuidado, no será responsable por ningún daño. En la práctica, es probable que la regla de negligencia sea ineficiente por esta razón.

Pero la negligencia es de alguna manera estadísticamente predecible y consecuentemente, las víctimas a menudo pierden. Finalmente, se argumenta que el análisis de costo / beneficio y el razonamiento de la eficiencia económica son un marco

CASO FORD PINTO

sesgado porque no toma en cuenta el hecho de que las partes lesionadas están en desventaja (asimetrías). Si bien la ley intenta colocar al demandante y al demandado en un terreno igual, es imposible de lograr. El demandante debe probar la negligencia, una tarea difícil. La teoría de la negligencia y la eficiencia no tiene en cuenta a los demandantes que no pueden costear un juicio ni a los que no pueden establecer negligencia a pesar de que existe. Con la adopción de la teoría de la negligencia y la eficiencia, es previsible que las víctimas pierdan más. Ellos van a ganar.

El tema de la asimetría de información es un tema ético altamente relevante, solo pensemos en el escenario de una persona interesada en comprar un Ford Pinto y la empresa Ford, la asimetría era notoria, es claro que la Empresa tenía las condiciones para ocultar la información acerca del problema de diseño, al menos hasta que se hizo pública lo cual demuestra la argumentación de Friedman carece de fundamento. Marcada asimetría de conocimiento entre comprador y vendedor, un tema ético a ser valorado.

A partir de estos aportes se pueden generar algunas conclusiones. Obviamente, hay varios argumentos en contra del uso del análisis de costo / beneficio y la teoría de la negligencia-eficiencia. La mayoría de estos argumentos están separados pero relacionados y evolucionan en torno al hecho de que no hay mercados ni precios para la vida humana. Se debatirá para siempre si es posible establecer un precio o valor sobre la vida que se va a utilizar en estos cálculos y si esto conduce a un resultado económicamente eficiente. En el caso de Grimshaw, el jurado obviamente se horrorizó ante el intento de Ford de aplicar las normas de la NHTSA. Cálculo a riesgo / beneficio estándar. ¿Fue esto un signo de la ineficiencia de este estándar o fue solo un signo de un jurado ineficaz?

Aparecen cuestiones como la negligencia-eficiencia. Por todos los argumentos que existen en contra del análisis de riesgo / beneficio, hay muchos que afirman que es económicamente eficiente y, por lo tanto, el estándar correcto. En defensa de Ford Motor Company, este estándar se desarrolló a lo largo de muchos años de jurisprudencia, como se explicó anteriormente en este documento. Esta norma de negligencia y el uso del análisis de riesgo / beneficio para la responsabilidad del producto habían sido aceptados por los tribunales durante años antes de la controversia de Pinto. No había ninguna razón para que Ford creyera que esta no era la norma que debía usarse para tomar su decisión. La decisión automática de Ford una vez que "corrió los números" confirma el hecho de que no cuestionaron la idea de utilizar este análisis. Además, hay muchos argumentos que apoyan este tipo de análisis, aparte del hecho de que esta era la norma en ese momento.

El análisis de riesgo / beneficio se realiza "por instinto". En 1972, el juez Richard Posner escribió un artículo titulado "Una teoría de la negligencia", alegando que toda ley de agravios promueve la eficiencia económica. Afirma que si bien los jueces no escriben opiniones en términos de economía del bienestar, siempre ha habido un esfuerzo para decidir los casos sobre esta base. "La gente puede aplicar los principios de la economía de manera intuitiva, y así 'hacer' economía sin saber que lo están haciendo". Por lo tanto, Posner afirma que la decisión de Carroll Towing no fue un concepto novedoso, simplemente expresó en términos algebraicos qué corte llevaba mucho tiempo solicitando (Leggett, 1999).

CASO FORD PINTO

Otro aspecto a considerar es la maximización de los recursos sociales. Para los acusados, como Ford Motor Company, que crean riesgos de daños que otros pueden sufrir, el estándar de riesgo-beneficio por negligencia ofrece incentivos para tomar precauciones para evitar o minimizar los riesgos que pueden evitarse a un precio más económico que el costo de precauciones. Al responsabilizar a un acusado por lesiones que podrían haberse evitado a un costo menor que el del accidente, una prueba de riesgo-beneficio actúa como un elemento disuasivo para frenar los riesgos que vale la pena evitar, al tiempo que permite al demandado tomar medidas o evitar precauciones que no valen la pena, disuadir la conducta disuasiva que resulta en mayores costos de accidentes que los beneficios de la conducta minimiza los costos totales de accidentes y precauciones de accidentes. Por lo tanto, parece que esta "política" de agravios sirve para el objetivo de maximizar los recursos sociales.

Para entender la teoría de la eficiencia del análisis de riesgos y beneficios, se debe explicar otro punto. En un caso de defectos de diseño de responsabilidad de productos, el uso de la norma de responsabilidad discutida requiere la identificación de un diseño alternativo que hubiera evitado el accidente. Uno debe ser capaz de comparar los costos adicionales creados por el diseño alternativo, en relación con el diseño existente, con los costos de las lesiones que el diseño alternativo podría prevenir. En el caso de Pinto, Ford obviamente realizó este análisis, examinando los aspectos adicionales. Costo de \$ 11 por unidad de cambio del diseño del sistema de combustible.

Un aspecto relevante es la viabilidad económica de valorar artículos no económicos. La decisión de utilizar un análisis de riesgo / beneficio no se traduce necesariamente en el estricto utilitarismo como lo sugieren algunos críticos. La mayoría de los detractores del análisis de costo / beneficio centran su argumento en torno a la idea de asignar un valor a los elementos "no económicos". Como la vida humana, no conduce a la eficiencia económica. Los defensores del sistema afirman que su análisis de riesgo / beneficio no es más que lo que dice ser: un esfuerzo por encontrar una medida común para cosas que no son fácilmente comparables, pero que deben compararse.

Si bien esto puede parecer burdo, al comparar vidas con dólares, se debe hacer alguna comparación y todos los factores en la ecuación deben reducirse a un denominador común para que la comparación tenga lugar. Surgen otros casos en que las vidas se intercambian por vidas, pero no se reducen a la cantidad de dólares que tuvo lugar en el caso del Ford Pinto. En la elección entre camas de hospital y tratamiento preventivo, las vidas se intercambian por vidas. Es cuando el análisis se lleva a un nivel individual que se vuelve problemático.

Los economistas disipan el argumento relacionado con la misma facilidad. La idea de que si uno puede cuantificar artículos "no económicos", hay ciertas cosas "especialmente valoradas" que no pueden ser tasadas. Es cierto que diferentes individuos valoran ciertas cosas de manera diferente, pero simplemente porque un individuo considera que algo tiene un "valor especial" no significa que no estén afectados por factores económicos.

Uno puede valorar especialmente una relación personal, pero la frecuencia con la que llama a esta persona depende de las tarifas de larga distancia. Uno puede valorar especialmente la música o ver eventos deportivos, pero aún puede verse afectado por el precio de los registros y las entradas al Centro Kennedy o el precio por ver eventos por cable o una entrada al juego de pelota.

CASO FORD PINTO

La consideración de la eficiencia no es necesariamente una aproximación inmoral. Los críticos consideran el análisis de riesgo / beneficio en casos como el caso de Ford Pinto como una depravación de la moralidad. La idea es que todos tienen el "derecho" a un lugar de trabajo seguro y saludable, o el "derecho" a esperar que el producto que compran sea seguro. Quienes se suscriben a esta filosofía sienten que hay que tomar algunas decisiones "morales" sin importar cuáles sean los impactos fiscales o lo que dicte la relación entre riesgo y beneficio. Los defensores del análisis de riesgo / beneficio contrarrestan este argumento "ético" con la idea de que no se toman decisiones o una de estas, sino más bien gradaciones de riesgo.

Es decir, Ford no está sacrificando todas las características de seguridad del Pinto, es una cuestión de hasta qué punto Ford considera que las características de seguridad son necesarias. Podría argumentarse que la pregunta de seguridad fue respondida por ellos antes del análisis de riesgo / beneficio cuando la campaña publicitaria anterior de Ford basada en la seguridad falló. Las decisiones que involucran la gradación de riesgos se toman todos los días, pero no bajo un estricto control.

Obviamente, las autopistas serían más seguras si la velocidad se limitara a 25 millas por hora en todas las carreteras. Sin embargo, esto debe equilibrarse con el "precio" del tráfico más lento. Al elegir 55 o 65 como límite de velocidad, estamos sacrificando vidas para hacer que el viaje sea más rápido y menos costoso. Por lo tanto, la Ford Motor Company no es moralmente vacía para elegir entre niveles de seguridad (Leggett, 1999).

No hay estándar para usar un "equilibrio ético". Todos los argumentos en contra del uso del análisis de riesgo / beneficio parecen centrarse en el "argumento ético". En lugar de un sistema monetario, el padre debería adoptar un sistema ético que equilibre los conflictos entre ciertos deberes y derechos no especificados de acuerdo con la "reflexión deliberada".

Aunque la colocación de montos en dólares en estos artículos es ciertamente arbitraria, el método "ético" abriría un debate mucho más amplio ¿Quién estaría a cargo de esta reflexión ética y en nombre de quién se tomarían estas decisiones? No habría límites claros para las acciones de las agencias reguladoras. ¿Qué valores públicos se elevarían por encima de estas directrices vagas? Encontrar o llegar a un consenso para Este estándar ético es virtualmente imposible.

6. Las principales lecciones aprendidas del estudio del caso

¿Cuáles pueden ser los límites de una aproximación utilitarista de cuño economicista en la evaluación de los resultados de un hecho? La aplicación de la lógica utilitarista con este sesgo, para la valoración de las necesidades de acción no debiera considerarse exclusivamente en términos materiales (por ejemplo dinero) para situaciones en las cuales se conoce que existen vidas y lesiones a seres humanos. En particular en el caso del Ford Pinto desde el inicio se conocía el problema de diseño y su potencial impacto negativo sobre la vida humana. Por otra parte, no siempre resulta adecuado definir valores de un brazo, una pierna o una vida. Por otra parte, la aplicación de criterios únicos para tomar decisiones acerca de situaciones altamente complejas lleva a tomar decisiones frecuentemente erróneas. Hay que tener presente que suelen ser más robustas las metodologías que aplican un conjunto de técnicas adaptadas a un contexto y circunstancias lo que eventualmente permite llegar a conclusiones más justas.

Es frecuente que en el lanzamiento de un nuevo producto existan defectos, problemas, riesgos que no han sido identificados en el durante el proceso de diseño y desarrollo, es un criterio de valoración de la significación de un riesgo; *es si el riesgo es fácilmente identificable*, creemos que es un criterio valedero que debe ser tenido en consideración a problemas antes del lanzamiento. *La falla la identifica el usuario*. Habiendo dicho esto, claro está que Ford conocía en todo detalle el problema de diseño, asumió riesgos que causaron innecesario sufrimiento humano, muertes además de ingentes pérdidas económicas. Este debiera ser un elemento agravante al momento de aplicar justicia, como efectivamente, lo fue en este caso.

Las valoraciones riesgo/beneficio son muy difíciles de llevar adelante en forma exitosa por la diversidad de factores a ser considerados, tangibles e intangibles, directos e indirectos y adicionalmente llevar a una forma de valor estandarizada de algunos bienes, lo implica a veces, valoraciones altamente subjetivas. Consecuentemente, todo indica que se debiera aplicar el criterio de razonabilidad acordado entre los actores involucrados, lo que introduce una gama de subjetividades que no siempre hay acuerdo para resolver armoniosamente. Además anotamos que se considera frecuentemente en la valoración del riesgo una terminología que puede llevar a confusión y por tanto, los términos de referencia deben ser definidos en forma detallada. En el caso de riesgos los términos; eliminar, aceptar, minimizar, optimizar, mitigar, transferir, deben ser definidos tomando como base los principios éticos, que deben ser valuados adecuadamente cuando lo que está en entredicho no es el destino de un bien material, sino la vida de las personas.

Es muy tentador establecer como criterio que todos los riesgos (amenazas) deben ser minimizados y aún eliminados, eso es sólo considerar una parte de la ecuación, las consecuencias, pero que pasa con los costos, con la generación de valor condición sine qua non que deben cumplir las empresas para poder existir, rápidamente la actividad económica y las innovaciones se extinguirían y darían lugar una sociedad anquilosada y burocrática que se repita a sí misma hasta que cesa de existir, volveríamos a la prehistoria.

Del análisis legal de la problemática que hemos recogido de las fuentes consultadas sobre el análisis jurídico se desprende que todos los argumentos en contra de la

CASO FORD PINTO

consideración de negligencia y eficiencia se centran en la valoración que se hace de la vida humana. ¿Es posible fijar un precio para todas las cosas, especialmente una vida humana? ¿Es éticamente correcto intentar hacer tal cosa? Debe permitirse a una empresa utilizar este estándar para determinar si debe "actualizar" un automóvil. La respuesta a todas estas preguntas es sí.

El uso del análisis de riesgo / beneficio maximiza el valor económico general y el bienestar general. De hecho, estas elecciones las hacen individuos, empresas y agencias gubernamentales de manera subconsciente, todos los días. El juez Posner argumenta que esta norma se usó mucho antes de que el juez Hand la expresara por primera vez en términos algebraicos en Carroll Towing. Si bien la crítica de los números o valores utilizados por Ford Motor Company en el análisis de riesgo / beneficio puede ser válida, el uso del propio análisis de riesgo / beneficio no puede ser cuestionado.

A través de años de jurisprudencia, el estándar de negligencia y responsabilidad de productos ha evolucionado. Muchos argumentarán que los tribunales han usado "subconscientemente" el análisis de costo / beneficio durante muchas décadas, especialmente con el antiguo estándar del "hombre razonable". Sin embargo, el juez Hand finalmente estableció esta norma en Carroll Towing, reconociendo explícitamente la fórmula "BPL". El juez Posner dio a la norma un respaldo rotundo en un artículo en 1972, defendiéndolo por motivos de eficiencia económica. Desde ese momento, esta postura ha sido la fuente del debate caliente.

Si bien no es absolutamente perfecto, el estándar de riesgo/beneficio por negligencia avanza el valor económico general y el bienestar, es económicamente eficiente y, por lo tanto, es el estándar correcto a aplicar (o al menos la mejor opción). La crítica de la norma casi siempre ocurre cuando se mira la norma en una base individual caso por caso. Los críticos y los laicos tienen dificultades para valorar las entidades no económicas como lo exige la fórmula. Si lo aborda de esta manera, parecería casi un insulto, ponerle un valor monetario a una vida humana.

Aquí es donde el estándar de eficiencia tuvo problemas en el caso del Ford Pinto. Uno debe darse cuenta de estas "valoraciones" y las determinaciones son parte de la política pública cotidiana. Al determinar los estándares de seguridad y ambientales, se debe elegir en qué nivel deben regularse estas áreas. Los cuestionamientos parecen ser de recibo. Por este lado, entran a valorarse aspectos de la vida con criterios cuantitativos. Pero quedarse en estas apreciaciones, a la luz del caso estudiado, parecería ser claramente insuficiente.

Si analizamos el marco legal, entonces Ford Motor Company no se equivocó al aplicar este estándar de riesgo / beneficio. Si bien los números que usó la compañía en su análisis pueden ser cuestionados, la decisión de emplear el marco que resultó en la decisión de no rediseñar el sistema de combustible no debería serlo. Ford se topó con el problema de tomar este marco y tener que justificarlo sobre una base de caso individual, como resultado de las demandas de los damnificados. Además, la Ford Motor Company era un acusado atractivo para encontrar responsabilidad (Leggett, 1999).

El disgusto del jurado con el acusado y el valor perturbador de un concepto de vida fue evidenciado por el ridículo daño punitivo otorgado inicialmente al demandante. Obviamente, no se puede suponer que un jurado entenderá la eficiencia económica del análisis de riesgo / beneficio. Incluso si lo hacen, ¿quién sabe qué decidirán de todos

CASO FORD PINTO

modos? Este hecho plantea la cuestión: si la fórmula de riesgo / beneficio de la mano se utiliza realmente para decidir casos de negligencia como afirma el juez Posner, ¿por qué no se lo ha instruido al jurado sobre esto?

En conclusión, este marco sería económicamente eficiente y adecuado para aplicar. Sin embargo, las empresas se cuidan. El resultado del caso Ford Pinto indica que hay una creencia de la mayoría del público de que es incorrecto que una corporación tome decisiones que pueden sacrificar la vida de sus clientes para reducir el costo de la compañía o aumentar sus ganancias. Con esta actitud generalizada entre los que componen jurados, los abogados litigantes no serían sabios; para defender los casos en el análisis económico de por qué no fue eficiente rediseñar un modelo defectuoso.

En su lugar, los abogados de juicios argumentan que el diseño alternativo compromete la función del producto o crea diferentes riesgos en el producto, pero no que los costos del diseño alternativo sean mayores que la lesión o el número de muertes que se pueden evitar. Estas opciones no parecían plausibles en Ford caso, que delectaba problemas. Por lo tanto, si bien puede ser un razonamiento válido de eficiencia económica, Ford Motor Company y otros se ven obligados a pensar dos veces antes de utilizar un análisis de riesgo / beneficio en su proceso de toma de decisiones.

En otra parte de la investigación hemos hecho referencia a consideraciones sobre los riesgos que necesariamente deben ir evolucionando en contextos VUCA, porque los impactos resultados de acciones que se denominan; negligencia, errores, fallas, impericia, desidia, incidentes o similares deberían ser juzgados a la luz de principios éticos bien claros. No es aceptable que se planteen argumentaciones que esconden acciones criminales que intentan cubrirse bajo estos términos.

Estamos integrando el rol de los principios éticos con los de la acción legal lo cual si lo analizamos están íntimamente ligados. Frecuentemente escuchamos excusas que plantean que se han adoptados decisiones que resultaron en consecuencias catastróficas porque no existían restricciones legales que lo prohibieran, pero claro está que visto de la lógica de la ética deontológica dichas acciones no debieron ser adoptadas. Es posible que la normativa no habilite a condenar a las organizaciones de este tipo, la sociedad lo hace a través condenas que impactan directamente sobre la reputación organizacional.

CASO FORD PINTO

7. Bibliografía de referencia del caso

Anderson, Kerby. (2004), Utilitarismo: el mayor bien para el mayor número. Disponible en: (<http://www.ministeriosprobe.org/docs/utilitarismo.html>).

Bentham, Jeremy. (1781), Introduction to the Principles of Morals and Legislation, referencia general, Disponible en: (https://en.wikipedia.org/wiki/An_Introduction_to_the_Principles_of_Morals_and_Legislation).

BPL formula (o la regla de la Mano, la fórmula de la Mano o la fórmula BPL) La descripción original del cálculo se encontraba en Estados Unidos v. Carroll Towing Co., en la que una barcaza mal asegurada se había alejado de un muelle y causado daños a varios otros barcos, Disponible en: (https://en.wikipedia.org/wiki/Calculus_of_negligence).

Case Brief. (sf), United States v. Carroll Towing Co. United States v. Carroll Towing Co., 160 F.2d 482 (2d Cir. N.Y. Mar. 17, 1947). Disponible en: (<https://www.casebriefs.com/blog/law/torts/torts-keyed-to-dobbs/negligence-the-breach-or-negligence-element-of-the-negligence-case/united-states-v-carroll-towing-co/>).

El caso del FORD Pinto. (2016), As Lee Iacocca was fond of saying, "Safety doesn't sell.", Disponible en: (https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/ford_pinto_ethical_case_study_apr16_16.pdf).

Gurvitch, Georges. (1971), Dialéctica y Sociología, Madrid, Editorial Alianza.

Höffe, Otfried. (2007), Ciudadano económico, ciudadano del Estado, ciudadano del mundo. Ética política en la era de la globalización, Buenos Aires, Katz Editores.

Johnson, Debi. (sf), Case Study in Ethic. Ford Pinto Case & Analysis Cost Benefits, Disponible en: (<https://www.youtube.com/watch?v=z9TAuSelsag&t=225s>).

CASO FORD PINTO

Leggett, Christopher. (1999), The Ford Pinto case: The valuation of life as it applies to the negligence-efficiency argument, Law & Valuation Professor Palmiter, Disponible en: (<https://users.wfu.edu/palmitar/Law&Valuation/Papers/1999/Leggett-pinto.html>).

Moreso, José Juan. (2013), Jeremy Bentham: luces y sombras, Anales de la Cátedra Francisco Suárez, 47 (2013) 221-248.

NHTSA, EEUU. (2019), La Administración Nacional de Seguridad del Tráfico, referencia Disponible en: (<https://www.nhtsa.gov/about-nhtsa>).

Polinsky, Mitchael (1985). Introducción al Análisis Económico del Derecho, Barcelona, Ariel Derecho.

Polinsky, Mitchael, (1983), An introduction to law and economics 123-26, at 46-47 (1983) 78.

Rosow, Mark. (2015), Ethics: An Alternative Account of the Ford Pinto Case. Disponible en: (<https://www.cedengineering.com/userfiles/Ethics%20-%20An%20Alternative%20Account%20of%20the%20Ford%20Pinto%20Case.pdf>).

Sander, Michael. (sf), Cost/Benefit Analysis on smoking & car accident (Ford Pinto)-Harvard, Disponible en: (https://www.youtube.com/results?search_query=ford+pinto+case).

Strother, Stuart. (2018), When Making Money Is More Important Than Saving Lives: Revisiting: The Ford Pinto Case. Azusa Pacific University, Disponible en: (<https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1104&context=jiibr>).

Trujillo, Adriana. (2011), Filosofía Inglesa y Filósofos. Disponible en: (<http://filosofiainglesayfilosofos.blogspot.com/2011/01/jeremy-bentham.html>).

Código de campo cambiado

ANEXO

Abordaje de los stakeholders

El estudio de los stakeholders

En principio un análisis de involucrados (**stakeholders**) es esencialmente un “snapshot¹⁶”, o sea refleja la situación de una organización un momento dado, por lo cual puede variar a lo largo de tiempo, no es raro que los involucrados cambien de posición a lo largo del tiempo.

En este caso estos investigadores estamos planteando el análisis de involucrados porque entendemos que es una herramienta para poder interpretar el accionar de los involucrados claves de caso y sacar conclusiones acerca de su posicionamiento ético y de riesgo en el tema.

Cada organización, cada proyecto, cada caso tiene interesados que se ven afectados o pueden afectarlo, sea en forma positiva o negativa. Unos pueden tener una capacidad limitada para influir en el resultado final de un caso en tanto que otros tienen una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados.

La identificación de los involucrados se centra en aquellos considerados como claves es decir que pueden sea directa o indirectamente generar cambios en los procesos. En este caso no se identificaron organizaciones de consumidores que pudieran ejercer presión sobre las autoridades públicas en su lugar está presente la prensa especializada que en cierta medida jugó ese rol como en el caso del Ford Pinto.

El proceso de identificación, análisis y evaluación de los principales agentes involucrados es un proceso iterativo porque estos pueden cambiar, sea que aparecen nuevos u otros dejan de tener importancia, en este caso los involucrados fueron estables y mantuvieron sus características durante todo el desarrollo.

Los involucrados son una de las **fuentes más importantes de riesgos (amenazas y oportunidades)**, en particular como consecuencia que son numerosos y tienen intereses encontrados, en este caso nos encontramos en escenarios en los cuales la pérdida de uno es la ganancia del otro. Los relacionamientos ganar/perder los que hace dificultosos en ocasiones su entendimiento.

¹⁶ Foto, instantánea, muestra la información en un momento determinado solamente.

CASO FORD PINTO

Nos movemos en escenarios en los cuales el posicionamiento de los diferentes involucrados es estable y todos operan siguiendo lógicas racionales, ninguno de ellos expresa posiciones inconsistentes con sus intereses objetivos, aunque algunos aspectos emocionales puedan estar presentes.

En ocasiones el concepto de involucrados que estamos considerando se ha extendido a aquel grupo de personas que pueden pensar que serán afectados sin realmente serlo, porque, aún bajo el influjo de una apreciación errónea, de todas maneras pueden impactar sobre el desarrollo de los eventos.

Pensamos en la necesidad de contar con un Registro de Involucrados, aunque el alcance pueda variar según el caso, de todas maneras para caracterizarlos hemos recurrido a los métodos clásicos basados en la utilización de tres variables de referencia que son: poder, interés e influencia y a partir de esta apertura, poder profundizar en el entendimiento de su accionar.

Las definiciones adoptadas son:

Influencia: Capacidad que tienen algunos stakeholder para direccionar las decisiones que se toman con respecto al proyecto. No es formal, normalmente surge por el posicionamiento en la organización o en el contexto externo o interno. Interviene en las decisiones tomadas, facilita su implementación o ejerce una influencia que afecte al proyecto positiva o negativamente.

Interés: refleja el grado de importancia que tiene para el involucrados los productos/ resultados / servicios que tiene planificado desarrollar el proyecto. También hay que tener en consideración los beneficios que se esperan captar a través de los entregables del proyecto. Esto opera a favor o en contra.

Poder: se refiere a la facultad de tomar ciertas decisiones relevantes. Nos referimos a capacidades formales habilitantes para poder decidir incluyendo la legitimidad legal, verificando si existen autorizaciones escritas que habilitan a tomar de decisiones. Consideramos agentes como el Gerente General, el Gerente de Portafolio, el director de un Programa, agentes normalizadores, Jueces o agentes similares.

Se trata de una valoración esencialmente cualitativa, que puede estar fuertemente sesgada por quienes son responsables para ejecutarla. En tal sentido hemos tratado de minimizar los sesgos individuales a través de la aplicación de escalas de 3 niveles (alto,

CASO FORD PINTO

medio y bajo), cada una de las cuales es descripta por una serie de pautas que se aplican a para cada nivel.

Nuestro análisis de involucrados se construye a partir de un análisis del posicionamiento objetivo de la organización de referencia y que luego se valida con la información disponible a través de diferentes estudios.

En primer lugar corresponde destacar que el posicionamiento objetivo se relaciona con el comportamiento de cada uno de los involucrados a lo largo de todo el estudio que es de muchos años. Por lo tanto si bien el estudio es una fotografía congelada, muy posiblemente sea difícil percibir ciertos cambios relevantes a lo largo del estudio en el posicionamiento de los involucrados.

Puede ser que circunstancialmente algunos de los actores en el estudio de un caso específico - actuando seguramente en función de sus intereses - hayan tratado en forma sistemática de ampliar o reducir la importancia de los eventos por considerar que ello va a favor o en contra de sus mayores intereses en particular los más intangibles, como la reputación o el branding.

CASO FORD PINTO

Escalas de caracterizaciones de stakeholders

Las siguientes escalas se aplicarán para calificar a los involucrados en Interés, Poder e Influencia. Se aplicarán escalas con 3 niveles (Alto/Medio/Bajo), para cada uno de los casos estos aspectos deben ser “customizado”.

Se catalogarán partiendo del nivel superior y se identificará la categoría correspondiente cuando se cumplan al menos dos de las anotaciones descritas en Categorización del Nivel.

CASO FORD PINTO

- INTERES

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL (MEDIO AMBIENTE, CONTAMINACIÓN,...)
ALTO	<p>Impactos significativos sobre planes estratégicos de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los modelos de negocios de la Organización</p> <p>Impactos significativos sobre los resultados económicos globales de la Empresa</p> <p>Impactos significativos sobre reputación y branding</p> <p>Compliance; evitar incumplimientos en áreas claves</p> <p>Aumentar el “market share”</p> <p>Mejorar posición competitiva</p> <p>Impactos sobre portafolios</p> <p>Pérdidas de vidas significativas</p> <p>Impactos mediáticos relevantes</p> <p>Materialización de riesgos catastróficos</p> <p>Generar condiciones para atender y evitar eventos tipo “black swan”</p>
MEDIO	<p>Relacionadas con impactos sobre el logro de los objetivos y metas a nivel táctico de la organización</p> <p>Impacto sobre los medios que permiten implementar las estrategias</p> <p>Impactos sobre los recursos humanos claves</p> <p>Impactos sobre programas y proyectos</p> <p>Impactos sobre planificación táctica, puede ser necesario la replanificación de líneas tácticas para mitigar/potenciar las consecuencias de los eventos ocurridos.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas moderadas, se mantiene la vigencia de los objetivos estratégicos, se dispone recursos para atender las consecuencias o se generan beneficios moderados para la organización.</p> <p>Las consecuencias sobre la salud humana moderada, un número reducido de</p>

CASO FORD PINTO

	<p>muertes y heridos, manejables.</p> <p>Impactos negativos en los medios de prensa con daños moderados sobre la imagen.</p>
BAJO	<p>Consecuencias con impactos menores sobre algunos objetivos táctico y operacionales, no será necesarios ajustes mayores para mitigar/aprovechar la situación.</p> <p>Líneas de negocios afectadas</p> <p>Solo ajustes de detalle sobre la planificación operativa.</p> <p>Perdidas/ganancias económicas menores.</p> <p>Salud pública no afectada en forma relevante.</p> <p>Bajas repercusiones mediáticas.</p>

CASO FORD PINTO

- **PODER**

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTA	<p>Tiene autoridad formal (legitimidad) para tomar decisiones otorgada de acuerdo con normativa vigente</p> <p>Supervisión general de la organización</p> <p>Fija políticas y estrategias</p> <p>Facultades para asignar recursos</p> <p>Asignar roles y responsabilidades</p> <p>Potestades para fijar estrategias, objetivos, metas y también cambiarlas.</p> <p>Autoridad para asignar recursos</p> <p>Toma de decisiones estratégicas</p> <p>Define cambios estratégicas</p>
MEDIA	<p>No tiene poder de dirección legítimo sobre la organización, puede influir pero no decide.</p> <p>Decisiones a nivel de portafolio, programa y proyecto</p> <p>Puede generar acciones con otras organizaciones acciones que afecten a los involucrados.</p> <p>Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.</p>
BAJO	<p>No tiene autoridad formal</p> <p>Ejecuta decisiones</p> <p>Reducida disposición de recursos económicos y humano</p> <p>Relaciones con otras organizaciones</p> <p>Toma decisiones</p>

CASO FORD PINTO

• INFLUENCIA

VALOR	CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL
ALTO	<p>Tiene llegada directa sobre los niveles en que se toman decisiones estratégicas</p> <p>Tiene vinculación significativa con los actores relevantes en forma permanentes</p> <p>Reconocimiento y prestigio</p> <p>Influencia en estrategias organizacionales</p> <p>Influencia sobre actores internos y externos relevantes</p> <p>Posición ante un problema tiene gran influencia sobre las decisiones de los otros actores</p> <p>Incide sobre fijación de estrategias y modelos de negocios</p> <p>No tiene poder formal pero mantiene importancia por relacionamientos económicos comerciales</p> <p>Destacada participación en organizaciones internacionales</p> <p>Acceso a medios de comunicación relevante</p> <p>Puede proponer emprender acciones económicas y políticas significativas.</p>
MEDIO	<p>Incide a través de relacionamiento, no tiene poder directo legítimo, solo puede influir pero no decide en los niveles tácticos</p> <p>Financiamiento de programas y proyectos</p> <p>Influencia en la selección, ejecución sobre programas y proyectos</p> <p>Poder informal (no legítimo) derivado de relacionamientos económicos y políticos.</p> <p>Puede proponer emprender acciones económicas y/o políticas importantes.</p>
BAJO	<p>No tiene autoridad formal.</p> <p>Participación en organismos internacionales con poderes limitados</p> <p>Reducida disposición de recursos económicos.</p> <p>Puede tomar acciones económicas y/o políticas de limitadas consecuencias.</p>

CASO FORD PINTO

	Relaciones con otras organizaciones de escasa relevancia.
--	---

FIN DE CASO