

confusión de responsabilidad – confusion of responsibility

Authored by
memjavad

November 21, 2025

RECOMMENDED CITATION

memjavad (2025). *confusión de responsabilidad – confusion of responsibility*. Spanish Psychological Databases. Retrieved from <https://spanish.arabpsychology.com/?p=5608>

Confusión de Responsabilidad

Campos Disciplinarios Primarios: Derecho, Ética Empresarial, Comportamiento Organizacional, Contabilidad y Finanzas.

1. Definición y Alcance Conceptual

La **confusión de responsabilidad** (o *confusion of responsibility*) es un concepto multidisciplinario que describe la situación ambigua o indeterminada en la que la autoría, la obligación o la rendición de cuentas por una acción, omisión o resultado específico no puede atribuirse clara y unívocamente a una única entidad, individuo o departamento dentro de un sistema complejo. Este fenómeno surge típicamente en contextos donde las estructuras jerárquicas son difusas, los procesos interdependientes involucran a múltiples actores, o cuando las normas y regulaciones internas o externas se superponen o entran en conflicto. La incapacidad para señalar con precisión al responsable no solo dificulta la aplicación de sanciones o recompensas, sino que también socava la eficacia de los sistemas de gobierno y control interno, llevando a menudo al fenómeno conocido como 'responsabilidad diluida' o 'responsabilidad difusa', lo cual puede paralizar la toma de decisiones o incentivar la inacción sistemática ante problemas críticos.

En esencia, la confusión de responsabilidad opera como una barrera epistemológica y práctica para la gobernanza efectiva. Desde una perspectiva funcional, esta confusión puede ser el resultado de un diseño organizacional deficiente, donde las fronteras de roles y deberes son intencionalmente vagas o se han erosionado con el tiempo debido a la complejidad operativa. Cuando los individuos no están seguros de dónde terminan sus obligaciones y comienzan las de otros, se crea un vacío de cumplimiento. Este vacío es particularmente peligroso en situaciones de riesgo o crisis, ya que la respuesta coordinada requiere una asignación inmediata y precisa de tareas. Si bien la colaboración interdepartamental es crucial para el éxito moderno, la falta de puntos claros de decisión final y rendición de cuentas puede transformar la interdependencia necesaria en una excusa conveniente para eludir la culpa cuando los resultados son negativos, transformando la responsabilidad colectiva teórica en una irresponsabilidad generalizada en la práctica.

Es fundamental distinguir la confusión de responsabilidad de la **responsabilidad compartida**. La responsabilidad compartida implica que múltiples partes son conscientes y aceptan conjuntamente la obligación sobre un resultado, con mecanismos preestablecidos y conocidos para la distribución de la carga y el mérito. En contraste, la confusión de responsabilidad implica una falta de claridad estructural inherente sobre quién debe asumir la obligación en primer lugar, resultando en la negación o la transferencia continua e improductiva de la carga. Esta distinción es vital en el análisis legal y ético, ya que la confusión dificulta la exigibilidad del cumplimiento, mientras que la responsabilidad compartida, aunque compleja en su gestión, permite la exigibilidad multilateral. La

literatura académica, especialmente en el campo de la ética organizacional y la teoría de la gestión, subraya que esta confusión es un factor clave en la aparición de fallos sistémicos y escándalos corporativos de gran escala, donde la propia estructura facilita la impunidad de los agentes implicados.

2. Fundamentos Éticos y Jurídicos

Desde una óptica ética, la claridad en la responsabilidad es un pilar ineludible del principio de justicia y equidad. La confusión de responsabilidad contraviene la expectativa moral básica de que los agentes racionales deben ser responsables de sus actos u omisiones, y de las consecuencias previsibles de estos. Filosóficamente, la confusión socava el concepto mismo de agencia moral. Si un individuo o un grupo de individuos no puede ser identificado con certeza como el autor primario de una decisión o resultado, se debilita la capacidad de la sociedad o de la organización para aplicar juicios morales o éticos. En grandes corporaciones multinacionales o en burocracias gubernamentales extensas, la distancia entre el decisor individual en un nivel inferior y el impacto final en un nivel superior se amplía, facilitando la desvinculación moral y permitiendo que los actores justifiquen su inacción o participación en actos cuestionables argumentando que solo seguían ciegamente una pequeña parte de un proceso procedimentalmente incomprensiblemente grande.

En el ámbito jurídico, la confusión de responsabilidad presenta desafíos monumentales para la atribución de culpabilidad penal o la determinación precisa de la responsabilidad civil. El derecho moderno, particularmente en áreas como la responsabilidad corporativa, el derecho ambiental y la seguridad de productos, lucha por "levantar el velo" de la complejidad organizacional para identificar al responsable legal. Cuando un daño es el resultado acumulativo de decisiones incrementales tomadas por múltiples comités o ejecutivos a lo largo de un período extenso de tiempo, la causalidad directa se vuelve irremediabilmente borrosa. Por ejemplo, en casos de negligencia grave que resultan en desastres industriales o colapsos de infraestructura, puede ser extremadamente difícil determinar si la culpa recae en el ingeniero de diseño inicial, el supervisor de producción por fallos de mantenimiento, el comité de presupuesto que denegó las mejoras de seguridad críticas, o la alta dirección que estableció una cultura de priorizar las ganancias a corto plazo sobre la seguridad a largo plazo. La legislación de muchos países ha intentado abordar esto mediante la creación de figuras como la **responsabilidad penal de la persona jurídica**, buscando responsabilizar a la entidad en su conjunto cuando la responsabilidad individual es intratable, aunque esto no resuelve el problema subyacente de la confusión interna de deberes.

La jurisprudencia ha desarrollado conceptos como la "doctrina de la empresa" o la "responsabilidad solidaria" para manejar situaciones donde la confusión es alta, obligando a varias partes a compartir la carga legal y financiera. Sin embargo, estas soluciones jurídicas post-facto, aplicadas después de que el daño ha ocurrido, no abordan la causa raíz del problema. La falta de

claridad en las obligaciones legales y regulatorias es, a menudo, un precursor directo de la confusión de responsabilidad. Si las regulaciones de cumplimiento (*compliance*) son ambiguas, o si las jurisdicciones se superponen y entran en conflicto (como es común en el comercio internacional o las operaciones transfronterizas), las empresas pueden explotar estas zonas grises para evitar la rendición de cuentas. Un ejemplo notorio es la dificultad creciente en atribuir la responsabilidad legal por ciberataques y filtraciones de datos masivas, donde la línea entre la responsabilidad del proveedor de software, el operador de la red, y el usuario final es notoriamente difusa, complicando la aplicación efectiva de normativas de protección de datos como el [Reglamento General de Protección de Datos \(RGPD\)](#).

3. Manifestaciones en el Ámbito Organizacional

Dentro de las estructuras corporativas y burocráticas, la confusión de responsabilidad se manifiesta de diversas maneras, afectando críticamente la eficiencia operativa, la moral de los empleados y la cultura ética de la organización. Una de las formas más comunes es la proliferación descontrolada de comités, consejos y grupos de trabajo sin un líder o decisor final claramente designado. Estos cuerpos colegiados, aunque diseñados idealmente para fomentar la deliberación exhaustiva y la inclusión de diversas perspectivas, a menudo se convierten en mecanismos eficientes para distribuir el riesgo de fracaso, donde las decisiones se toman por consenso mínimo o inercia, sin que nadie asuma la propiedad total del resultado. Cuando un proyecto fracasa, todos pueden señalar el proceso de aprobación del comité como el responsable, pero nadie puede ser responsabilizado individualmente, resultando en una indeseable parálisis por análisis y una tendencia hacia decisiones inherentemente mediocres o de bajo riesgo.

Otra manifestación clave es la mala o inexistente definición de las interfaces entre departamentos funcionales. En organizaciones matriciales o aquellas que operan con estructuras de proyectos cruzados, la responsabilidad sobre entregables específicos que requieren la contribución secuencial de múltiples equipos (por ejemplo, el traspaso de un producto de Investigación y Desarrollo a Producción, y luego a Ventas y Marketing) es un caldo de cultivo perfecto para la confusión. Si un error crítico ocurre en la fase de transición, el equipo de origen culpa inmediatamente al de destino por la implementación incorrecta o la falta de pericia, mientras que el equipo de destino culpa al de origen por la documentación incompleta, la especificación defectuosa o la falta de soporte técnico adecuado. Esta "zona gris" de traspaso se convierte sistemáticamente en el lugar donde la responsabilidad se evapora, generando fricción interna constante, duplicación de esfuerzos y afectando negativamente la calidad final del producto o servicio entregado al cliente.

La confusión también se alimenta y se perpetúa por una cultura organizacional de miedo al fracaso o de castigo desproporcionado. Cuando las consecuencias internas por cometer errores, incluso errores de juicio honestos, son severas o arbitrarias, los individuos tienen un fuerte

incentivo perverso para asegurarse de que sus huellas dactilares no queden en decisiones percibidas como arriesgadas. Esto lleva a la documentación excesiva y defensiva, la búsqueda constante de aprobaciones formales de nivel superior (*escalation*), y, crucialmente, al diseño intencional de procesos que diluyen la autoridad individual de manera preventiva. Los gerentes pueden optar por delegar la autoridad de decisión operativa sin delegar la responsabilidad asociada por el resultado, creando una brecha peligrosa entre quienes ejecutan el trabajo a nivel operativo y quienes son nominalmente responsables a nivel estratégico. Este desajuste mina la autonomía, la proactividad y la motivación de los empleados, perpetuando el ciclo de la responsabilidad difusa y la ineficiencia operativa.

4. La Confusión de Responsabilidad en la Teoría de la Agencia

La **Teoría de la Agencia**, central en la economía, la gobernanza corporativa y las finanzas, estudia la relación contractual entre el principal (quien encarga el trabajo, como los accionistas) y el agente (quien realiza el trabajo, como la alta gerencia). La confusión de responsabilidad agrava significativamente el **problema de agencia**. Este problema surge porque los intereses del agente pueden no estar perfectamente alineados con los del principal, y el principal no siempre puede observar o verificar las acciones del agente debido a la inevitable asimetría de información. Cuando existe una confusión estructural de responsabilidad, se vuelve casi imposible para el principal monitorear la diligencia real del agente o atribuir el fracaso a una mala gestión específica, permitiendo que los agentes se comporten de manera oportunista, negligente o perezosa sin temor a represalias directas o sanciones contractuales.

En el contexto de grandes corporaciones cotizadas en bolsa, la multiplicidad de agentes (CEO, CFO, Junta Directiva, auditores externos, asesores legales) crea capas y capas de opacidad. Los accionistas (principales) delegan la supervisión estratégica a la Junta Directiva, que a su vez contrata y supervisa a la alta gerencia ejecutiva. Si la empresa incurre en prácticas fraudulentas, contables cuestionables o quiebra debido a decisiones de riesgo excesivo, la confusión de responsabilidad permite a los diversos agentes culparse mutuamente en un intento de auto-preservación. El CEO puede culpar a la Junta por la falta de recursos o la presión excesiva, la Junta puede culpar a los auditores externos por la falta de detección de irregularidades, y los auditores pueden culpar a la gerencia por la manipulación intencional de datos. Este juego de culpas sistémico es una manifestación directa de la confusión, donde la complejidad de la cadena de mando y la delegación múltiple de autoridad actúan como escudos protectores eficaces para los responsables individuales.

La mitigación del problema de agencia a través de la compensación basada en el rendimiento (incentivos monetarios y no monetarios) también se ve gravemente comprometida por la confusión de responsabilidad. Los incentivos solo son efectivos si el rendimiento puede vincularse de manera inequívoca y justa a las acciones del agente individual o del equipo. Si los resultados

positivos o negativos son siempre atribuibles a un "esfuerzo colectivo" o a "factores externos incontrolables", los incentivos pierden su poder motivacional y de alineación. Por lo tanto, una estructura de gobierno corporativo robusta requiere no solo la alineación de intereses mediante incentivos bien diseñados, sino también mecanismos explícitos de rendición de cuentas (*accountability*) que eliminen la posibilidad de confusión, asegurando que cada nivel de la jerarquía entienda y acepte su cuota específica y medible de responsabilidad por los resultados operativos y financieros, promoviendo así la transparencia y la confianza.

5. Implicaciones Contables y Financieras

La confusión de responsabilidad tiene consecuencias potencialmente catastróficas en la integridad y fiabilidad de la información contable y financiera de una entidad. La fiabilidad de los estados financieros depende intrínsecamente de la existencia de controles internos sólidos y de una clara y estricta segregación de funciones. Cuando la responsabilidad se confunde o se superpone, la segregación de funciones se debilita o desaparece. Por ejemplo, si la persona que autoriza un gasto es también la persona que registra la transacción en el libro mayor y la persona que concilia la cuenta bancaria, se elimina la capacidad de control cruzado y supervisión independiente, abriendo la puerta de par en par al fraude, la malversación o al error material no detectado. La confusión permite a los perpetradores de fraudes justificar sus acciones argumentando que "era un proceso compartido" o que "la supervisión era responsabilidad de otro departamento", dificultando la identificación del punto exacto y del agente responsable de la manipulación.

En el ámbito de la auditoría externa, la presencia de confusión de responsabilidad aumenta significativamente tanto el riesgo inherente como el riesgo de control percibido por el auditor. Los auditores externos tienen la obligación profesional de evaluar la eficacia del entorno de control interno de una empresa. Si las líneas de autoridad y responsabilidad son borrosas, el auditor debe concluir, por principio, que el control interno es deficiente, ya que la rendición de cuentas clara es un componente esencial y no negociable del marco de control interno integrado como el propuesto por [COSO \(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission\)](#). Una estructura organizacional que fomenta la confusión de responsabilidad obliga al auditor a realizar pruebas sustantivas mucho más extensas y costosas, y puede incluso llevar a la emisión de una opinión con salvedades o, en casos extremos, una opinión adversa si el riesgo de detección es inaceptablemente alto debido a la imposibilidad de rastrear las transacciones a un responsable claro y verificable.

La confusión también afecta negativamente la gestión de riesgos empresariales (ERM) en su conjunto. La identificación, evaluación y mitigación de riesgos operativos, estratégicos y financieros requiere que exista un "dueño del riesgo" (*risk owner*) claramente definido y empoderado. Si el riesgo de ciberseguridad, por ejemplo, no está asignado explícitamente a la Gerencia de TI, al CISO, o al Comité de Riesgos, sino que se considera vagamente

"responsabilidad de todos", en la práctica, se convierte funcionalmente en responsabilidad de nadie. Cuando ocurre un evento de riesgo (como una filtración de datos masiva), la subsiguiente investigación se ve gravemente obstaculizada por la confusión sobre quién debía haber implementado el parche de seguridad crítico o quién era responsable de la capacitación adecuada del personal. La falta de claridad en la propiedad del riesgo conduce a una gestión de riesgos pasiva y reactiva, en lugar de proactiva y preventiva, afectando negativamente la valoración de la empresa y la confianza de los inversores y reguladores.

6. Estrategias de Mitigación y Clarificación

Para contrarrestar los efectos perniciosos de la confusión de responsabilidad, las organizaciones deben implementar estrategias de diseño organizacional y de gobernanza que enfatizan la claridad, la transparencia operativa y la asignación inequívoca de deberes. La herramienta fundamental en este proceso es la documentación precisa, accesible y actualizada de roles y responsabilidades. Esto va mucho más allá de un simple organigrama; requiere la elaboración de matrices detalladas que definan quién es el responsable de la ejecución (R), quién es el que rinde cuentas o aprueba (A), quién es el consultado (C), y quién es el informado (I) para cada proceso crítico o decisión clave. La matriz [RACI \(Responsible, Accountable, Consulted, Informed\)](#) es una metodología estándar utilizada globalmente para este propósito, asegurando que para cada tarea o decisión, solo haya un único "A" (Accountable) que tenga la obligación final de rendir cuentas por el resultado, eliminando así el vacío de responsabilidad.

La implementación rigurosa de sistemas de control interno basados en la estricta segregación de funciones es otra estrategia crucial. Estos sistemas deben ser diseñados intencionalmente para garantizar que ninguna persona, ni siquiera la alta gerencia, tenga control total sobre todos los aspectos de una transacción financiera o un proceso operativo, desde su iniciación hasta su registro final y supervisión. Las revisiones internas y externas periódicas deben enfocarse específicamente en las "zonas grises" organizacionales, es decir, las interfaces entre departamentos y las transiciones de proyectos. Es en estos puntos de contacto donde la responsabilidad es más probable que se diluya, por lo que los protocolos de traspaso deben ser formalizados, documentados y auditados regularmente para asegurar que la propiedad del proceso se transfiera explícitamente, se documente y se acepte formalmente por el equipo o individuo receptor, dejando un rastro claro de rendición de cuentas.

Además de la estructura formal, la cultura organizacional juega un papel absolutamente decisivo en la prevención de la confusión. Es imperativo fomentar una **cultura de propiedad** (*ownership culture*) donde los empleados se sientan seguros al asumir proactivamente responsabilidades y donde el error, si es producto de la diligencia y no de la negligencia, se trate como una valiosa oportunidad de aprendizaje en lugar de un motivo de castigo inmediato e indiscriminado. La alta dirección debe modelar la rendición de cuentas, asumiendo públicamente la responsabilidad por

los fallos sistémicos en lugar de buscar chivos expiatorios de bajo nivel. La capacitación continua sobre ética, cumplimiento normativo y la estructura de gobernanza interna ayuda a los empleados a comprender no solo sus deberes específicos y aislados, sino también cómo esos deberes encajan en el panorama general de la responsabilidad corporativa, reduciendo drásticamente la ambigüedad y el potencial de confusión.

7. Críticas y Debates

El concepto de confusión de responsabilidad, si bien útil para el diagnóstico de fallos de gobernanza y control, no está exento de debates, especialmente en su aplicación a contextos de alta complejidad, incertidumbre o innovación radical. Una crítica común es que la insistencia en una asignación rígida y singular de la responsabilidad (un único 'A' en el RACI) puede sofocar la colaboración orgánica y la innovación espontánea. Los proyectos creativos y la resolución de problemas complejos a menudo requieren una responsabilidad compartida fluida, donde la culpa o el mérito surgen de la interacción dinámica y la adaptación mutua. Si las estructuras son excesivamente rígidas o hiper-documentadas, los individuos pueden volverse reacios a salirse de su descripción de trabajo o a cooperar en áreas que no son explícitamente su "A" (Accountable), lo que puede llevar a la pérdida de sinergias valiosas y a la fragmentación del conocimiento organizacional.

Otro debate se centra en la dificultad intrínseca de aplicar la responsabilidad individual en sistemas que son verdaderamente complejos y altamente interconectados. Autores como Charles Perrow, con su influyente teoría de los "accidentes normales", argumentan convincentemente que en sistemas altamente interactivos y acoplados de manera estrecha (como plantas nucleares o sistemas financieros globales), los fallos son, en esencia, inevitables y surgen de interacciones inesperadas entre componentes funcionales. En estos casos, la búsqueda obsesiva de un único punto de culpa individual (la eliminación absoluta de la confusión) puede ser una simplificación engañosa que ignora la fragilidad sistémica inherente del diseño. La crítica sugiere que el foco debería estar menos en la asignación de culpa individual y más en el diseño de sistemas resilientes que puedan absorber, contener y recuperarse rápidamente de los fallos, reconociendo que la responsabilidad es, por naturaleza, sistémica y no solo una función de la agencia individual.

Finalmente, existe el debate ético sobre si la confusión de responsabilidad es siempre un subproducto involuntario de la complejidad, o si es a veces una estrategia organizacional intencional y cínica. Algunos críticos argumentan que las estructuras organizacionales excesivamente complejas y la ambigüedad calculada en la rendición de cuentas son creadas deliberadamente por la alta dirección o los diseñadores del sistema para aislarse de las consecuencias negativas de decisiones arriesgadas o éticamente cuestionables. Si la responsabilidad es difusa y no rastreable, la probabilidad de que los líderes sean procesados, despedidos o enfrenten escrutinio público por fallos catastróficos disminuye significativamente,

asegurando su permanencia y sus beneficios. En este sentido, la confusión no es un error de gestión que corregir, sino una característica funcional del sistema diseñada para proteger a los poderosos, lo que requiere intervenciones regulatorias externas más contundentes que solo ajustes internos de gestión y control.

Further Reading (Lecturas Adicionales)

[Reglamento General de Protección de Datos \(RGPD\).](#)

[COSO \(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission\).](#)

[Matriz RACI.](#)

Perrow, Charles. *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. Princeton University Press, 1999.

Jensen, Michael C., and William H. Meckling. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* 3, no. 4 (1976): 305-60.

ARABPSYCHOLOGY.COM