

Analizamos modelos de toma de decisiones éticas y variables que podrían considerarse en la toma de decisiones éticas y en el comportamiento ético. Se confirma la complejidad de estos procesos. Se proporciona un modelo explicativo que incluye variables y relaciones directas e indirectas que podrían establecerse. Se justifica su idoneidad para la toma de decisiones éticas en las organizaciones de intervención social.

Palabras Clave: Toma de decisiones éticas. Conducta ética. Modelos de toma de decisiones éticas. Intervención social. Organizaciones de servicios sociales.

Erabaki etikoak hartzeko orduan eta jokabide etikoan kontuan har litezkeen erabaki etikoen ereduak eta aldagaiak aztergai ditugu. Prozesu horien konplexutasuna berretsi da. Eredu argitzaile bat eskaintzen da, ezar litezkeen aldagai eta erlazio zuzenak eta zeharkakoak barne hartzen dituenak. Eredu horren egokitasuna justifikatzen da, gizartean esku hartzen duten erakundeetan erabaki etikoak hartzeko.

Giltza-Hitzak: Erabaki etikoak hartzea. Jokabide etikoa. Erabaki etikoak hartzeko ereduak. Gizartean esku hartzea. Gizarte-zerbitzuen erakundeak.

Nous analysons les modèles et les variables à considérer lors de la prise de décisions éthiques et pour un comportement éthique. Des processus qui s'avèrent complexes. Un modèle explicatif est fourni, comprenant des variables et les liens directs et indirects susceptibles de s'établir. Avec leur justification lors de la prise de décisions éthiques au sein d'organisations d'intervention sociale.

Mots-Clés : Prise de décisions éthiques. Conduite éthique. Modèles de prise de décisions éthiques. Intervention sociale. Organisations de services sociaux.

# Variables asociadas a la toma de decisiones éticas: una propuesta para las organizaciones de intervención social\*

(Variables associated with  
ethical decision-making:  
a proposal for social intervention  
organizations)

**Urien, Begoña; Ballestero, Alberto;  
Idareta, Francisco; Úriz, María-Jesús;  
Viscarret, Juan-Jesús**

Universidad Pública de Navarra. Departamento de  
Trabajo Social. Grupo Efimec. Campus de Arrosadia  
31006 Pamplona/Iruña (Navarra)  
efimec@unavarra.es / @EfimecGroup

## 1. Introducción

Del estudio y de la investigación de las decisiones éticas se ocupan disciplinas tales como la filosofía, la economía, las ciencias de la salud, la psicología, la sociología, el trabajo social, la administración de empresas y la ciencia política. Esta variedad de ciencias involucradas enriquece el objeto de estudio y lo convierte en un fenómeno complejo por la variedad de enfoques, modelos y variables que se deben considerar (Elm y Radin 2012).

El interés por la conducta ética en las organizaciones se ha visto reforzado por los escándalos vinculados a la corrupción financiera (Elm y Radin 2012) y a ciertos efectos catastróficos (medioambientales y humanitarios) por no tener en cuenta la dimensión ética en la toma de decisiones complejas (Jackson, Wood y Zboja 2013). Tomar decisiones éticas y que se apliquen convenientemente (conducta ética) conlleva cierta dificultad, tanto por la complejidad inherente a este tipo de decisiones (elevado número de aspectos a considerar), como por la aplicación de las decisiones tomadas. Para que el resultado sea una acción ética debe alinearse la intención ética con un proceso de toma de decisiones que produzca como resultado una decisión ética y con la puesta en práctica de esa decisión (Nutt 2002). Por lo tanto, para una toma de decisiones éticas eficaces deben considerarse al menos cuatro fuentes de complejidad: a) la intencionalidad de la decisión, b) el número de variables involucradas y las relaciones entre las mismas, c) el resultado de la decisión y d) la aplicación de la misma (conductas éticas).

En el ámbito individual, la toma de decisiones complejas y especialmente las éticas, puede producir reacciones emocionales negativas que contribuyan al estrés laboral, si la persona considera que no tiene, entre otros, el criterio, la información, el tiempo o el apoyo necesario para tomarla. Los profesionales tienen que afrontar decisiones de este tipo y en las circunstancias antes mencionadas, por lo que contribuir a clarificar qué variables determinan una decisión ética (no sólo en el nivel individual sino también en el organizacional y el grupal) puede servir de ayuda en el manejo de estas emociones negativas y minimizar su repercusión en la salud (McDevitt, Giapponi y Tromley 2007).



Algunos autores consideran que no hay diferencias significativas entre tomar una decisión ética u otra decisión compleja, ya que cualquier decisión importante puede tener dimensiones y consecuencias morales (Paine 2004). Sin embargo, en la práctica, la existencia de tan elevada producción científica en este ámbito determina la especificidad de este tipo de decisiones (Craft 2013; Goethals, Gastmans y de Casterlé 2010; Ruiz-Cano et al. 2015; Treviño, Nieuwenboer y Kish-Gephart 2014).

En trabajo social hay cierta tradición de aplicar principios éticos basados en principios bioéticos (Clark, 2012; Beauchamp y Childress 2009) y también en valores y principios éticos aplicados recogidos en los códigos deontológicos de la profesión (Banks 2008; Reamer 2013). Estos códigos tratan de guiar la conducta individual ante situaciones profesionales que puedan plantear dilemas éticos desde una perspectiva aplicada (Ballester, Úriz y Viscarret 2012; Ballester, Viscarret y Úriz 2011; Ballester 2006, 2009; Úriz, Ballester y Urien 2007; Idareta 2013, 2014). Además, hay que tener en cuenta que, gran parte de los profesionales del trabajo social desarrollan su trabajo en “organizaciones”, por lo que pueden existir otros condicionantes derivados de este hecho que pueden influir en sus procesos de toma de decisiones éticas y, en definitiva, en la conducta ética mostrada.

En este sentido, el objetivo general de este trabajo es, partiendo de los modelos y de las variables más relevantes que explican las decisiones y la conducta ética en el ámbito de las organizaciones, analizar la pertinencia de incorporar algunos modelos y/o variables a la teoría y a la práctica de la toma de decisiones éticas en el ámbito del trabajo social.

Para ello, hemos partido de una revisión de la literatura existente a través de búsquedas sistemáticas en las bases de datos científicas más relevantes de las ciencias sociales (Web of Sciences, Scopus, ProQuest, PsycInfo, ISOC, ASSIA e IBSS), con las expresiones “ethical decision making” y “social sciences” en el rango temporal 2000-2015.

Definimos “decisión ética” como aquella decisión aceptada por una comunidad basada en la asunción de estándares morales de conducta (Jones 1991; Reynolds 2006) y el resultado de la toma de decisiones éticas, es decir el comportamiento ético, como aquellas conductas individuales sujetas a normas morales ampliamente aceptadas (Treviño, Weaver y Reynolds 2006). Esta definición enfatiza las prescripciones sociales en el contexto en el que se toma la decisión ética por parte de las persona.

En la primera parte del trabajo se proponen varios modelos de toma de decisiones éticas que, por su relevancia, podrían ser considerados en las organizaciones dedicadas al trabajo social. En la segunda, se presentan las variables más relevantes que pueden explicar la toma de decisiones éticas en organizaciones que prestan servicios sociales. Para finalizar se propone un esquema explicativo basado en las variables comentadas y en las relaciones entre las mismas. En el apartado de conclusiones se plantean las implicaciones de la revisión efectuada, así como las limitaciones de este estudio y algunas ideas para futuros trabajos en la toma de decisiones éticas en las organizaciones de trabajo social.

## 2. Algunos modelos de toma de decisiones éticas

La elevada proliferación de modelos que tratan de explicar la toma de decisiones éticas (Craft 2013) obliga a los investigadores a elegir los que más han contribuido a la investigación en el ámbito ético (Rest 1986b; Jones 1991). Estos modelos son prototípicos de la línea tradicional de estudio de la toma de decisiones y de la conducta ética basada en procesos racionales vinculados con los juicios morales. Sin embargo, más recientemente, han ido surgiendo otros autores que introducen enfoques que consideran los aspectos racionales combinados con otros, tales como los motivacionales (Hannah, Avolio y May 2011), los sistemas de procesamiento automático (Reynolds 2006; Weaver, Reynolds y Brown 2013), el rol de las emociones (Cohen 2009; Haidt 2001; Vitell, King y Singh 2013) o el de las relaciones sociales (Albert, Reynolds y Turan 2015).

Aquí trataremos los modelos más representativos de las corrientes antes mencionadas, aunque se puede profundizar más consultando, por ejemplo, los trabajos de Treviño y colaboradores (Treviño et al. 2014), el meta-análisis de Kish-Gephart y colaboradores (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010) y la revisión empírica de Craft (Craft 2013). Para una mejor comprensión del tema hemos clasificado los modelos en dos categorías: los *modelos racionales* y los *modelos intuitivos*, incluyendo entre estos últimos, tanto los aspectos intuitivos como las emociones.

## 2.1. Modelos racionales

La toma de decisiones éticas es el resultado de transitar por cuatro etapas (Rest 1986b): a) identificar el componente ético de la decisión, b) realizar la valoración moral, c) determinar la intención de actuar y d) ejecutar la conducta ética, basándose en la teoría cognitiva moral (Kohlberg 1969) y en las teorías de la acción razonada y de la conducta planificada (Ajzen 1991; Fishbein y Ajzen 1975). Rest desarrolló un instrumento para evaluar la toma de decisiones éticas (Rest 1986a), que ha podido contribuir a los múltiples trabajos que aplican este modelo y que hayan servido para formular otros modelos y estudios importantes fundamentados en esta teoría (Hannah et al. 2011; Hunt y Vitell 1986; Jones 1991; Loe et al. 2000; O'Fallon y Butterfield 2005a; Tenbrunsel y Smith-Crowe 2008; Treviño 1986; Treviño et al. 2006; Valentine, Nam, Hollingworth y Hall 2013).

La mayor parte del trabajo empírico sobre este modelo está relacionada con el juicio, la intención y la conducta morales (niveles 2 al 4 del modelo), siendo estos, en varios casos, las variables criterio de dichos trabajos empíricos (Craft 2013; Kish-Gephart et al. 2010; Treviño et al. 2006). Los cuatro componentes de la teoría son funcionalmente diferentes (Rest 1986b), ya que se puede centrar la atención en uno o en varios y, al mismo tiempo, el componente anterior de la secuencia, influye en el posterior (Valentine y Hollingworth 2012). Para poner en marcha el proceso de toma de decisiones éticas es esencial "caer en la cuenta" del componente ético de la decisión. Sin embargo, empíricamente, no siempre se ha podido constatar una relación clara entre la intención (componente 3) y la conducta ética (componente 4) (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010). Este modelo se centra en los aspectos cognitivos de la toma de decisiones éticas que toman las personas en tanto que individuos.

Treviño propone un modelo *interactivo persona-situación* (Treviño 1986; Treviño et al. 2006; Treviño et al. 2014) basado en la línea cognitivista o racional de la toma de decisiones éticas, según los trabajos antes mencionados (Kohlberg 1969; Rest 1986b), añadiendo otras variables personales y del contexto social. En su primer modelo (Rest 1986b; Treviño 1986), el proceso de toma de decisiones empieza cuando la persona detecta un dilema ético. En un trabajo posterior (Treviño et al. 2006), la toma de decisiones éticas se explicaría por el nivel de razonamiento moral del individuo, influido por el contexto organizativo y otras variables individuales, tales como ciertos sesgos cognitivos o la identidad moral. Estas variables individuales y contextuales activarían el proceso de razonamiento moral (la detección de las implicaciones morales de la decisión, el juicio realizado y la motivación o la intención), los tres primeros componentes del modelo (Rest 1986b) y la conducta ética (cuarto componente), que se especifica como variable criterio. En este modelo, los componentes del razonamiento moral aparecen tanto en el nivel de antecedentes individuales como influyendo en ellos mismos durante el proceso de toma de decisiones.

En un trabajo reciente (Treviño, Nieuwenboer y Kish-Gephart 2014) refuerzan el peso de las variables organizativas (clima y cultura), las grupales (rol del líder), los aspectos cognitivos individuales (marcos de toma de decisión) y algunos componentes emocionales (afectos y procesos de auto-regulación) para explicar

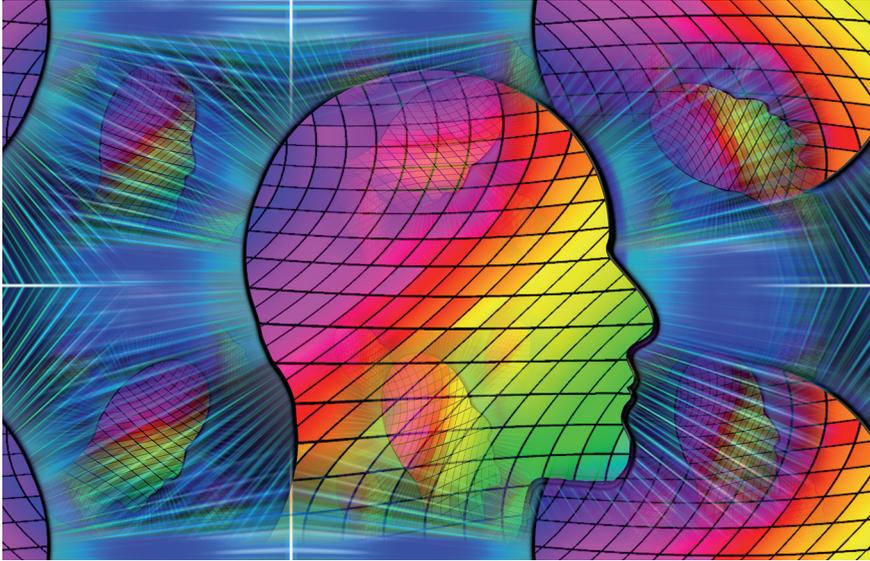
la intención y la conducta éticas. El modelo resultante incluye un número elevado de variables, aunque dada la multiplicidad del objeto de estudio, parece más realista para explicar el proceso, los niveles de decisión y algunas relaciones complejas entre variables en la toma de decisiones éticas. En su evolución (desde 1986 hasta 2014) y, aun manteniendo un fuerte componente racional-cognitivo, este modelo también incluye los aspectos contextuales (organización y grupo) y las emociones en la toma de decisiones éticas.

## 2.2. Modelos intuitivos y/o que incluyen las emociones

El primer modelo en plantear la toma de decisiones éticas desde un enfoque opuesto al tradicional racionalista es el basado en el *razonamiento moral intuitivo social* (Haidt 2001). Para este autor, el razonamiento moral no es la causa del juicio moral, al contrario, el razonamiento moral es una construcción *post hoc* del juicio moral que trata de "justificar" la decisión tomada. Por lo tanto, la decisión ética es el resultado de las evaluaciones (intuiciones, según el autor) rápidas y automáticas que realizamos sobre los hechos sobre los que tenemos que decidir. Para este autor también son importantes las emociones y las interacciones sociales para llegar a tomar decisiones éticas.

Robertson y otros autores examinaron los posibles indicadores neurológicos detrás de la sensibilidad ética (en concreto del cuidado y la justicia) usando imagen por resonancia magnética (Robertson et al. 2007) para formular un modelo *neuro-fisio-psicológico*. Basándose en los trabajos previos sobre personas con daño cerebral en el área pre-frontal (Damasio, Tranel y Damasio 1990), mostraron que estos pacientes no respondían emocionalmente ante imágenes de escenas socialmente inaceptables (mutilaciones o muerte). Otros autores sugieren que la primera respuesta ante un dilema moral es emocional y no razonada (Green et al. 2001), tal y como se afirmaba en el modelo de *razonamiento moral intuitivo social* (Haidt 2001).

Estos autores se basan en un trabajo (Reynolds 2006) que explica la implicación en la toma de decisiones éticas de dos ciclos activados por dos sistemas cerebrales diferenciados. El sistema-X se asocia con el análisis contextual inconsciente, también denominado procesamiento automático, aprendizaje implícito o intuición. Las neuronas de estas áreas establecen patrones de respuesta (denominados prototipos por el autor) incluso para interacciones sociales complejas. Así, cuando una persona está ante un robo, fraude, acoso, chantaje, etc., estas situaciones poseen características prototípicas que disparan el proceso de análisis inconsciente. El sistema de razonamiento de orden superior consciente (sistema-C) funciona siguiendo procesos adaptativos, que permiten la generación de pensamiento partiendo de cero. Este sistema puede aplicar reglas abstractas de decisión y las áreas en las que se almacena la información sobre las reglas no coincide con el área encargada de aplicarlas (véase el caso de Phineas Gage que, con daño cerebral, era consciente de las reglas morales, pero era incapaz de identificar las situaciones en las que deberían ser aplicadas y aplicarlas) (MacMillan 2000a, 2000b). Este sistema parece que ejerce algún tipo de control sobre el sistema-X en la formación y mejora de los prototipos y en su supervisión, decidiendo cuando se debe involucrar.



Otros autores (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010), apoyan la aproximación teórica de la existencia de dos mecanismos diferenciados que influyen en la toma de decisiones éticas: el impulso ético (intuitivo) y la perspectiva ética calculada (razonado). Sin embargo, es difícil determinar el grado de “automaticidad” implicado en cada decisión ética (Moors y De Houwer 2007), ya que no es un tema de “todo o nada” sino de grados o niveles.

El *modelo de razonamiento, intuición y principios racionales morales* (Woi-ceshyn 2011) trata de integrar los dos niveles de procesamiento de la información antes mencionados: el racional o consciente y el intuitivo o automático. Este *procesamiento dual* se combina con diferentes etapas en el proceso de toma de decisiones. En el nivel *racional*, el proceso comienza con el reconocimiento del componente moral del dilema, seguido por la identificación del principio moral que hay que aplicar, la aplicación del principio (pensar y actuar) y la resolución del dilema. En el nivel *automático* el reconocimiento del dilema moral dispara el proceso automático de búsqueda en los “ficheros inconscientes” (los prototipos de Reynolds). El resultado de la búsqueda es “traer” información relevante que servirá en la segunda y tercera fase del nivel racional (principio moral a aplicar y resolución del dilema). A su vez, la solución del dilema reforzará la información almacenada a nivel inconsciente que volverá a utilizarse en una nueva toma de decisión. Este modelo se completa con la descripción de cuatro principios morales (auto-interés, racionalidad, honestidad y justicia) importantes para la toma de decisiones éticas en las organizaciones. Hasta donde conocemos, este modelo no ha sido puesto a prueba, por lo que no hay evidencia empírica de su poder predictivo. Su interés radica en la integración de las fases racionales e intuitivas en la toma de decisiones éticas.

Otros autores (McDevitt, Giapponi y Tromley 2007) consideran que la necesidad de tomar una decisión ética implica un conflicto que puede generar cierto nivel de estrés. El exceso o la ausencia de este puede determinar la calidad de la decisión, ya que el estrés puede estar asociado con una deficiente búsqueda de información relevante, con cómo esta es evaluada y, en definitiva, con cómo se toma la decisión ética. Además, también influyen factores como la incertidumbre, la irreversibilidad y la culpa, que pueden provocar y/o agravar las emociones negativas asociadas a la decisión ética. Del grado de conflicto experimentado, resultan cinco formas posibles de actuar: a) no-conflictiva, b) adherencia, c) cambio no-conflictivo, d) evitación defensiva y e) hipervigilancia y vigilancia. Esta última sería la única útil, caracterizada por una búsqueda sistemática de información, cuidadosa consideración de todas las alternativas viables y no dejarse influir por las prisas y los primeros impulsos.

Este modelo se basa en un proceso general del tipo *input-proceso-output* y consta de dos fases. El punto de partida es el dilema ético sobre el que decidir y los antecedentes son variables en el nivel individual, el contexto organizacional y el ambiente externo. Los procesos son cognitivos y se especifican a través de la formulación de varias preguntas encadenadas (“si no cambio o si no hago algo, incurriré en serios riesgos”; “habrá serios riesgos si cambio”; “es realista esperar encontrar una mejor solución” y “tengo suficiente tiempo para buscar información y deliberar”), que posibilitan el paso a la segunda fase del proceso. La segunda fase tiene como antecedente completar la búsqueda de información. El resultado de aplicar este modelo será la decisión de actuar éticamente o no. Este modelo se centra en el efecto que los aspectos emocionales pueden tener en los procesos cognitivos a la hora de tomar decisiones éticas.

Por lo tanto, según estos modelos, los dilemas morales parecen activar estructuras cognitivas y afectivas automáticas, tales como patrones sociales (Haidt 2001) o conocimiento tácito (Robertson et al. 2007), que permiten la detección e interpretación del tema o situación moral. Estos modelos destacan los componentes inconscientes y aprendidos (sociales) en el proceso de toma de decisiones éticas y complementan o refuerzan los modelos racional-cognitivos antes mencionados.

De lo anterior se puede colegir que la construcción de un modelo integrado de toma de decisiones éticas es una tarea de cierta dificultad, dado el número de procesos racionales y emocionales conscientes e intuitivos involucrados, las variables implicadas (situación, objeto de la decisión), así como los niveles de análisis necesarios (individual, organizacional y grupal).

### **3. Variables asociadas a la toma de decisiones éticas**

Una vez presentados brevemente algunos modelos relevantes para la toma de decisiones éticas en el marco de las organizaciones, describiremos las variables más relevantes implicadas en el proceso. Estas se han escogido en función de su inclusión en la literatura revisada, tanto desde la perspectiva teórica como empírica. Las variables se han clasificado en tres categorías: a) variables individuales, b) variables vinculadas al objeto de la decisión y c) variables organizacionales.

### 3.1. Variables individuales

Las variables asociadas a la persona que toma la decisión ética son esenciales, además de ser las primeras que se consideraron, ya que son los individuos los que toman las decisiones éticas y, en definitiva, son los que se conducen de forma ética o no. Sin embargo, la conducta individual acaece en contextos más amplios, especialmente en organizaciones, y estas poseen una estructura interna, formal o informal, para la toma de las mismas (Iyer 2006), que influye en cómo y en qué decisiones se toman. A continuación, presentamos las variables individuales más relevantes acordes con la literatura revisada y los resultados empíricos cuando estas se han analizado.

#### 3.1.1. Procesos cognitivos

El *nivel de razonamiento moral* es el proceso cognitivo que determina cómo resuelve situaciones éticas una persona y así lo confirman algunos estudios (Jones y Ryan 1997; Treviño et al. 2006; Treviño 1992). Entre sus precursores están Piaget, Kohlberg y el modelo de Rest, que se centra en estas variables (Piaget 1960; 1929; Kohlberg 1969, 1984; Rest 1986). En el nivel máximo de desarrollo cognitivo-moral, las personas procesamos los dilemas éticos aplicando los principios de justicia y derechos que tienen en consideración lo que es bueno para la sociedad (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010). Sin embargo, lo más frecuente es que nuestros juicios estén influidos por nuestros iguales (grupo), por otras personas significativas para nosotros o por normas, políticas y leyes.

Si en una organización hay personas que no han llegado a integrar y a proceder según sus principios morales internos, no podrán evaluar los *inputs* del contexto social y organizacional y someterlos al filtrado de sus propios esquemas éticos. Se encontró (Treviño, 1986) en un estudio con gerentes, que estos aplicaban un nivel de razonamiento moral más bajo en la toma de decisiones empresariales que en otros ámbitos (p. ej. en su familia).

Como hemos comentado anteriormente, desde la teoría del razonamiento intuitivo social (Haidt 2001) y las neurociencias (Reynolds 2006; Robertson et al. 2007) se propone que las decisiones éticas activan procesos automáticos. En este sentido, los dilemas éticos involucran la activación de estructuras cognitivas automáticas (patrones sociales o conocimiento tácito) (Narvaez y Bock 2002), que permiten la detección e interpretación de la situación moral (Rest 1994).

El *sistema de valores éticos y la identidad moral* es el resultado del proceso de socialización e incluye componentes del pasado y las ideas e ideales presentes y futuros sobre nosotros mismos y es el que guiará nuestras decisiones y conductas éticas. Otros autores (Aquino y Reed 2002; Shao et al. 2008) han introducido el concepto de *identidad moral* para explicar la motivación moral según los rasgos morales que evaluamos como partes integrantes de nuestro auto-concepto. La medición del auto-concepto pasa por determinar el sistema de creencias y las preferencias personales mediante un sistema normativo. También hay quien plantea que la mayoría de las personas pueden ser clasificadas en función de dos continuos: idealismo (orientación al bienestar de los demás) y relativismo (énfasis en la situación) (Forsyth 1980). Estas dos variables están asociadas con dos en-

foques: el deontológico (basado en principios) y el teleológico (centrado en los fines). Algunos estudios apuntan a que este último enfoque puede predisponer a tomar decisiones cuestionables desde el punto de vista ético (Callanan, Rotenberg, Perri y Oehlers 2010; Pearsall y Ellis 2011; Reynolds y Ceranic 2007).

Un estudio meta-analítico (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010) corroboró las relaciones positivas entre el idealismo y la elección de conductas éticas, mientras que estas relaciones sean negativas en el caso del relativismo y de las elecciones éticas. Otros autores (DeCelles et al. 2012) hallaron que una fuerte identidad moral puede proteger de conductas “orientadas al yo” (bajas en idealismo) en personas que detentan el poder formal. Del análisis de quince años de publicaciones se puede concluir que el idealismo y el enfoque deontológico están positivamente relacionados con las decisiones éticas, justo al contrario que el relativismo y el enfoque teleológico (Craft 2013). También hay quien considera (Aquino y Freeman, 2009) que la identidad moral es una diferencia individual y a la vez un constructo mental que puede ser activado por la situación. En este sentido las recompensas monetarias y las normas y modelos grupales pueden influir en la misma.

Podemos definir la *sensibilidad ética* (frente a la *ausencia de implicación moral*) como el nivel en el que una persona es consciente de las implicaciones éticas de una situación, de la centralidad de la dimensión ética en el proceso de toma de decisiones y de la probabilidad de que las consideraciones éticas se tengan en cuenta cuando se toma una decisión. El “caer en la cuenta” de que la situación o decisión tiene una dimensión ética es el primer paso en el proceso de toma de decisiones éticas (Treviño 1986).

Algunos autores (Bandura 1999) afirman que la mayoría de las personas se guían por normas de conducta ética y que, cuando estas normas se activan, regulan la conducta. Sin embargo, podemos “apagar” este “regulador moral” y liberarnos de las auto-sanciones y de la culpabilidad que conlleva una conducta fuera de las normas morales (ausencia de implicación moral). Existen tres mecanismos cognitivos que provocan la falta de implicación moral: a) reconstrucción cognitiva de la conducta (justificación moral, uso de eufemismos, comparación ventajosa); b) reducción del rol en la acción negativa (desplazamiento de la responsabilidad, difusión de la responsabilidad, distorsión de las consecuencias) y c) enfoque en las acciones negativas del objeto de la decisión ética (deshumanización y atribución de la culpa).

Algunos trabajos han encontrado evidencias empíricas entre la propensión a la ausencia de implicación moral y las conductas no éticas (Aquino, Reed, Thau y Freeman 2007; Bandura, Caprara, Barbaranelli, Pastorelli y Regalia 2001; Dertert, Treviño y Sweitzer 2008a). Otros (Beu y Buckley 2004) plantean que los líderes carismáticos pueden influir en como piensan sus subordinados sobre ciertas conductas, de manera que sean justificables moralmente y también quienes sostienen (Tenbrunsel y Messick 2004) que las personas tienden a auto-engañarse sobre la naturaleza ética de ciertas cuestiones mediante procesos psicológicos que ocultan la naturaleza ética de los mismos. En ciertas situaciones es más fácil justificar la conducta no ética manteniendo la apariencia de moralidad (“camuflaje moral”) (Shalvi, Eldar y Bereby-Meyer 2012).



### 3.1.2. Procesos de auto-regulación

Hay autores que sugieren que el *autoconcepto* aporta un marco interpretativo para dar sentido a la conducta pasada (Markus y Narius 1986), que aporta el contexto para entender la conducta presente y que ayuda a las personas a adaptarse a su ambiente. Otros (Jackson, Wood y Zboja 2013) sostienen que el autoconcepto de los líderes afecta a cómo sus colaboradores toman las decisiones éticas. Si estos líderes tienen éxito tomando decisiones al borde de las normas éticas, sus subordinados también lo harán. También hay autores (Quinlan, Jaccard y Blanton 2006) que estudian el autoconcepto a la luz de la teoría de la conducta planificada (Ajzen 1991) y afirman que las personas realizan conductas relacionadas con su yo futuro evaluando cuánto se valorará ese yo futuro y cuál será la probabilidad

de su consecución. Este proceso puede conllevar una conducta no ética si se percibe que nos acerca a ese yo futuro esperado. Un estudio reciente (Albert, Reynolds y Turan 2015) aporta datos que muestran que los sujetos con una autoimagen muy positiva pueden embarcarse en conductas no éticas.

Las personas con *locus de control* interno atribuyen los eventos de su vida a sus habilidades o a su esfuerzo, mientras que los “externos” los atribuyen a causas externas como el destino, la suerte o a otras personas con poder. Es clásica la teoría que propuso (Treviño 1986) que, como los sujetos con *locus de control* interno entienden los resultados que obtienen como contingentes a sus actos, tendrán más probabilidades de reconocer su responsabilidad ante unos resultados determinados. Varios estudios apoyan la hipótesis de que un *locus de control* “interno” está relacionado positivamente con las elecciones éticas mientras que en el caso de los “externos” la relación es negativa (Jones 1991; Kish-Gephart et al. 2010; Treviño y Youngblood 1990).

Si tenemos en cuenta que las decisiones éticas se pueden tomar de forma automática, el estudio de los procesos a través de los que las personas ejercen el autocontrol puede ser de interés. Las habilidades individuales de auto-regulación contribuyen a resistir a los impulsos y/o a la influencia externa, para así tomar las decisiones siguiendo las propias convicciones morales (Treviño 1986). Parece ser que el autocontrol es un recurso escaso (se agota en función de su aplicación y necesita un tiempo para ser “recargado”), por lo que las organizaciones deben considerar las circunstancias de estrés o tensión que las personas experimentan y sus posibles consecuencias en sus decisiones éticas. En las organizaciones en las que su cultura supone trabajar largas jornadas o un sobre esfuerzo continuado, sus empleados pueden ser más propensos a tomar decisiones no éticas (Muraven y Baumeister 2000). Un estudio sobre el agotamiento con universitarios mostró que estos eran más propensos a mentir después de haber realizado una tarea que requería un grado elevado de autocontrol (Shmueli y Muraven 2007).

La *orientación al largo plazo* afecta a las decisiones éticas, ya que las conductas no éticas pueden tener efectos negativos en el futuro (Bearden, Money y Nevins 2006), ya que las personas orientadas al largo plazo demoran las recompensas en el corto plazo, lo que requiere autocontrol. Si tenemos en cuenta que la orientación temporal está relacionada con el sistema de valores éticos (Nevins, Bearden y Money 2007), vemos que las organizaciones en las que sus empleados están predominantemente orientados al corto plazo pueden tomar más decisiones no éticas.

### 3.1.3. Otras variables individuales

La *satisfacción laboral* ocurre en el nivel individual y una valoración negativa puede conllevar decisiones no éticas. La Teoría de la Equidad (Adams 1965) afirma que las personas insatisfechas buscan ajustar los desequilibrios percibidos entre los resultados que obtienen y el esfuerzo realizado, en relación con las personas con las que se comparan. Con el fin de “reparar” el desequilibrio pueden realizar conductas no éticas. Los resultados empíricos apoyan la hipótesis de que a mayor

insatisfacción, mayor probabilidad de elección no ética (Dalal 2005; Judge, Scott y Illies 2006; Kish-Gephart et al. 2010).

Los líderes responden de forma más ética si el dilema que tienen que afrontar implica mayor *riesgo* (Fritzsche y Becker 1983) y lo mismo puede decirse de una muestra de estudiantes de postgrado (Smith, Coates y Deis 1999). Sin embargo, otros autores (Quinlan, Jaccard y Blanton 2006) han encontrado que la relación entre la propensión al riesgo y la toma de decisiones éticas puede estar influida por la autoimagen proyectada, ya que esta modera las relaciones entre la propensión al riesgo y la toma de decisiones éticas, pudiendo facilitarla o no.

La edad, el género o la formación se encuentran entre las *variables sociodemográficas* más estudiadas en relación con la toma de decisiones éticas y los resultados obtenidos no son concluyentes (O'Fallon, Michael y Butterfield 2005; Tenbrunsel y Smith Crowe 2008). Con respecto al *género*, los hombres y las mujeres razonan diferente ante los temas éticos y las mujeres tienen mayores probabilidades de tomar decisiones éticas (Gilligan 1977). Sin embargo, las decisiones éticas no están vinculadas al sexo (Gilligan 1982). En trabajos con estudiantes (Borkowski y Ugras 1998; Franke, Crown y Spake 1997), hallaron que las mujeres alcanzaban más actitudes éticas y hacían más juicios éticos que sus compañeros varones. Un trabajo meta-analítico más reciente (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010) solo encuentra una relación muy débil a favor de las mujeres y una revisión más cercana (Craft 2013) confirma la ligera tendencia de las mujeres a comportarse éticamente. Sin embargo, los hombres se muestran más consistentes en sus decisiones éticas.

La relación entre la *edad* y la toma de decisiones éticas también arroja resultados inconsistentes: positivos (Henle, Giacalone y Jurkiewicz 2005), negativos (Lasson y Bass 1997) o no significativos (Singhapakdi 1999). Sin embargo, el nivel de desarrollo moral tiene que ver con la edad, ya que esta parece estar relacionada con niveles superiores de razonamiento moral (Treviño 1992; Treviño y Weaver 2003). Entre la edad y las elecciones no éticas se encuentran relaciones muy débiles en sentido negativo, en el sentido esperado: a menor edad, más elecciones no éticas (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010).

Por último, respecto a la *formación ética*, varios estudios han hallado una clara relación positiva entre la educación formal en ética y la conducta ética (Rest 1984; Harris 2010; Bay y Greenberg 2001; Clarkeburn et al. 2003). Esta formación ética parece especialmente importante para los estudiantes de grados vinculados con el mundo de la empresa y los negocios (Brown, Sautter, Littvay, Sautter y Bearnas 2010; Petrof 1982). Para que la formación en ética surta el efecto deseado debería ir acompañada por otro tipo de medidas de "acompañamiento ético" con el fin de que se apliquen los conocimientos y estrategias de razonamiento ante una decisión ética (Treviño y Brown 2004).

Las diferencias individuales son importantes para explicar la toma de decisiones éticas y la conducta ética. En general se pueden esperar decisiones menos éticas en aquellas personas que siguen las directrices no éticas de figuras de autoridad, que actúan con el fin de evitar un castigo, que son capaces de influir para obtener una ganancia personal, que no perciben la conexión entre sus acciones y los resultados que obtienen y las que piensan que las elecciones éticas dependen de las circunstancias (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010).

### 3.2. Variables vinculadas al objeto de la decisión

Además de los factores vinculados a la persona, también es importante estudiar las características de los dilemas éticos que afrontan las personas, ya que estos afectan a la toma de decisiones éticas. Estas características se pueden resumir en el constructo *Intensidad Moral* de Jones, que es la base de su modelo contingente de toma de decisiones éticas (Jones 1991) y que incluye seis dimensiones específicas.

La primera es la magnitud de las consecuencias y se refiere a cuál puede ser el efecto, positivo o negativo, derivado de la decisión y a cómo afectará a otras personas. En segundo lugar, el consenso social implica el grado en que algunas personas significativas para nosotros están de acuerdo o no con la decisión que estimamos correcta. En tercer lugar, la percepción de proximidad psicológica, social, cultural y física con las personas a las que afecta la decisión. La cuarta se refiere a que la acción termine en daño para las personas a las que la decisión afectará. La quinta incluye la cantidad de personas afectadas por la decisión y, por último, la inmediatez temporal que es el lapso de tiempo entre la toma de la decisión y los efectos de la misma. En tanto que una de estas dimensiones se ve incrementada, la intensidad moral global de la situación se incrementará proporcionalmente. Otros autores (Jackson, Wood y Zboja 2013) incluyen estas variables dentro de la categoría de las variables situacionales y no tanto entre las vinculadas al objeto sobre el que tomar la decisión.

Los resultados empíricos de la relación entre la intensidad moral y las decisiones éticas son ambiguos, aunque la mayoría presentan relaciones positivas (Elm y Radin 2012), confirman las relaciones significativas entre cuatro de las seis dimensiones de la intensidad moral y la toma de decisiones éticas (concentración del efecto, probabilidad del efecto, proximidad y consenso social) (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010) y establecen relaciones significativas con tres de los cuatro componentes del modelo de Rest (Rest 1986b), tomados estos como variables dependientes en relación a cinco de las dimensiones de la intensidad moral (excepto la concentración del efecto) (Lincoln y Holmes 2010).

Con el fin de incrementar la probabilidad de tomar decisiones éticas, las organizaciones pueden hacer más visibles los dilemas morales trabajando sobre las distintas dimensiones de la intensidad moral, de la misma forma que se subrayan los riesgos financieros o los beneficios esperados. Se agrupa la magnitud



de las consecuencias, la concentración del efecto, la probabilidad del efecto y la inmediatez temporal y las incluyen dentro de la dimensión “daño esperado” ya que, estas cuatro dimensiones, correlacionan y están asociadas con el riesgo de consecuencias negativas para la persona (McMahon y Harvey 2006). Por otro lado, parece que la intensidad moral no existe de forma exclusivamente objetiva, sino que requiere del reconocimiento de este carácter moral por parte de la organización para dotarla de significado concreto (Kelley y Elm 2003). Estos autores encontraron que, la intensidad moral intermedia las relaciones entre las variables organizacionales y la conducta ética.

### 3.3. Variables organizacionales

Las organizaciones proporcionan un contexto en el que las decisiones éticas se toman incluyendo las creencias, las normas y los procedimientos que regulan la conducta de las personas en las mismas. Anteriormente, hemos comentado cómo la organización proporciona un contexto significativo que influye en las decisiones que toman los sujetos individuales (Kelley y Elm 2003). Una comparación reciente (Yu 2014) de tres modelos (Jones 1991; Kelley y Elm 2003 y el propuesto en su estudio) halló que el modelo de Kelley-Elm (Kelley y Elm 2003) es el que mejor explica la conducta ética. Es decir, que los aspectos organizacionales influyen en la capacidad de los sujetos para reconocer los aspectos éticos de una decisión, lo que lleva a respuestas éticas activas. También halló relaciones significativas directas entre la intensidad moral y la conducta ética, aunque menos fuertes que los efectos indirectos (papel mediador de la organización). Las variables más mencionadas y estudiadas en el nivel organizativo son el clima y la cultura éticos y los códigos de conducta desarrollados y aplicados por las organizaciones.

Los constructos *cultura* y *clima ético* se refieren a los aspectos éticos relevantes del contexto organizativo (Treviño 1986; Treviño y Youngblood 1990; Victor, Cullen, Quarterly y Global 1988), están muy relacionados y en ocasiones no resulta fácil su diferenciación.

*La cultura ética* hace referencia a las directrices morales formales (costumbres, reglas y políticas) e informales (lenguaje y rituales) derivadas de los valores, creencias y normas estables que las organizaciones desarrollan fruto de su historia. Estas directrices, que emanan de las características definitorias y más profundas de la organización, influyen en las creencias individuales (Treviño y Youngblood 1990) y guían la conducta ética individual y colectiva. El trabajo meta-analítico de Kish-Gephart ha encontrado una fuerte relación entre una cultura ética clara y un menor número de elecciones no éticas (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010). Schaubreck también considera que la cultura ética intermedia las relaciones entre el liderazgo ético y la conducta ética (Schaubroeck et al. 2012). Si la cultura de la organización está especialmente orientada a la consecución de resultados en el corto plazo, puede tender a excluir las implicaciones éticas de las decisiones y conductas de sus empleados, teniendo como resultado una influencia negativa en las decisiones y en las conductas éticas (Bommer et al. 1987; Ordóñez, Schweitzer, Galinsky y Bazerman 2009). También se ha demostrado que una clara cultura ética que comunique el tipo de conduc-

tas aceptables e inaceptables está asociada con menos decisiones no éticas (Treviño y Youngblood 1990).

Por su parte, el *clima ético* se define como el conjunto de percepciones compartidas por los integrantes de una organización sobre las prácticas y procedimientos organizativos de contenido ético (Martin y Cullen 2006). Es de corte más superficial, en comparación con la cultura ética, ya que se vincula a situaciones concretas y está vinculado a las formas de pensar, sentimientos y conductas éticas de los integrantes de la organización, en un momento dado. Este constructo multidimensional (liderazgo ético, sistemas de recompensas, aspectos disciplinarios, etc.) fue introducido por Victor y Cullen para medir hasta qué punto coinciden las percepciones de los integrantes de una organización sobre las conductas éticas consideradas normales en dicha organización (Victor et al. 1988; Victor y Cullen 1987). En definitiva, el *clima ético* orienta sobre cuáles son las conductas correctas y sirve de guía para los empleados.

El meta-análisis de Kish-Gephart muestra relaciones significativas débiles entre la percepción de priorizar los objetivos individuales y la elección no ética (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010). Por otro lado, se han encontrado relaciones significativas positivas entre un clima más orientado hacia los demás y las elecciones éticas. Los climas organizativos que subrayan el beneficio individual tienden a producir más decisiones no éticas, mientras que los climas que acentúan el beneficio de varios grupos de interés (empleados, clientes o comunidades) y los que siguen las normas de la organización (basados en principios) potencian las decisiones éticas.

Un clima favorable a la rapidez en la toma de decisiones, en general, puede influir negativamente en la toma de decisiones éticas, ya que se tiene menos tiempo para considerar las implicaciones y las consecuencias no previstas o indeseables e incluso no llegar a identificar las implicaciones éticas de una decisión (Jackson, Wood y Zboja 2013). Sin embargo, otros autores argumentan que la toma de decisiones rápidas está relacionada con el desempeño eficaz, sobre todo en sectores muy competitivos y volátiles (Hough y Ogilvie 2005), por lo que no tendría por qué influir negativamente en la toma de decisiones éticas. También influye negativamente la percepción de elevada competencia, tanto interna como externa, en la toma de decisiones éticas (Treviño 1986). Expresiones como “son los negocios” o “es trabajo” pueden utilizarse para justificar algunas decisiones no éticas.

Los *códigos de conducta* incluyen los estándares de conducta de la organización, los aspectos legales y éticos que los empleados tendrán que afrontar con mayor probabilidad y los valores esenciales de dicha organización (Treviño, Nieuwenboer y Kish-Gephart 2014). En la actualidad estos códigos son algo normal y generalizado en cualquier tipo de organización (negocios, sector público u ONGs). Los códigos éticos contribuyen a la diferenciación entre lo que es apropiado y lo que no. También es relevante considerar cómo se hacen cumplir dichos códigos éticos y que estos códigos se basan en la tradición racionalista de toma de decisiones éticas (Freud y Krug 2002). Algunos estudios empíricos han identificado relaciones significativas entre la existencia de códigos éticos y la menor incidencia de elecciones no éticas (Okpara 2003; Peterson 2002), mientras que otros no

han encontrado dicha vinculación (Brief et al. 1996; Cleek y Leonard 1998; Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010). Sin embargo, los códigos surten el efecto esperado (guiar la conducta ética) si dicho código de conducta se aplica cuando las conductas se desvían de los estándares éticos de la organización (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010; Paolillo y Vitell 2002; Treviño y Weaver 2003). Los códigos éticos, al estar tan generalizados, parece que han perdido su efecto a la hora de prescribir la conducta ética. En muchos casos, estos códigos son solo una “fachada”, ya que tienen que existir obligatoriamente, pero no sirven de hecho como guías reales de conducta.

Habitualmente, las organizaciones, además de disponer de un código ético, desarrollan programas de formación, de asesoramiento ante dudas o incluso ponen a disposición de sus empleados la posibilidad de informar anónimamente de conductas no éticas. La conjunción de estos programas puede contribuir a reducir la conducta no ética (Treviño, Nieuwenboer y Kish-Gephart 2014), ya que, además de que exista un código ético y de que se acepte formalmente guiarse por él, también se explicita cómo se observa y cumple.

También es importante considerar la *estructura organizativa*, ya que las decisiones éticas pueden verse condicionadas por el diseño de la organización, dado que son decisiones cognitivamente complejas (Stephens y Lewin 1992). En este sentido, la estructura organizativa puede facilitar o dificultar los procesos de comunicación y coordinación que son muy importantes a la hora de tomar este tipo de decisiones (Jackson, Wood y Zboja 2013).

Desde los puntos de vista conceptual y práctico, la importancia de la cultura, el clima y los códigos éticos son muy relevantes dado que determinan la conducta individual (Treviño, Nieuwenboer y Kish-Gephart 2014). Sin embargo, en el nivel práctico (Kish-Gephart et al. 2010) existe una elevada correlación entre estos tres constructos y cuando se analiza su efecto combinado la cultura ética (el más distal) pierde su capacidad predictiva a favor del clima y del código ético.

#### **4. Los grupos y su influencia en la toma de decisiones éticas**

La toma de decisiones éticas colectiva es de gran importancia, ya que en las organizaciones actuales las decisiones complejas suelen ser tratadas en grupos (comités de dirección, comités éticos, etc.) (Jehn y Mannix 2001), aunque luego sea el responsable competente el que tome formalmente la decisión. Sin embargo, no existen muchos trabajos centrados en el rol de los grupos en la toma de decisiones éticas (Sarker et al. 2010). A pesar de esta falta de trabajos sobre la toma de decisiones éticas grupales, entendemos que el nivel de análisis grupal es muy relevante, dado que está claramente establecido que los grupos ejercen influencia en la toma de decisiones éticas, tanto del grupo en su totalidad como de los miembros que lo integran (Jackson, Wood y Zboja 2013; Treviño, Nieuwenboer y Kish-Gephart 2014). En concreto, las dos fuentes potenciales de influencia en los grupos para la toma de decisiones éticas son, por un lado, los miembros del grupo y, por otro, sus líderes. Los miembros del grupo pueden influir en la conducta ética individual y grupal a través del establecimiento de las normas de conducta

ética grupales en función de las conductas individuales que son reforzadas ante determinados hechos (Moore y Gino 2013). Estas conductas éticas individuales exitosas son las que más se repetirán por parte de los miembros del grupo hasta consolidarse y convertirse en el estándar (o norma) de actuación grupal, que una vez creado influirá en las decisiones y conductas éticas posteriores tanto individuales como colectivas.

Desde el punto de vista empírico, los resultados sobre la influencia grupal son inconclusos. Jennings y otros investigadores descubrieron que los grupos ya consolidados tomaban más decisiones éticas en comparación con otros grupos de estudiantes y de jóvenes (Jennings, Hunt y Munn 1996). Sin embargo, en un trabajo posterior no pudieron confirmar estos resultados (Hunt y Jennings 1997).

Nichols y Day aplicaron el cuestionario DIT (Rest 1986b) para analizar la teoría del desarrollo moral en el nivel grupal. Los resultados mostraron que el nivel de razonamiento moral grupal era más alto que la media de los niveles de los miembros individuales, por lo que el razonamiento grupal resultante fue diferente y mejor (Nichols y Day 1982). Estos resultados han sido corroborados en parte por otros autores con otros tipos de grupos (Abdolmohammadi, Gabhart y Reeves 1997; Baker y Hunt 2003). Independientemente de que estos resultados confirmen o no la relación, se sigue investigando en esta línea con el fin de clarificar los vínculos entre el desarrollo moral individual, grupal y la conducta ética grupal (Abdolmohammadi y Reeves 2003).

Otros autores concluyeron que el hecho de que un miembro del grupo mienta, incrementa la probabilidad de que otros lo hagan también (Gino, Ayal y Ariely 2009). Sin embargo, otro estudio (Pitesa y Thau 2013) encontró diferencias individuales ante la influencia social: las personas que se perciben con más poder son más resistentes a la influencia social. Pierce y Snyder encontraron que la conducta ética individual tiende a ajustarse más a las normas éticas de las unidades locales pertenecientes a una misma organización, pudiéndose llegar a contravenir las normas generales de la misma (Pierce y Snyder 2008). En otro trabajo sobre las relaciones entre grupos (Gino y Zhong 2009) se halló que si un miembro del endo-grupo realiza una conducta no ética frente a otro grupo, puede desencadenar conductas éticas compensatorias en el resto de los miembros del endo-grupo.

Un trabajo que analiza los efectos de lo que hemos denominado en este trabajo sistema de valores éticos e identidad moral y las decisiones y conductas éticas grupales, encontró relaciones directas positivas entre el “utilitarismo” y la decisión y la conducta de engañar (Pearsall y Ellis 2011). Sin embargo, obtiene relaciones directas negativas entre “formalismo” y la decisión de engañar. En otro trabajo con tres muestras (Albert, Reynolds y Turan 2015) se concluye que cuando el consenso social sobre un tema es alto, este hecho influencia de forma positiva la conducta ética individual, independientemente de los juicios cognitivos relativos al tema en cuestión. Sin embargo, cuando el consenso social es bajo, la visión de uno mismo (auto-concepto) modera la conducta ética. El grupo puede ejercer tanto una influencia positiva como negativa y, con el fin de atenuar los posibles efectos negativos, puede instarse a los miembros a que se fijen y den importancia a los aspectos éticos de las decisiones, hablando sobre ellos y enfocando la conducta grupal sobre estos aspectos frente a otros intereses personales de los miem-

bros del grupo (Gunia et al. 2012). Varios trabajos han demostrado empíricamente los efectos positivos de los colegas en la conducta ética individual (Beams, Brown y Killough 2003; Jones y Kavanagh 1996) y Arnaud y Schminke han demostrado que la empatía grupal compartida y la eficacia moral grupal pueden tener efectos en la conducta ética y también pueden contribuir a reforzar un clima organizativo favorable a la consideración de los aspectos éticos de las decisiones (Arnaud y Schminke 2012).

Dentro de los grupos, el líder juega un papel esencial ya que, por un lado, representa la autoridad formal y, por otro, el modelo de conducta a seguir y de ahí que pueda ejercer una mayor influencia sobre la conducta del resto de los miembros del grupo. Brown, Treviño y Harrison definen el liderazgo ético como la demostración de la conducta apropiada a través de actuaciones personales e interpersonales y la promoción de estos comportamientos a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones. Desde un punto de vista empírico, estos autores encontraron que el liderazgo ético tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral de los miembros del equipo (Brown, Treviño y Harrison 2005).

Un estudio sobre cómo el liderazgo puede afectar a las decisiones éticas del grupo concluyó que el nivel de razonamiento moral del grupo depende de si el liderazgo lo ejercen personas más orientadas a la toma de decisiones éticas basadas en principios. En un segundo estudio, en el que el rol de líder se asignó a miembros que no basaban sus decisiones en principios éticos, se comprobó que el estilo del líder influyó en los resultados del grupo. Estos resultados indicaron que el nivel de razonamiento moral del líder influye en las decisiones éticas del grupo y que el razonamiento moral individual puede beneficiarse del nivel de experiencia del grupo (Dukerich, Nichols, Elm y Vollrath 1990). Otros estudios centrados en los efectos de un estilo de liderazgo (activo *versus* pasivo) sobre el uso de un marco ético determinado (formalismo o utilitarismo), demostró que un estilo activo se asocia con una mayor conformidad con el uso de ambos marcos éticos, es decir que el marco ético del líder influye en los de los miembros del grupo (Schminke et al. 2002).

Estudios más recientes encontraron que, a mayores niveles de razonamiento moral del líder o de identidad moral, mayor percepción de liderazgo ético por parte de los colaboradores (Jordan et al. 2011). Otros autores también han encontrado que el liderazgo ético reduce la conducta no ética y el conflicto grupal (Mayer, Aquino, Greenbaum y Kuenzi 2012).

Entre los estudios relevantes referidos a la toma de decisiones éticas grupales encontramos a quienes teorizan sobre el impacto positivo de las personas dentro de la misma red social en la toma de decisiones éticas individuales (Brass, Butterfield y Skaggs 1998). Ashforth y Anand en un trabajo sobre polarización grupal comentan que los grupos aislados y polarizados pueden normalizar conductas inusuales, mientras que este tipo de conductas inusuales no se producen en los miembros individuales bajo las mismas condiciones (Ashforth y Anand 2003).

En el contexto de aplicación de los códigos éticos en el nivel grupal y su influencia en las conductas éticas individuales cabe citar el trabajo que encontró que los miembros del grupo juegan un papel importante en el cumplimiento de las normas del grupo reportando las conductas no éticas de compañeros (Treviño

y Victor 1992). De manera similar, en un trabajo sobre la comunicación mediada y la toma de decisiones éticas en grupo se obtiene que la percepción de un castigo severo reduce la probabilidad de tomar decisiones no éticas (Sarker et al. 2010).

La influencia del grupo en las actitudes y conductas individuales no supone ninguna novedad. Sin embargo, en los modelos analizados no suele incluirse el nivel grupal de análisis en el ámbito de la toma de decisiones éticas. De lo anterior se desprende que el grupo al que los sujetos pertenecen actúa en las decisiones y conductas éticas a través fundamentalmente de los mecanismos de influencia social y de las normas grupales que el grupo desarrolla y/o acepta como estándares. De forma especial, cabe considerar la figura del líder de los grupos por ejercer una influencia diferencial al detentar el poder formal o informal.

## 5. Esquema explicativo propuesto

Una vez analizado un conjunto de variables importantes para la toma de decisiones éticas y para los comportamientos éticos, vamos a proponer un esquema explicativo que consideramos útil para explicar tanto la intención de actuar (decisión) como la conducta ética.

La aportación más relevante de este esquema explicativo es que explicita los diferentes niveles implicados en la toma de decisiones éticas. Esta aportación se basa en los enfoques multinivel (Kozlowski y Klein 2000; Morgenson y Hoffman 1999; Rousseau 1985; Yammarino y Dansereau 2011) aplicados a las organizaciones que tienen su origen en la teoría general de sistemas (Miller 1978; Bertalanffy 1972) y en las teorías del caos, auto-organización y complejidad (Arthur 1994; Kauffman 1995).

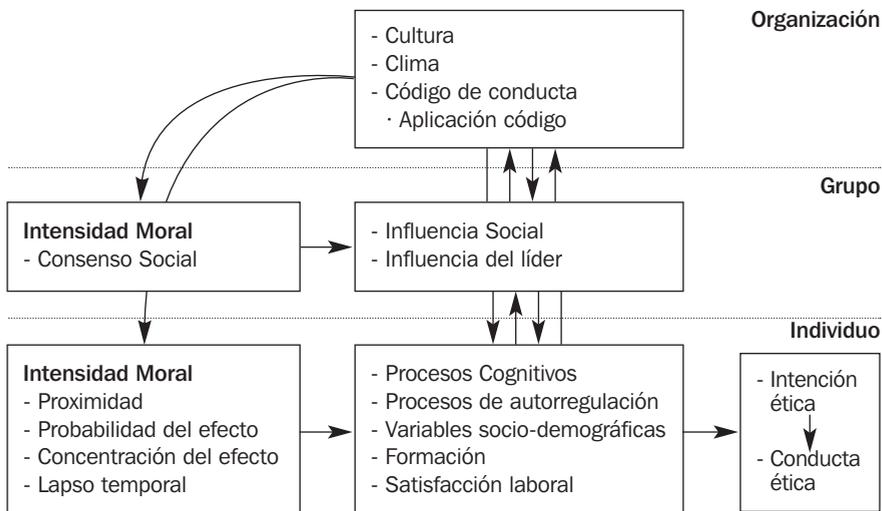


Figura 1. Esquema explicativo propuesto

La toma de decisiones éticas y la conducta ética son el resultado de procesos complejos en los que interviene un amplio conjunto de variables que ejercen su influencia desde diferentes niveles: el organizacional, el grupal y el individual. En este sentido, el enfoque multinivel considera que cualquier fenómeno que ocurra en el marco de una organización estará “embebido” en un contexto de nivel superior que ejercerá un efecto directo o indirecto sobre los procesos y los resultados de nivel inferior (efecto “top-down”) (Kozlowski y Klein 2000). En nuestro caso, las decisiones éticas individuales estarán influidas por el contexto grupal y por el contexto organizacional. Sin embargo, el enfoque multinivel, también derivado de las teorías de la auto-organización, reconoce que los fenómenos de los niveles inferiores pueden influir en los superiores por un proceso de “emergencia”, a través de las interacciones dinámicas entre los elementos pertenecientes a los niveles inferiores del sistema (efecto “bottom-up”). Además, una vez que el fenómeno colectivo emerja, a través de la interacción, este condicionará e influirá en los niveles inferiores del sistema.

Como se puede apreciar en la Figura 1, además de las variables individuales, grupales y organizacionales, hemos incluido en el esquema explicativo, las dimensiones de la intensidad moral, diferenciando el consenso social del resto y ubicándolo en el nivel de análisis grupal.

Otro aspecto significativo de este esquema explicativo son las relaciones que se sugieren entre las variables y los niveles de análisis. Como hemos comentado anteriormente, la literatura revisada apoya el hecho de que las variables organizativas influyen en la percepción de la intensidad moral de la situación. También consideramos que el consenso social y los procesos de influencia grupales interactuarán. Las variables organizativas ejercerán su efecto, tanto directamente como indirectamente, a través de los procesos de influencia del grupo y a su vez las variables individuales podrán influir directamente e indirectamente, a través de los procesos grupales, en la organización. Las variables organizacionales ejercerán un efecto directo en los procesos grupales y la conducta colectiva podrá influir sobre el clima y los códigos de conducta éticos. Los procesos grupales ejercerán su influencia sobre la conducta individual y, a su vez, la conducta individual ejercerá un efecto sobre los procesos grupales. El resultado de este conjunto de relaciones será la intención y la conducta ética.

## 6. Conclusiones

El objetivo de este trabajo era analizar los modelos y variables relevantes que explican las decisiones y las conductas éticas en el ámbito de las organizaciones, así como su posible aplicación a la toma de decisiones éticas en el ámbito de las organizaciones de trabajo social. Para ello, hemos descrito algunos modelos que explican la toma de decisiones éticas, los racionales y los basados en la intuición y en las emociones, hemos descrito las variables generalmente más aceptadas y hemos propuesto un esquema explicativo que incluye las variables, los niveles de análisis y las relaciones entre ambos.

Tras la revisión realizada, podemos establecer al menos tres implicaciones importantes. La primera se refiere a que *las decisiones éticas no solo implican*

*procesos racionales*, sino que incluyen procesos automáticos, además de aspectos emocionales, por lo que además de centrar la atención y la formación en los aspectos cognitivos habrá que considerar los procesos emocionales y automáticos antes mencionados. Este hecho entendemos que es aplicable al ámbito de la toma de decisiones éticas en trabajo social, aunque no lo hayamos concretado específicamente. La segunda implicación se refiere a que *la toma de decisiones éticas es un proceso complejo* en el que están implicadas un número elevado de elementos. Esta revisión ha confirmado el elevado número de variables y de procesos que se activan en la toma de decisiones éticas y el importante rol de la organización y del grupo a la hora de conformar la percepción ética y, consecuentemente, la intención y la conducta éticas. Dado que un gran número de decisiones éticas en trabajo social se toman dentro de organizaciones, entendemos que esta implicación también es aplicable a las decisiones éticas de los profesionales del trabajo social. La tercera implicación tiene que ver con que *los procesos de toma de decisiones éticas son procesos multinivel*, ya que en estos están involucrados el nivel organizacional, el grupal y el individual. Además para explicar de forma precisa estas decisiones y conductas éticas deberíamos tener en cuenta las relaciones que se establecen entre los tres niveles de análisis antes mencionados, las directas y las indirectas por un lado, así como las “top-down” y las “bottom-up”, por otro.

Entendemos que estas relaciones entre niveles también se pueden producir en las decisiones éticas que los profesionales toman en el ámbito del trabajo social, si bien no entraremos aquí a estudiar las causas, los tipos de organizaciones en las que puede darse, ni los momentos en que esto ocurre en el ámbito de la intervención social desde el trabajo social.

Con todo lo dicho hasta ahora quedan también claras las limitaciones de este trabajo, que convendría superar en próximos estudios. En el esquema explicativo propuesto hemos considerado solo variables halladas en la revisión bibliográfica realizada. Sin embargo, en el nivel grupal pensamos que algunas variables del nivel individual podrían emerger para convertirse en variables grupales mediante interacciones entre los miembros del grupo. En concreto, nos referimos a los procesos cognitivos grupales (DeChurch y Mesmer-Magnus 2010) y, más específicamente, esta afirmación se basa en otros estados emergentes de tipo cognitivo tales como los modelos mentales compartidos (Mathieu et al. 2005) o la percepción de autoeficacia colectiva (Bandura, 2000). Si lo anterior fuese correcto, también deberían incluirse la toma de decisiones colectivas y la intención grupal de actuar, como resultados del proceso de toma de decisiones éticas. Por último, también debería tenerse en cuenta si este mismo proceso de emergencia puede aplicarse a ciertos aspectos emocionales, como el agotamiento o el estrés moral, ya que otros tipos de estrés (ocupacional) pueden emerger por procesos de contagio emocional (Bakker, Emmerik y Euwema 2006).

Siguiendo con la relevancia de los procesos grupales en la toma de decisiones éticas y desde el punto de vista aplicado, sería importante profundizar en el rol del grupo en la toma de decisiones éticas dado que muchas de estas se toman en comités. En concreto, analizar hasta qué punto la disgregación de la responsabilidad en el grupo puede influir en la falta de implicación moral o en el

nivel de influencia que puedan ejercer algunos miembros y su repercusión en decisiones y conductas más o menos éticas.

Otro aspecto relevante, que se desprende de este trabajo y que debería tenerse en cuenta para futuros estudios, es la necesidad de combinar métodos de investigación. Además de los cuestionarios, los estudios de laboratorio y los que aplican las técnicas de imagen médica y, dado que la actividad profesional se realiza en organizaciones, deberían recogerse datos en estos contextos y ser analizados con un enfoque multinivel para ver cómo interactúan las variables mencionadas en contextos reales.

También convendría clarificar qué variables influyen de forma prioritaria y qué interacciones se dan entre ellas. Además, sería interesante analizar otras variables más novedosas como, por ejemplo, las asunciones implícitas y su efecto sobre la percepción de la "moralidad de la organización", ya que parecen explicar la conducta ética mejor que las actitudes explícitas e interactúan con la percepción de competencia (Reynolds, Leavitt y DeCelles 2010) o como las identidades ocupacionales (identidades situadas o roles ocupacionales) pueden tener implicaciones morales (Leavitt et al. 2012). Este aspecto concreto puede ser de gran interés para su desarrollo en trabajo social. Por último, también convendría establecer el rol de algunas emociones, por ejemplo la envidia (Treviño, Nieuwenboer y Kish-Gephart 2014).

En este trabajo hemos mostrado la complejidad de la toma de decisiones éticas y el rol que pueden ejercer las variables organizativas y grupales en las decisiones y en las conductas éticas. Entendemos que esta influencia también es aplicable a los profesionales del trabajo social. Por tanto, los enfoques éticos, que centran su atención en la aplicación de los códigos éticos basados en principios deontológicos en el nivel individual, podrían ser completados con esta visión más global, pero también más realista, dado que tiene en cuenta la complejidad de los entornos laborales actuales de los que los trabajadores sociales también participan. Es importante que los profesionales sean conscientes de las variables que les influyen a la hora de tomar una decisión y del rol que estas ejercen. Entendemos que la formación ética podría incluir estos modelos, variables e interacciones, además de guías de razonamiento y de esclarecimiento de dilemas éticos basados en principios éticos.

\*Todas las imágenes utilizadas en este artículo proceden de la página: pixabay.com; CCO.

## Referencias

- ABDOLMOHAMMADI, M.J.; GABHART, D.R.L. y REEVES, M.F., 1997. Ethical Cognition of Business Students Individually and in Groups. *Journal of Business Ethics*, vol. 16, nº 16, pp. 1717-1725.
- ABDOLMOHAMMADI, M.J. y REEVES, M.F., 2003. Does Group Reasoning Improve Ethical Reasoning? *Business & Society Review*, vol. 108, nº 1, pp. 127-137.
- ADAMS, J.S., 1965. Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol*, vol. 62, pp. 335-343.
- AJZEN, I., 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, nº 2, pp. 179-211.
- ALBERT, L.S.; REYNOLDS, S.J. y TURAN, B., 2015. Turning Inward or Focusing Out? Navigating Theories of Interpersonal and Ethical Cognitions to Understand Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, vol. 130, nº 2, pp. 467-484.
- AQUINO, K. y FREEMAN, D.; 2009. Personality, Identity, and Character. En: D.K. NARVAEZ, D.; LAPSLEY (ed.), *Personality, Identity, and Character*. New York: Cambridge University Press, pp. 375-395.
- AQUINO, K.; REED, A.; THAU, S. y FREEMAN, D., 2007. A grotesque and dark beauty: How moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 43, pp. 385-392.
- AQUINO, K. y REED, A., 2002. The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 83, nº 6, pp. 1423-1440.
- ARNAUD, A. y SCHMINKE, M., 2012. The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model. *Organization Science*, vol. 23, nº 6, pp. 1767-1780.
- ARTHUR, W.B., 1994. *Increasing returns and path dependence in the economy*. Michigan: University of Michigan Press.
- ASHFORTH, B.E. y ANAND, V., 2003. The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 1-52.
- BAKER, Thomas L. y HUNT, T.G., 2003. An Exploratory Investigation into the Effects Of Team Composition On Moral Orientation. *Journal of Managerial Issues*, vol. 15, nº 1, pp. 106-119.
- BAKKER, A.B.; EMMERIK, H.V. y EUWEMA, M.C., 2006. Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, vol. 33, nº 4, pp. 464-489.
- BALLESTERO, A., 2006. *Dilemas éticos en trabajo social: autonomía y paternalismo*. Pamplona: Ediciones Eunat.
- 2009. *Dilemas éticos en Trabajo Social: el modelo de la Ley Social*. 2009. *Portularia: Revista de Trabajo Social*, vol. 9, nº 2, pp. 123-131.
- BALLESTERO, A.; ÚRIZ, M.J. y VISCARRET, J.J., 2012. *Dilemas éticos de las trabajadoras y trabajadores sociales en España*. *Papers: revista de sociología*, vol. 97, nº 4, pp. 875-898.
- BALLESTERO, A.; VISCARRET, J.J. y ÚRIZ, M.J., 2011. *Cómo resuelven dilemas éticos los trabajadores sociales en España*. *Portularia: Revista de Trabajo Social*, vol. 11, nº 2, pp. 47-59.
- BANDURA, A., 1999. Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, vol. 3, nº Special Issue on Evil and Violence, pp. 193-209.
- 2000. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. En: E.A. (Ed. LOCKE (ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*. Oxford, UK: Blackwell, pp. 120-136.
- BANDURA, A.; CAPRARA, G.V.; BARBARANELLI, C.; PASTORELLI, C., y REGALIA, C., 2001. Sociocognitive self-regulatory mechanisms governing transgressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 80, pp. 125-135.
- BANKS, S., 2008. Critical Commentary: Social Work Ethics. *British Journal of Social Work*, vol. 38, nº 6, pp. 1238-1249.

- BAY, D.D. y GREENBERG, R.R., 2001. The Relationship of the DIT and Behavior: A Replication. *Issues in Accounting Education*, vol. 16, nº 3, pp. 367-380.
- BEAMS, J.D.; BROWN, R.M. y KILLOUGH, L.N., 2003. An Experiment Testing the Determinants of Non-Compliance with Insider Trading Laws. *Journal of Business Ethics*, vol. 45, nº 4, pp. 309-323.
- BEARDEN, W.O.; MONEY, R.B. y NEVINS, J.L., 2006. A measure of long-term orientation: Development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, nº 3, pp. 456-467.
- BEAUCHAMP, T.L. y CHILDRESS, J.F., 2009. *Principles of Biomedical Ethics*. New York: Oxford University Press.
- BERTALANFFY, L., 1972. The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, vol. 15, nº 4, pp. 407-426.
- BEU, D.S. y BUCKLEY, M.R., 2004. Using accountability to create a more ethical climate. *Human Resource Management Review*, vol. 14, nº 1, pp. 67-83.
- BOMMER, M.; GRATTO, C.; GRAVANDER, J. y TUTTLE, M., 1987. A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of Business Ethics*, vol. 6, pp. 265-280.
- BORKOWSKI, S.C. y UGRAS, Y.J., 1998. Business Students and Ethics: A Meta-Analysis. *Journal of Business Ethics*, vol. 17, nº 11, pp. 1117-1127.
- BRASS, D.J.; BUTTERFIELD, K.D. y SKAGGS, B.C., 1998. Relationship and unethical behavior: a social network perspective. *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 1, pp. 14-31.
- BRIEF, A.P.; DUKERICH, J.M.; BROWN, P.R. y BRETT, J.F., 1996. What's wrong with the treadway commission report? Experimental analyses of the effects of personal values and codes of conduct on fraudulent financial reporting. *Journal of Business Ethics*, vol. 15, nº 2, pp. 183-198.
- BROWN, M.E.; TREVIÑO, L.K. y HARRISON, D.A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, nº 2, pp. 117-134.
- BROWN, T.A.; SAUTTER, J.A.; LITVAY, L.; SAUTTER, A.C. y BEARNES, B., 2010. Ethics and Personality: Empathy and Narcissism as Moderators of Ethical Decision Making in Business Students. *Journal of Education for Business*, vol. 85, nº 4, pp. 203-208.
- CALLANAN, G.A.; ROTENBERRY, P.F.; PERRI, D.F. y OEHLERS, P., 2010. Contextual factors as moderators of the effect of employee ethical ideology on ethical decision-making. *International Journal of Management*, vol. 27, nº 1, pp. 52-75.
- CLARK, C., 2012. From rules to encounters: Ethical decision-making as a hermeneutic process. *Journal of Social Work*, vol. 12, nº 2, pp. 115-135.
- CLARKEBURN, H.M.; DOWNIE, J.R.; GRAY, C. y MATTHEW, R.G.S., 2003. Measuring Ethical Development in Life Sciences Students: A study using Perry's developmental model. *Studies in Higher Education*, vol. 28, nº 4, pp. 443-456.
- CLEEK, M.A. y LEONARD, S.L., 1998. Can corporate codes of ethics influence behavior? *Journal of Business Ethics*, vol. 18, nº 2, pp. 165-176.
- COHEN, T.R., 2009. Moral Emotions and Unethical Bargaining: The Differential Effects of Empathy and Perspective Taking in Deterring Deceitful Negotiation. *Journal of Business Ethics*, vol. 94, nº 4, pp. 569-579.
- CRAFT, J.L., 2013. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics*, vol. 117, nº 2, pp. 221-259.
- DALAL, R.S., 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, nº 6, pp. 1241-1255.
- DAMASIO, A. R.; TRANEL, D.; DAMASIO, H., 1990. Individuals with sociopathic behavior caused by frontal damage fail to respond autonomically to social stimuli. *Behavioural Brain Research*, vol. 41, pp. 81-94.
- DECELLES, K.A.; DERUE, D.S.; MARGOLIS, J.D. y CERANIC, T.L., 2012. Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, nº 3, pp. 681-689.

- DECHURCH, L.A. y MESMER-MAGNUS, J.R., 2010. The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, nº 1, pp. 32-53.
- DETERT, J.R.; TREVIÑO, L.K. y SWEITZER, V.L., 2008. Moral Disengagement in Ethical Decision Making: a Study of Antecedents and Outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, vol. 93, pp. 374-391.
- DUKERICH, J.M.; NICHOLS, M.L.; ELM, D.R. y VOLLRATH, D.A., 1990. Moral Reasoning in Groups: Leaders Make a Difference. *Human Relations*, vol. 43, nº 5, pp. 473-493.
- ELM, D.R. y RADIN, T.J., 2012. Ethical Decision Making: Special or No Different? *Journal of Business Ethics*, vol. 107, pp. 313-329.
- FISHBEIN, M. y AJZEN, I., 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- FORSYTH, D.R., 1980. A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, nº 1, pp. 175-184.
- FRANKE, G.R.; CROWN, D.F. y SPAKE, D.F., 1997. Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, nº 6, pp. 920-934.
- FREUD, S. y KRUG, S., 2002. Beyond the Code of Ethics, Part I : Complexities of Ethical Decision Making in Social Work Practice. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, vol. 83, pp. 474-482.
- FRITZSCHE, D.J. y BECKER, H., 1983. Ethical behavior of marketing managers. *Journal of Business Ethics*, vol. 2, nº 4, pp. 291-299.
- GILLIGAN, C., 1977. In a Different Voice: Women's Conceptions of the Self and of Morality. *Harvard Educational Review*, vol. 47, pp. 481-517.
- 1982. *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. MA: Harvard University Press.
- GINO, F.; AYAL, S. y ARIELY, D., 2009. Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel. *Psychological Science*, vol. 20, nº 3, pp. 393-398.
- GINO, F.; GU, J. y ZHONG, C.-B., 2009. Contagion or restitution? When bad apples can motivate ethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 45, nº 6, pp. 1299-1302.
- GOETHALS, S.; GASTMANS, C. y DE CASTERLÉ, B.D., 2010. Nurses' ethical reasoning and behaviour: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, vol. 47, nº 5, pp. 635-650.
- GREEN, P.; ROHLING, M.L.; LEES-HALEY, P.R. y ALLEN, L.M., 2001. Effort has a greater effect on test scores than severe brain injury in compensation claimants. *Brain Injury*, vol. 15, nº 12, pp. 1045-1060.
- GUNIA, B.C.; WANG, L.; HUANG, L.; WANG, J. y MURNIGHAN, J.K., 2012. Contemplation and conversation: Subtle influences on moral decision making. *Academy of Management Journal*, vol. 55, pp. 13-33.
- HAIDT, J., 2001. The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, vol. 108, nº 4, pp. 814-834.
- HANNAH, S.T.; AVOLIO, B.J. y MAY, D.R., 2011. Moral Maturation and Moral Conation: A Capacity Approach to Explaining Moral Thought and Action. *Academy of Management Review*, vol. 36, nº 4, pp. 663-685.
- HARRIS, J., 2010. *Enhancing Evolution: The Ethical Case for Making Better People*. New Jersey: Princeton University.
- HENLE, C.A.; GIACALONE, R.A. y JURKIEWICZ, C.L., 2005. The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, vol. 56, nº 3, pp. 219-230.
- HOUGH, J.R. y OGILVIE, D., 2005. An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes. *Journal of Management Studies*, vol. 42, nº 2, pp. 417-448.
- HUNT, S.D. y VITELL, S., 1986. A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, vol. 6, nº 1, pp. 5-16.
- HUNT, T.G. y JENNINGS, D.F., 1997. Ethics and performance: A simulation analysis of team decision making. *Journal of Business Ethics*, vol. 16, pp. 195-203.
- IDARETA, F., 2013. Tras la estela de la responsabilidad ética: origen y evolución histórico-filosófica de la ética del Trabajo

- Social hasta la actualidad. *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 26, nº 2, pp. 489-498.
- , 2014. Propuesta para la medición de la violencia al usuario en el Trabajo Social desde las perspectivas de E. Lévinas y J. Derrida. *Portularia: Revista de Trabajo Social*, vol. 14, nº 1, pp. 15-26.
- IYER, A.A., 2006. The Missing Dynamic: Corporations, Individuals and Contracts. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, nº 4, pp. 393-406.
- JACKSON, R.W.; WOOD, C.M. y ZBOJA, J.J., 2013. The Dissolution of Ethical Decision-Making in Organizations: A Comprehensive Review and Model. *Journal of Business Ethics*, vol. 116, pp. 233-250.
- JEHN, K.A. y MANNIX, E.A., 2001. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 2, pp. 238-251.
- JENNINGS, D.F.; HUNT, T.G. y MUNN, J.R., 1996. *Ethical decision making: An extension to the group level*, vol. 8, pp. 425-439.
- JONES, G.E. y KAVANAGH, M.J., 1996. An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, vol. 15, nº 5, pp. 511-523.
- JONES, T.M., 1991. «Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model.» *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 366-395.
- JONES, T.M. y RYAN, L.V., 1997. The Link Between Ethical Judgment and Action in Organizations: A Moral Approbation Approach. *Organization Science*, vol. 8, nº 6, pp. 663-680.
- JORDAN, J.; BROWN, M.E.; TREVINO, L.K. y FINKELSTEIN, S., 2011. *Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership*, vol. 39, nº 3, pp. 660-683.
- JUDGE, T. A.; SCOTT, B. A. AND ILLIES, R., 2006. Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, nº 1, pp. 126-138.
- KAUFFMAN, S., 1995. *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- KELLEY, P.C. y ELM, D.R., 2003. The effect of context on moral intensity of ethical issues: Revising Jones's issue-contingent model. *Journal of Business Ethics*, vol. 48, nº 2, pp. 139-154.
- KISH-GEPHART, J.J.; HARRISON, D.A. y TREVIÑO, L.K., 2010. Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, nº 1, pp. 1-31.
- KOHLBERG, L., 1969. *Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization*. Chicago: Rand McNally.
- , 1984. *The Psychology of Moral Development*. San Francisco: Harper & Row.
- KOZLOWSKI, S.W.J. y KLEIN, K.J., 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En: S.W.J. KOZLOWSKI y K.J. KLEIN (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, pp. 3-90.
- LASSON, E.D. y BASS, A.R., 1997. Integrity Testing and Deviance: Construct Validity Issues and the Role of Situational Factors. *Journal of Business and Psychology*, vol. 12, nº 2, pp. 121-146.
- LEAVITT, K.; REYNOLDS, S.J.; BARNES, C.M.; SCHILPZAND, P. y HANNAH, S.T., 2012. Different Hats, Different Obligations: Plural Occupational Identities and Situated Moral Judgments. *Academy of Management Journal*, vol. 55, nº 6, pp. 1316-1333.
- LINCOLN, S.H. y HOLMES, E.K., 2010. The psychology of making ethical decisions: What affects the decision? *Psychological Services*, vol. 7, pp. 57-64.
- LOE, T.; LOE, T.; FERRELL, L.; FERRELL, L.; MANSFIELD, P. y MANSFIELD, P., 2000. A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, vol. 25, pp. 185-204.
- MACMILLAN, M., 2000a. Commemorating the 150th anniversary of Phineas Gage's accident. *Journal of the history of the neurosciences*, vol. 9, nº 1, pp. 90-93.

- , 2000b. Restoring Phineas Gage: a 150th retrospective. *Journal of the history of the neurosciences*, vol. 9, nº 1, pp. 48-66.
- MARKUS, H. y NARIUS, P., 1986. Possible selves. *American Psychologist*, vol. 41, pp. 954-969.
- MARTIN, K.D. y CULLEN, J.B., 2006. Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, vol. 69, pp. 175-194.
- MATHIEU, J.E.; HEFFNER, T.S.; GOODWIN, G.F.; CANNON-BOWERS, J.A. y SALAS, E., 2005. Scaling the quality of teammates' mental models: equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, nº 1, pp. 37-56.
- MAYER, D.M.; AQUINO, K.; GREENBAUM, R.L. y KUENZL, M., 2012. Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, vol. 55, nº 1, pp. 151-171.
- MCDEVITT, R.; GIAPPONI, C. y TROMLEY, C., 2007. A model of ethical decision making: The integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, vol. 73, pp. 219-229.
- MCMAHON, J.M. y HARVEY, R.J., 2006. An Analysis of the Factor Structure of Jones' Moral Intensity Construct. *Journal of Business Ethics*, vol. 64, nº 4, pp. 381-404.
- MILLER, J.G., 1978. *Living Systems*. New York: McGraw-Hill.
- MOORE, C. y GINO, F., 2013. Ethically adrift: How others pull our moral compass from true North, and how we can fix it. *Research in Organizational Behavior*, vol. 33, pp. 53-77.
- MOORS, A., y DE HOUWER, J., 2007. What is automaticity: An analysis of its component features and their interrelations. En: J.A. BARGH (ed.), *Social psychology and the unconscious: The automaticity of higher mental processes*. New York: Psychology Press, pp. 11-50.
- MORGENSON, F.P. y HOFFMAN, D.A., 1999. The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 2, pp. 249-265.
- MURAVEN, M. y BAUMEISTER, R.F., 2000. Self-Regulation and Depletion of Limited Resources : Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin*, vol. 126, nº 2, pp. 247-259.
- NARVAEZ, D. y BOCK, T., 2002. Moral Schemas and Tacit Judgement or How the Defining Issues Test is Supported by Cognitive Science. *Journal of Moral Education*, vol. 31, nº 3, pp. 297-314.
- NEVINS, J.L.; BEARDEN, W. y MONEY, R.B., 2007. Ethical Values and Long-term Orientation. *Journal of Business Ethics*, vol. 71, nº 3, pp. 261-274.
- NICHOLS, M.L. y DAY, V.E., 1982. A comparison of moral reasoning of groups and individuals on the "Defining Issues Test". *Academy of Management Journal*, vol. 25, nº 1, pp. 201-208.
- NUTT, P.C., 2002. Making Strategic Choices. *Journal of Management Studies*, vol. 39, nº 1, pp. 67-96.
- O'FALLON, M.J. y BUTTERFIELD, K.D., 2005. A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, vol. 59, nº 4, pp. 375-413.
- OKPARA, J.O., 2003. Can Ethical Codes of Conduct Influence Behaviour? An Exploratory Study of Financial Managers in a Developing Economy. *Academy of Business and Administrative Sciences (ABAS). XI International Conference, Brussels, Belgium*.
- ORDÓÑEZ, L.; SCHWEITZER, M. E.; GALINSKY, A. D. y BAZERMAN, M.H., 2009. Goals gone wild: How goals systematically harm individuals and organizations. *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, nº 1, pp. 6-16.
- PAINE, L.S., 2004. *Value shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*. New York: McGraw-Hill.
- PAOLILLO, J.G.P. y VITELL, S.J., 2002. An empirical investigation of the influence of selected personal, organizational and moral intensity factors on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, vol. 35, pp. 65-74.
- PEARSALL, M.J. y ELLIS, A.P.J., 2011. Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team

- behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, nº 2, pp. 401-411.
- PETERSON, D.K., 2002. The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics*, vol. 41, nº 4, pp. 313-326.
- PETROF, J. V.; E.E.S. y P.I.V., 1982. The Influence of the School and Business on the Values of Its Students. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 10, nº 4, pp. 500-513.
- PIAGET, J., 1929. *The child's concept of the world*. London: Routledge & Kegan Paul.
- , 1960. *La nueva educación moral*. Buenos Aires: Losada.
- PIERCE, L. y SNYDER, J., 2008. Ethical Spillovers in Firms: Evidence from Vehicle Emissions Testing. *Management Science*, vol. 54, nº 11, pp. 1891-1903.
- PITESA, M. y THAU, S., 2013. Compliant sinners, obstinate saints: How power and self-focus determine the effectiveness of social influences in ethical decision making. *Academy of Management Journal*, vol. 56, pp. 635-658.
- QUINLAN, S. L.; JACCARD, J., y BLANTON, H., 2006. A decision theoretic and prototype conceptualization of possible selves: Implications for the prediction of risk behavior. *Journal of Personality*, vol. 74, pp. 599-630.
- REAMER, F.G., 2013. *Social work values and ethics*. New York: Columbia University Press.
- REST, J.R., 1984. Research on moral development: Implications for training counseling psychologists. *The Counseling Psychologist*, vol. 12, nº 3-4, pp. 19-29.
- , 1986a. *DIT: Manual for Defining Issues Test*. Minnesota: University of Minnesota.
- , 1986b. *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- , 1994. *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- REYNOLDS, S.J., 2006. A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, pp. 737-748.
- REYNOLDS, S.J. y CERANIC, T.L., 2007. The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: an empirical examination of the moral individual. *The Journal of applied psychology*, vol. 92, nº 6, pp. 1610-1624.
- REYNOLDS, S.J.; LEAVITT, K. y DECELLES, K.A., 2010. Automatic ethics: the effects of implicit assumptions and contextual cues on moral behavior. *The Journal of applied psychology*, vol. 95, nº 4, pp. 752-760.
- ROBERTSON, D.; SNAREY, J.; OUSLEY, O.; HARENSKI, K.; DUBOIS BOWMAN, F.; GILKEY, R. y KILTS, C., 2007. The neural processing of moral sensitivity to issues of justice and care. *Neuropsychología*, vol. 45, nº 4, pp. 755-766.
- ROUSSEAU, D.M., 1985. Issue of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, pp. 1-37.
- RÚÍZ-CANO, J.; CANTÚ-QUINTANILLA, G.R.; ÁVILA-MONTIEL, D.; GAMBOA-MARRUFO, J.D.; JUÁREZ-VILLEGAS, L.E.; DE HOYOS-BERMEA, A.; CHÁVEZ-LÓPEZ, A.; ESTRADA-RAMÍREZ, K.P.; MERELO-ARIAS, C.A.; ALTAMIRANO-BUSTAMANTE, M.M.; DE LA VEGA-MORELL, N.; PELÁEZ-BALLESTAS, I.; GUADARRAMA-OROZCO, J.H.; MUÑOZ-HERNÁNDEZ, O. y GARDUÑO-ESPINOSA, J., 2015. Revisión de modelos para el análisis de dilemas éticos. *Boletín Médico del Hospital Infantil de México*, vol. 72, nº 2, pp. 89-98.
- SARKER, S.; SARKER, S.; VALACICH, J.S. y CHATTERJEE, S., 2010. Media Effects on Group Collaboration: An Empirical Examination in an Ethical Decision-Making Context. *Decision Sciences*, vol. 41, pp. 887-932.
- SCHAUBROECK, J.M.; HANNAH, S.T.; AVOLIO, B.J.; KOZLOWSKI, S.W.J.; LORD, R.G.; TREVIÑO, L.K.; DIMOTAKIS, N. y PENG, A.C., 2012. Embedding Ethical Leadership within and across Organization Levels. *Academy of Management Journal*, vol. 55, nº 5, pp. 1053-1078.
- SCHMINKE, M.; WELLS, D.; PEYREFITTE, J. y SEBORA, T.C., 2002. Leadership and Ethics in Work Groups: A Longitudinal Assessment. *Group & Organization Management*, vol. 27, nº 2, pp. 272-293.
- SHALVI, S.; EL-DAR, O. y BEREBY-MEYER, Y., 2012. Honesty requires time (and lack of

- justifications). *Psychological science*, vol. 23, nº 10, pp. 1264-1270.
- SHAO, R.; AQUINO, K. y FREEMAN, D., 2008. Beyond Moral Reasoning. En: D.G. ARNOLD (ed.), *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, nº 4, pp. 513-540.
- SHMUELI, DIKLA y MURAVEN, M., 2007. Depletion of Self-Control strength leads to increased deviance. En: K.T. FROELING (ed.), *Criminology Research Focus*. New York: Nova Publishers, pp. 69-96.
- SINGHAPAKDI, A., 1999. Perceived Importance of Ethics and Ethical Decisions in Marketing. *Journal of Business Research*, vol. 45, nº 1, pp. 89-99.
- SMITH, A.; COATES, J.D. y DEIS, D.R., 1999. Are Ethical Responses Linked to Locus of Control? *Teaching Business Ethics*, vol. 2, nº 3, pp. 249-260.
- STEPHENS, C.U. y LEWIN, A.Y., 1992. A cross-level model of the determinants of ethical choice in organizations. *Contemporary Issues in the Business Environment*. Lewiston/Queenston/ Lampeter, Wales: Edwin Mellen Press, pp. 1-20.
- TENBRUNSEL, A.E. y MESSICK, D.M., 2004. Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*, vol. 17, nº 2, pp. 223-236.
- TENBRUNSEL, A.E. y SMITH-CROWE, K., 2008. Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, vol. 2, nº 1, pp. 545-607.
- TREVIÑO, L.K., 1986. Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 3, pp. 601-617.
- , 1992. Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, vol. 11, nº 5-6, pp. 445-459.
- TREVIÑO, L.K. y VICTOR, B., 1992. Peer reporting of unethical behavior: a social context perspective. *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 1, pp. 38-64.
- TREVIÑO, L.K.; WEAVER, G.R. y REYNOLDS, S.J., 2006. Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, vol. 32, nº 6, pp. 951-990.
- TREVIÑO, L.K. y YOUNGBLOOD, S.A., 1990. Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 378-385.
- TREVIÑO, L.K. y BROWN, M.E., 2004. Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, vol. 18, nº 2, pp. 69-81.
- TREVIÑO, L.K.; NIEUWENBOER, N. y KISH-GEPHART, J.J., 2014. (Un)ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, vol. 65, pp. 635-660.
- TREVIÑO, L.K. y WEAVER, G.R., 2003. *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspective*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- ÚRIZ, M.J.; BALLESTERO, A. y URIEN, B., 2007. *Dilemas éticos en la intervención social: una perspectiva profesional desde el trabajo social*. Zaragoza: Mira Editores.
- VALENTINE, S. y HOLLINGWORTH, D., 2012. Moral Intensity, Issue Importance, and Ethical Reasoning in Operations Situations. *Journal of Business Ethics*, vol. 108, pp. 509-523.
- VALENTINE, S.; NAM, S.-H.; HOLLINGWORTH, D. y HALL, C., 2013. Ethical Context and Ethical Decision Making: Examination of an Alternative Statistical Approach for Identifying Variable Relationships. *Journal of Business Ethics*, vol. 124, nº 3, pp. 509-526.
- VICTOR, B.; CULLEN, J.B.; QUARTERLY, A.S. y GLOBAL, I., 1988. The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 101-125.
- VICTOR, B., y CULLEN, J.B., 1987. A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in corporate social performance and policy*, vol. 9, nº 1, pp. 51-71.
- VITELL, S.J.; KING, R.A. y SINGH, J.J., 2013. A special emphasis and look at the emotional side of ethical decision-making. *AMS Review*, vol. 3, nº 2, pp. 74-85.
- WEAVER, G.R.; REYNOLDS, S.J. y BROWN, M.E., 2013. Moral Intuition: Connecting Current Knowledge to Future Organizational Research and Practice. *Journal of Management*, vol. 40, nº 1, pp. 100-129.

WOICESHYN, J., 2011. A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Journal of Business Ethics*, vol. 104, pp. 311-323.

YAMMARINO, F.J. y DANSEREAU, F., 2011. Multi-level issues in evolutionary theory, organization science, and leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 22, nº 6, pp. 1042-1057.

YU, Y.-M., 2014. Comparative Analysis of Jones' and Kelley's Ethical Decision-Making Models. *Journal of Business Ethics*, vol. 130, nº 3, pp. 573-583.