



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

La intensidad moral y la toma de decisiones éticas individuales en los negocios

José Agustín Ortiz Elías

ADVERTIMENT La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del repositori institucional UPCommons (<http://upcommons.upc.edu/tesis>) i el repositori cooperatiu TDX (<http://www.tdx.cat/>) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual **únicament per a usos privats** emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei UPCommons o TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a UPCommons (*framing*). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del repositorio institucional UPCommons (<http://upcommons.upc.edu/tesis>) y el repositorio cooperativo TDR (<http://www.tdx.cat/?locale-attribute=es>) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual **únicamente para usos privados enmarcados** en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio UPCommons. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a UPCommons (*framing*). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the institutional repository UPCommons (<http://upcommons.upc.edu/tesis>) and the cooperative repository TDX (<http://www.tdx.cat/?locale-attribute=en>) has been authorized by the titular of the intellectual property rights **only for private uses** placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading nor availability from a site foreign to the UPCommons service. Introducing its content in a window or frame foreign to the UPCommons service is not authorized (*framing*). These rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

PROGRAMA DOCTORAL EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

La Intensidad Moral y la Toma de Decisiones Éticas
Individuales en los Negocios

Tesis presentada para obtener el título de Doctor por la
Universitat Politècnica de Catalunya

Doctorando: José Agustín Ortiz Elías

Director: Dr. Marcos Eguiguren

Co-Director: Dr. Josep Coll Beltrán

Barcelona, julio de 2017

RESUMEN

En la presente tesis doctoral, se investiga la influencia de las Variables de Intensidad Moral (Jones, 1991), sobre el proceso de toma de decisiones éticas en los negocios (Rest, 1986). Se propone que, cuando las personas tienen que tomar decisiones ante dilemas morales empresariales, la información sobre la magnitud de las posibles consecuencias, el consenso social acerca de la corrección de los actos a realizar, la probabilidad de causar daño a personas próximas, entre otros aspectos, contribuye a mejorar las decisiones morales: ayuda a reconocer mejor los aspectos éticos de la situación, a formarse juicios reflexivos sobre las obligaciones en juego, a establecer intenciones firmes de actuar en concordancia con las propias convicciones, y a realizar, finalmente, una conducta consecuente con los pasos anteriores. Se propone un modelo que describa con claridad las variables que participan del proceso de toma de decisiones y que brinde claridad conceptual a las Variables de Intensidad Moral y su influencia en la ética de las decisiones empresariales. Se efectúan experimentos para validar los supuestos básicos del modelo y se analizan las implicancias de los hallazgos obtenidos para las empresas.

Palabras clave: Ética para los Negocios, Intensidad Moral, Toma de Decisiones Éticas, Juicio Moral, Conducta Moral

ABSTRACT

In this dissertation, we investigate about the influence of the Moral Intensity Variables (Jones, 1991) upon the process of ethical decision making in business issues (Rest, 1986). When an individual in a company has to take decisions about moral issues, the availability of information concerning the magnitude of the expected consequences, the social consensus about the acceptance of the actions under consideration, the probability to harm an acquaintance, among other details, helps him to take better moral decisions: to enhance the awareness about the ethical characteristics of the situation, to elaborate more reflective judgments about his moral duties, to establish an intention to act in accordance with his convictions, and finally, to openly act consequently. A model is proposed with the aim to describe the variables that participate on the ethical decision making process, and to bring conceptual disambiguation to the Moral Intensity Variables, and their influence upon the business ethics decisions. We perform experiments in order to validate the basic assumptions of our model, and to analyze the implications of our findings for the corporations.

Keywords: Business Ethics, Moral Intensity, Ethical Decision Making, Moral Judgment, Moral Behavior

PREFACIO

El tema de esta tesis doctoral se enmarca dentro de los estudios empíricos sobre la toma de decisiones éticas en el mundo de los negocios. Este campo se caracteriza porque, además de buscar la descripción y la comprensión del pensamiento moral de los individuos en las empresas, procura aplicar los hallazgos y descubrimientos alcanzados a la mejora de las habilidades para el análisis y la acción ante situaciones críticas o dilemas éticos, de modo que se salvaguarde la integridad y el valor de las compañías y las personas.

Por años, tuvimos a nuestro cargo la coordinación del curso “Ética para los negocios” en una universidad privada de Lima, Perú. Los docentes elaboramos un diseño educativo orientado a desarrollar y fortalecer las habilidades de los estudiantes para analizar dilemas morales, tomar decisiones éticas que sean sostenibles en el mundo práctico, y encontrar los medios para implementarlas. Fue durante este proceso cuando surgió nuestra motivación por explorar las variables que mejoran la capacidad para reconocer los aspectos morales de una situación y brindan seguridad en el manejo de dichos dilemas. Gracias a nuestros colegas y estudiantes, hemos tenido numerosas oportunidades de debatir los méritos de diversos enfoques orientados a este objetivo.

El estudio del proceso de toma de decisiones en dilemas éticos de negocios incluye los aspectos que determinan el pensamiento y el comportamiento moral de las personas en las empresas: factores personales como la educación, la responsabilidad moral y las actitudes, o factores situacionales (como la cultura organizacional y los sistemas de incentivos), entre otros. Se trata de un objeto de estudio complejo pero relevante, porque su comprensión puede generar conocimientos que transformen la cultura de las organizaciones y contribuyan a la calidad de las relaciones entre las empresas y la sociedad.

La investigación que presentamos propone que es posible mejorar la atención aplicada al análisis de las situaciones, propiciar la toma de conciencia y el análisis ético, si la información, o el dilema, es presentado de modo que se resalten sus características morales. Las Variables de Intensidad Moral, propuestas por Jones (1991) pueden activar “claves

éticas” en la situación, que faciliten los objetivos mencionados. Dichas variables incluyen la magnitud de las consecuencias, el consenso social, la probabilidad de efecto, la inmediatez temporal, la concentración de efecto y la proximidad con las personas afectadas.

En la experiencia académica con nuestros estudiantes, hemos encontrado que las Variables de Intensidad Moral resultan especialmente adecuadas para propiciar el interés por participar del diálogo y el debate, así como por el estudio de la ética en general. Sus nociones resultan intuitivamente claras y orientadoras para los ejecutivos en formación, además de ser fáciles de recordar. Paradójicamente, como expondremos a lo largo del texto, la investigación en este campo todavía necesita de algunas aclaraciones conceptuales fundamentales, así como de modelos teóricos que organicen sus hallazgos y les brinden claridad conceptual.

Se presenta el estado de la cuestión en los estudios sobre Intensidad Moral, se reflexiona sobre su influencia en las etapas del proceso de toma de decisiones (reconocimiento, juicio, intención, conducta), se identifican las principales cuestiones pendientes en la teoría y se enfatiza la necesidad de encontrar medidas más válidas para determinar el impacto del modo en que la información moral es presentada a las personas.

Nuestro objetivo principal consiste en proponer un modelo que describa las operaciones mentales incluidas en el proceso de toma de decisiones éticas en los negocios, que permita una forma más sistemática de estudiar este campo, así como contar con variables específicas (y sus respectivas interacciones) para una mejor comprensión del fenómeno y de posibles programas de entrenamiento e intervención. A continuación, ponemos en práctica tres diseños de investigación para comprobar los supuestos de las primeras etapas del modelo.

Nuestros estudios, realizados entre alumnos de negocios, a nivel de pregrado y postgrado, en la ciudad de Lima, son los primeros sobre intensidad moral en el Perú. En la sección de resultados y discusión, se analizan los principales hallazgos, especialmente aquellos que son consecuentes con los estudios previos, realizados sobre todo en el ámbito anglosajón; pero también se destacan los descubrimientos innovadores, especialmente las que pueden relacionarse con las características particulares de la cultura hispanoamericana, y se discuten sus posibles aplicaciones prácticas.

Las deudas de gratitud que se acumulan durante el largo proceso de elaboración de una tesis doctoral son, necesariamente, incontables. Por ello, solamente puedo mencionar en este Prefacio a quienes tuvieron influencia directa en el proyecto: a mi colega y amigo David Fischman Kalinkauský, quien me habló por primera vez de las Variables de Intensidad Moral y me inspiró por el tema un interés que ha llegado hasta esta tesis; a mi asesor, el doctor Marcos Eguiguren, por sus siempre valiosas orientaciones; a mis compañeros y maestros en el Programa Doctoral en Administración y Dirección de Empresas, especialmente al doctor Josep Coll Beltrán; a mis colegas y alumnos en el curso de Ética para los Negocios y en mis cursos sobre Psicología Social y Psicología de las Actitudes.

Merecen un especial agradecimiento las personas que autorizaron la realización de los estudios en sus respectivas instituciones, así como los directores y coordinadores académicos que facilitaron las aplicaciones; pero la lista sería muy larga, por lo que la resumo en sus principales responsables: los doctores Andrés Velarde Talleri y Rodolfo Cremer Alarcón, y los magísteres Juan Carlos Fonseca Romero y Luis Cardó Soria. Igualmente, reconozco las valiosas orientaciones y recomendaciones para mis estudios, que he recibido de los doctores Matthew Allen, Alan Randolph y Norma Reátegui Colareta, así como del magíster Rodrigo Pinillos Osnayo.

Entre las personas que participaron de la aplicación de las evaluaciones, agradezco muy especialmente la valiosa ayuda del licenciado Fernando Quiquia Rau y, por supuesto, a los estudiantes que tomaron parte de los estudios.

Finalmente, agradezco el apoyo y el entusiasmo de mis hijos Esteban y Lorenzo, y por sobre todo a mi esposa, la licenciada Janisse Bardales Ramírez, con quien comparto el interés por el estudio de la conducta moral y la ética aplicada, además de todos los otros aspectos de nuestras vidas.

Sumario

	Página
Introducción: Los dilemas éticos en los negocios y la intensidad moral	1.
1. Moral, pensamiento y esfuerzo cognitivo en la ética empresarial	1.
2. Los modelos cognitivos y sus limitaciones	5.
3. La intensidad moral y los niveles de acción moral	11.
Capítulo 1. Estado del arte. Las variables de intensidad moral: desarrollos teóricos e investigación	19.
1.1. Antecedentes de la intensidad moral	19.
1.2. El modelo de variables de intensidad moral (Jones, 1991)	21.
1.3. Estudios empíricos del modelo en la década de los noventas	28.
1.4. Vigencia del modelo en el periodo 2000-2015	34.
1.5. Cuestiones teóricas y conceptuales en el estudio de las VIMs	38.
1.6. Temas de dirección de negocios e intensidad moral	48.
1.7. Preguntas abiertas en el campo de estudios	52.
Capítulo 2. Marco teórico. Un modelo sobre la toma de decisiones éticas individuales en los negocios	61.
2.1. Intensidad moral y decisiones éticas: precisiones conceptuales	62.
2.2. Un modelo de los procesos mentales involucrados en la toma de decisiones éticas de negocios	74.
2.3. Cuestiones a las que el modelo plantea respuestas	81.
Capítulo 3. Objetivos, metodología y diseños de investigación	89.
3.1. Objetivos e hipótesis de investigación	89.
3.2. Participantes	96.
3.3. Medición	96.
3.4. Procedimiento	99.
3.4.1. Estudio 1	99.
3.4.2. Estudio 2	100.
3.4.3. Estudio 3	102.
3.5. Análisis estadísticos	105.
Capítulo 4. Resultados y discusión	107.
4.1. Estudio 1	107.
4.2. Discusión de los resultados del Estudio 1	117.
4.3. Estudio 2	120.
4.4. Discusión de los resultados del Estudio 2	127.
4.5. Estudio 3	130.
4.6. Discusión de los resultados del Estudio 3	135.
Capítulo 5. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones	139.
5.1. Conclusiones y limitaciones	139.
5.2. Aplicaciones y futuras investigaciones	149.

	Referencias	153.
Anexo A	Instrumentos de medición empleados en el Estudio 1	175.
Anexo B	Instrumentos de medición empleados en el Estudio 2	184.
Anexo C	Instrumentos de medición empleados en el Estudio 3	191.
Anexo D	Texto del formato de consentimiento informado	196.
Anexo E	Principales resultados estadísticos	197.
	Índice de términos	200.

Listado de Tablas

	Página	
Tabla 1	Propuestas de Jones (1991) sobre la influencia de las variables de intensidad moral en las cuatro etapas de la toma de decisiones éticas en los negocios (Rest, 1986)	27.
Tabla 2	Taxonomía de las Filosofías Morales Personales	44.
Tabla 3	Composición de los seis tipos de temas de escenarios, según Mudrack y Mason (2013)	70.
Tabla 4	Modelo de toma de decisiones éticas individuales en los negocios	77.
Tabla 5	Resumen de los estudios a realizar	95.
Tabla 6	VARIABLES a medir en cada estudio y su función	97.
Tabla 7	Resumen estadístico de los estudios realizados	106.
Tabla 8	Nivel de idealismo y relativismo según grupo experimental	108.
Tabla 9	Efectos del tratamiento sobre la percepción de intensidad moral	111.
Tabla 10	Relación entre idealismo/relativismo y percepción de intensidad moral	113.
Tabla 11	Tiempo de lectura según escenario y nivel de intensidad moral	114.
Tabla 12	Resumen de objetivos, hipótesis y resultados obtenidos	137.
Tabla 13	Principales resultados estadísticos del Estudio 1, Diseño 1	197.
Tabla 14	Principales resultados estadísticos del Estudio 1, Diseño 2	198.
Tabla 15	Principales resultados estadísticos del Estudio 2	198.
Tabla 16	Principales resultados estadísticos del Estudio 3	199.

Listado de Figuras

	Página	
Figura 1	Estado del conocimiento sobre influencia de las VIMs y otros factores sobre la TDE	60.
Figura 2	Relación entre las fases del modelo propuesto y la influencia de las VIMs y otros factores sobre la TDE	80.
Figura 3	Objetivos e hipótesis dentro del estado del conocimiento sobre influencia de las VIMs y otros factores sobre la TDE	93.

Listado de Abreviaturas

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i> (Análisis de la varianza)
CE	Concentración de Efecto
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Director Ejecutivo)
CS	Consenso Social
E	Escenario de toma de decisiones éticas
EPQ	<i>Ethics Positions Questionnaire</i> (Cuestionario de Posiciones Éticas)
F	Estadístico del análisis de varianza de un factor
H	Hipótesis
IM	Intensidad Moral
IT	Inmediatez Temporal
MBA	<i>Master in Business Administration</i> (Maestría en Administración de Negocios)
MC	Magnitud de las Consecuencias
n	Número de participantes
P	Paso dentro del modelo propuesto
PE	Probabilidad de Efecto
PR	Proximidad
Rho	Coefficiente de correlación entre dos variables aleatorias continuas
Sig.	Nivel de significación de los contrastes estadísticos
t	Estadístico de la prueba de diferencia de medias
TDE	Toma de Decisiones Éticas
TPB	<i>Theory of Planned Behavior</i> (Teoría de la Acción Planeada)
VIM(s)	Variable(s) de Intensidad Moral
W/Y	Abreviaturas de estudios teóricos, empleadas y explicadas en la Figura 1
Z	Estadístico del contraste de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Introducción

Los dilemas éticos en los negocios y la intensidad moral

“Organizational ethics isn’t mysterious. It’s about us, people, making decisions every day.”

(Marianne Jennings)

“I would define ethics as a kind of corrective vision”

(William Kahn)

1. Moral, pensamiento y esfuerzo cognitivo en la ética empresarial

En 1992 el profesor Dennis Gioia, del Departamento de Gerencia y Organización de la Pennsylvania State University, publicó en el *Journal of Business Ethics* un artículo (Gioia, 1992) en el que analizaba la toma de decisiones en el famoso caso Ford Pinto, uno de los mayores escándalos éticos de la historia de las corporaciones (Birsch & Fiedler, 1994). Pocas personas podrían examinar este caso mejor que Gioia, pues en 1972 era gerente de retirada de vehículos (*vehicle recall*) de la Corporación Ford en Dearborn, Michigan y por lo tanto podía influir en la recuperación de centenares de miles de unidades del modelo Pinto cuando se detectó la falla en su diseño, que dejaba el tanque de combustible expuesto y en riesgo de incendiarse si el vehículo era impactado por alcance. La compañía prefirió asumir la posibilidad de demandas por víctimas mortales, por resultar menos costosas.

Gioia explica cómo los factores personales y organizacionales (presiones por cuota de venta, ahorro de costos, amenaza de la competencia, imagen de marca, lenguaje “neutral” o francamente amoral para referirse a las consecuencias y a las posibles víctimas) impidieron que los responsables de la toma de decisiones reconocieran las dimensiones morales en el caso: primero, perdieron toda capacidad de reconocimiento o alerta moral, que les permitiera detenerse a reflexionar sobre las implicancias de sus actos; sin ello, ya no hubo un análisis subsecuente sobre cómo hacer lo correcto. Segundo, cuando algunos asumieron con

honestidad los hechos, no encontraron ningún “guion” de conducta (*script*) que les dijera cómo actuar para poner en práctica una toma de decisiones más ética.

Los guiones (Schank & Abelson, 1987) constituyen un tipo especial de esquemas cognitivos sobre el mundo social, que van acompañados de información sobre qué hacer en determinadas situaciones, sobre lo que es admisible o esperable. Cuando no disponemos de uno, nuestro procesamiento mental pasa a un modo de trabajo muy esforzado, que ocupa una amplia capacidad de nuestra memoria, y tendemos a tomar decisiones de bajo riesgo, o ninguna.

Los hombres de negocios que se encuentran ante difíciles dilemas morales experimentan una incertidumbre de la cual prefieren, en muchos casos, sustraerse. Tras cierto esfuerzo, dejan de sostener la atención y eligen respuestas de sentido común (Fischman & Ortiz, 2001), o basadas en criterios simplificados. Entre las más frecuentes (Badaracco, 1997) se encuentra el escape, sea de tipo analítico (convencerse de que en realidad no se trata de un dilema ético), visceral (“mientras pueda dormir tranquilo, es que he tomado la decisión correcta”), o narcisista (“no tengo por qué dar cuentas a nadie por mis decisiones”), las que apaciguan momentáneamente la ansiedad de sentirse responsable por tomar una decisión, pero que no son sostenibles en el tiempo.

Aunque el término “hombres de negocios” puede aplicarse a los ejecutivos de todo tipo de organizaciones, nuestro interés principal se concentra en las empresas con fines de lucro y con una dinámica competitiva. Es interesante plantearse si el modo de pensar y afrontar los dilemas éticos de los administradores de organizaciones no lucrativas, ONGs, servicios sociales (Kelley & Elm, 2003), o inclusive de empresas orientadas al negocio, pero con un desempeño socialmente responsable, tiene características diferentes, es decir, si estos últimos sienten más confianza al tomar decisiones éticas.

La evidencia al respecto es mixta, por ejemplo, el nivel de competitividad no está relacionado con una mala detección de las situaciones que incluyen dilemas éticos (Butterfield, Treviño & Weaver, 2000), ni tampoco con el tipo de decisiones éticas tomadas (Verbeke, et al., 1996); sin embargo, sí está relacionado con la tendencia a emplear información engañosa en las relaciones comerciales (Robertson & Rymon, 2001). Similares

resultados contrastantes se han encontrado en relación con la presencia de un clima o cultura ética en la empresa: algunos estudios no encuentran evidencia de ningún efecto para este factor (Barnett & Vaicys, 2000), mientras otros determinan que mejora la conducta moral (véase, por ejemplo, Bartels, et al., 1998). Tampoco la existencia de instancias de auditoría se relaciona con una conducta más ética (O’Leary & Stewart, 2007).

Recientemente, se ha planteado que las empresas son más “sostenibles” en proporción directa a sus prácticas éticas y que ello crea un clima que favorece una toma de decisiones que integra mejor los aspectos financieros, comerciales, logísticos, de capital humano y éticos (Eguiguren & Barroso, 2011). Esta propuesta es consecuente con los modelos que plantean la importancia de la toma de decisiones basada en el equilibrio de los grupos de interés y la responsabilidad social. Sin embargo, para definir que una empresa es claramente “sostenible” se requiere del cumplimiento de una serie de características difícilmente controlables: entre las que los propios autores señalan, se encuentran el sentido de comunidad, la búsqueda de orientar los beneficios obtenidos al desarrollo social, el compromiso ecológico, la transparencia, etc.

Por lo tanto, aunque resulta interesante plantearse si hay diferencias en la forma en que toman decisiones éticas los ejecutivos de diferentes tipos de organizaciones, en la presente tesis mantendremos nuestro análisis exclusivamente en el ámbito de las empresas con fines de lucro.

El escape del pensamiento complejo que hemos descrito párrafos más arriba, también se manifiesta en la resistencia a reconocer los componentes éticos en la práctica cotidiana de los negocios, hasta llegar a manifestar desdén ante la cooperación, la reciprocidad y el sincero interés por los demás. Un conocido ejemplo de ello es la respuesta del magnate de los ferrocarriles William Henry Vanderbilt, durante una entrevista concedida al Chicago Daily Tribune en 1882. Cuando le preguntaron si la competencia entre empresas ferroviarias beneficiaba a los más pobres, Vanderbilt respondió con enojo: *“la gente puede irse al diablo; yo trabajo para mis accionistas”* (Friedman & Friedman, 1980, p. 36; The Big Apple, 2005; Treese, 2003).

Según los testimonios de la época, Vanderbilt podía ser pretencioso e insensible cuando se sentía impaciente; pero estaba lejos de ser impasible frente al sufrimiento de los demás: fue uno de los mayores filántropos de su época, benefactor de la YMCA y de centros de investigación médica. Ninguna de estas obras ocupa en la memoria colectiva el lugar de su famosa frase: *“la gente puede irse al diablo”*, ejemplo de *“pensar, decir o hacer precisamente lo peor dadas las circunstancias”* (Wegner, 2009).

También es común que los hombres de negocios reaccionen enérgicamente a una pregunta, problema o dilema, diciendo lo primero que se les viene a la mente, y que al mismo tiempo se sientan muy seguros de lo dicho. Pero si se les pregunta por qué piensan de ese modo, se revela que empezaron a buscar las razones después de haber hablado, no antes, y que lo dicho muchas veces no resiste niveles básicos de consistencia lógica (Hauser, 2006). Es una suerte de tendencia a decir o creer cualquier cosa con tal de no quedarse sin respuesta, para sentir seguridad en sí mismo (Kahneman, 2012).

Para ser justos, existen numerosas ocasiones en que los hombres de negocios evidencian un excepcional talento y sensibilidad para identificar los dilemas morales, pensar con profundidad y tomar decisiones que tratan de forma impecable la sensibilidad y el sufrimiento de las personas, aún en las circunstancias más adversas. Merece un lugar destacado el proceder de James E. Burke, CEO de Johnson & Johnson, durante la famosa crisis de envenenamiento de las cápsulas de Tylenol en 1982 (Jennings, 2006, p. 507; Treviño & Nelson, 2010, p. 367). Pese a encontrarse en una situación difícil de sabotaje criminal, que había costado la muerte a varias personas y afectado seriamente la imagen de la compañía. Burke supo tomar decisiones, aparecer ante el público mostrando sinceridad y sensibilidad hacia las víctimas, respondiendo a difíciles preguntas de los periodistas, y al mismo tiempo persuadiendo a las personas de la eficacia de las soluciones adoptadas por la compañía para prevenir futuros incidentes similares (Badaracco, 1997, páginas 85 y siguientes).

Este tipo de acciones fundamenta el liderazgo de los CEOs. Es difícil tener un desempeño notable en tales situaciones, y manejar la presión y el estrés de una crisis para evitar las amenazas y generar valor para la compañía (Christensen & Kohls, 2003).

La diferencia entre las respuestas de William Vanderbilt y las de James E. Burke no solamente ilustra sus habilidades comunicacionales, sino que resulta reveladora para comprender qué procesos mentales se producen ante difíciles dilemas éticos en los negocios (Elm & Lippitt-Nichols, 1993; Velásquez, 2006).

2. Los modelos cognitivos y sus limitaciones

Un ejecutivo que procura comportarse éticamente tiende a ser exigente consigo mismo (Jennings, 2006, p. 123-124): es capaz de persistir por el camino difícil del pensamiento concentrado (Goleman, 2013, p. 13, 38, Sternberg, 1987, Vol. II, p. 215). Muchas personas talentosas prefieren las certezas fáciles, y viven aceptablemente bien y satisfechas con ellas (Killingsworth & Gilbert, 2010; Smallwood, et al., 2004). En cambio, otras van disciplinando el hábito de hacer un análisis mental extra, de tomar el camino del esfuerzo cognitivo (Newport, 2017, p. 45). Ellos encuentran soluciones que son a la vez originales (creativas) y fructíferas y pueden crear una gran diferencia en su productividad respecto de quienes no adquieren el hábito (Metcalf & Mischel, 1999). Aristóteles sostenía que lo mismo debe ocurrir la ética: que necesitamos personas que desarrollen un ‘buen gusto moral’ (Aristóteles, 2011 [S. IV a.C.], Libros III y IV).

El funcionamiento cotidiano y rutinario de nuestras mentes se aleja de una actitud esforzada, sistemática y persistente (Kahneman, 2012). El pensamiento puede usar dos ‘sistemas’ para tomar decisiones. El primero es automático, poco susceptible de control consciente, usa atajos (heurísticos) para llegar a conclusiones aceptablemente confiables; el segundo es sistemático, atento a detalles, racional y concentrado en la consistencia.

El Sistema 1 explica la mayoría de decisiones en la vida cotidiana y el Sistema 2 las revisa y valida; sin embargo, tiende a confiar y ser poco exigente. Sólo en casos excepcionales, como cuando la retroinformación revela contradicciones, el Sistema 2 toma el control y realiza un análisis más sistemático (Kahneman, 2012). La conducta de William Vanderbilt es un claro ejemplo de la mente actuando en base al Sistema 1 y muestra que las fallas éticas rondan a quienes ‘corren rápido’ (Jennings, 2004, p. 63).

Prácticamente todos alternamos el uso de ambos sistemas sin poder explicarnos por qué elegimos a veces prestar atención, o hablar sin pensar (Keller, Bohner & Erb, 2000). Si descubrimos el por qué, podremos promover la toma de decisiones más reflexiva y de “buen gusto moral”.

Diversos estudios muestran el impacto del Sistema 1 en nuestras decisiones. En horas de trabajo, la mente divaga sin enfocar la atención en lo que estamos haciendo el 47% del tiempo (Killingsworth & Gilbert, 2010) y entre el 20% y el 40% mientras leemos (Schooler et al., 2004, Experimento 1; Smallwood et al., 2007, p. 233) aún si realizamos esfuerzos conscientes por controlarla (Christoff et al., 2009). La “modalidad errante de la mente” (Goleman, 2013, p. 65) se asocia con un estado de ánimo no placentero y la preocupación por los problemas inmediatos o cotidianos.

El equivalente neurológico del Sistema 2 consiste en estar adecuadamente concentrados en la tarea que realizamos y se denomina “sistema ejecutivo” (Christoff et al., 2009, Goldberg, 2016). Cuando se activa, primero silencia “*la charla mental centrada en el yo*”, inhibe los circuitos cerebrales centrados en las preocupaciones inmediatas y activa las áreas neuronales aptas para analizar la experiencia, tomar decisiones y actuar ejecutivamente (véase Farb et al., 2007); pero es difícil sostener este esfuerzo (Siegel, 2012).

Kahneman (2012, Capítulo 2) explica que el Sistema 2 posee una respuesta muy adaptativa a la sobrecarga de información durante la toma de decisiones: protege la tarea más importante que estemos ejecutando, de modo que continúe teniendo la atención necesaria; la capacidad adicional es selectivamente asignada a otras actividades, segundo a segundo. A diferencia del Sistema 1, puede realizar en forma simultánea tareas de seguimiento de reglas, comparación de atributos y toma de decisiones (lo ilustra poniendo como ejemplo nuestra búsqueda de completar la lista de compras del supermercado, del modo más eficiente y en el menor tiempo posible); en cambio, el Sistema 1 detecta patrones de forma intuitiva, pero no puede conectarlos con las estructuras de conocimiento más complejas.

Lo mismo ocurre a nivel ético: elaboramos con facilidad intuiciones morales empleando el sentido común. Ante los dilemas éticos, personas de todas las edades elaboran respuestas intuitivas rápidas y bastante aceptables; la maduración no crea una diferencia

significativa en esta capacidad (Hauser, 2008). A menudo hacemos juicios morales sin reflexionar y *sólo después* empieza en nuestra mente una búsqueda activa de razones que sean *congruentes con lo que hemos decidido*, como si la racionalidad siguiera a la intuición, pese a que estamos convencidos de lo opuesto (Haidt, 2001, p. 814; Pinker, 2014, p. 395 y ss.)¹. Solemos estar muy convencidos de nuestras intuiciones morales, pero somos muy malos presentando sus justificaciones racionales. Lo mismo ocurre en todas las culturas, niveles educativos y profesiones (Hauser, 2008, p. 47 y siguientes).

La hipótesis generativista de Hauser proporciona un buen marco para comprender por qué tendemos a elaborar juicios morales en base al “Sistema 1”: sencillamente estamos empleando nuestro instrumental genético innato, que nos permite resolver exitosamente la mayoría de dilemas éticos que enfrentamos. Su teoría no explica cómo pasamos a usar un análisis más sistemático y qué motivaciones o estímulos lo facilitan. Tampoco se ocupa de la relación del Sistema 1 con la educación moral. Para avanzar por este camino tenemos que recurrir a otras teorías sobre el procesamiento la información en nuestra vida social.

La cognición social (Fiske & Macrae, 2012; Fiske & Taylor, 2007) es la rama de la psicología que estudia cómo categorizamos y analizamos la información de nuestro entorno social y llegamos a conclusiones para interactuar con otras personas y desenvolvemos en el medio personal, laboral, familiar, etc. Investiga, por ejemplo, cómo nos formamos impresiones rápidas sobre los demás y decidimos cuánta confianza nos merecen. Los dilemas éticos en los negocios forman parte de este tipo de situaciones.

La capacidad de la “memoria de trabajo” para tomar estas decisiones es muy limitada, y por eso las personas emplean heurísticos (atajos mentales) para tomar decisiones rápidas sobre los demás, en base a información simplificada. Como resultado, nos deslizamos hacia conclusiones sesgadas sobre lo que podemos esperar de ellos. Por ejemplo, cubrimos a las personas de un aura de honestidad si de primera impresión nos parecen muy amables.

¹ “El proceso de razonamiento se esmera en construir justificaciones de nuestros juicios intuitivos, causando la ilusión de tener un razonamiento objetivo” (...) “Cuando se les pide que expliquen su conducta, las personas inician una búsqueda esforzada que puede sentirse como una clase de introspección. Sin embargo, lo que están buscando no es en realidad el recuerdo de los procesos cognitivos reales que causaron su conducta, porque dichos procesos no resultan accesibles a la conciencia. Más bien, están en búsqueda de teorías plausibles acerca de por qué pueden haber hecho lo que hicieron” (Haidt, 2001, p. 822; traducción nuestra).

Jordan (2009) encontró que los ejecutivos tienden a reconocer menos las cuestiones morales que los académicos, y que les atribuyen menos importancia. Propuso (p. 237) que nuestros esquemas cognitivos (el hábito de pensar de cierto modo, o con orientación hacia ciertos objetivos) determinan qué información recuerdan las personas, así como cuánta importancia otorgan a los temas morales cuando tienen que tomar decisiones.

El planteamiento de Jordan implica que las decisiones inmorales pueden ser el resultado de una serie de procesos cognitivos no conscientes, cuyo resultado consiste en que los ejecutivos y empresarios inhiban espontáneamente en su memoria la recuperación de información relacionada con la ética, en favor de datos sobre aspectos de negocios. En consecuencia, cuando esta información llega a la memoria de trabajo (el espacio mental que se encarga de las acciones resolutivas), ya viene sesgada en menoscabo de los contenidos éticos.

Jordan también demostró (p. 243) que estos sesgos repercuten a largo plazo: cuanto más tiempo haya permanecido una persona en el sector de los negocios, menor será su capacidad de alerta moral, porque su memoria habrá adquirido el hábito –automático, no intencional- de apartar la información moral del ámbito de sus decisiones, en favor de la información “orientada al desempeño”.

Durante la década de 1990, el modelo más empleado en cognición social fue el del “avaro cognitivo” (Fiske & Shelley, 1991), de acuerdo con cual las personas valoran sus limitados recursos cognitivos, saben que la información del medio social es compleja y ahorran tiempo y esfuerzo para arribar a conclusiones que les sirvan a diario. Para ello, emplean diversos heurísticos mentales. Las personas no sopesan racionalmente sus opciones, improvisan pensamientos rápidos (sensatos, pero de limitada confiabilidad) con los que opinan y toman posturas inclusive en campos que les son prácticamente desconocidos. De este modo es más fácil lidiar con la gran cantidad de estímulos sociales cotidianos. En resumen: *“la imagen de las personas como ‘avaros cognitivos’ sugiere que la gente no desea considerar todas las alternativas posibles sino atender a un subconjunto de ellas que, de acuerdo con su percepción, resultarán en una solución satisfactoria del problema de decisión”* (Sparks & Pan, 2010, p. 411, traducción nuestra).

El modelo del “avaro cognitivo” propone dos factores para explicar cómo pasa el análisis al Sistema 2: relacionados con el tema, o con la persona. La relevancia depende de la fuerza de los argumentos (Bohner & Wänke, 2002, p. 139), pero el grado en que se elabora el mensaje depende de variables personales como el interés (Petty, Cacioppo & Goldman, 1981), la utilidad de creer en su contenido (Petty & Wegener, 1998; Lavine & Snyder, 2000) y el estado de ánimo (Wegener & Petty, 1994; Wegener, Petty & Smith, 1995). Estos estudios provienen del campo de las llamadas teorías de procesamiento dual (Evans & Frankish, 2009; Chaiken & Trope, 1999) y aportan a nuestra comprensión de la toma de decisiones en situaciones sociales. Sin embargo, no responden del todo la pregunta sobre cómo adopta el “avaro cognitivo” un pensamiento más complejo (Sistema 2).

A comienzos de la década de 2000, Susan Fiske propuso el modelo que reemplazó al “avaro cognitivo”: el “táctico motivado” (Operario & Fiske, 1999, 1999b). El modelo propone que el ser humano no es un “avaro cognitivo” sino un agente capaz de alternar estrategias de los sistemas 1 y 2, cuya motivación para hacerlo depende del grado de relación entre el tema o la situación social y los aspectos más importantes del concepto que tiene de sí mismo (“self”). La persona posee valores, experiencias, estructuras de conocimiento y motivaciones personales que aplica al análisis de la situación e inhiben (o impulsan) sus procesos de pensamiento (Operario & Fiske, 1999b, p. 67).

Este modelo contribuye a la búsqueda de respuestas acerca de cómo propiciar el uso del pensamiento complejo en dilemas éticos de negocios. Si el tema guarda relación con los aspectos más relevantes de su auto-concepto e identidad social, entonces es más probable que la persona analice mejor la información. Sin embargo, esta propuesta teórica todavía nos deja buscando a tientas en dos aspectos: primero, resulta difícil determinar con exactitud qué contenidos son relevantes para la identidad personal de un ejecutivo (Jenkins, 2014), y segundo, nada nos garantiza que el auto-concepto y la identidad social de una persona estén relacionados con aspectos éticos, en lugar de estar sembrados de prejuicios.

Los dilemas morales no solamente ponen en conflicto obligaciones personales, sino que enfrentan creencias interiores que pueden entrar en contradicción y hasta involucran aspectos de nuestra identidad personal que quedan en disonancia con nuestras decisiones (Gilligan et al., 1988, Capítulo 2), como cuando un ejecutivo piensa cómo se sentiría él en el

lugar de los trabajadores que ha decidido despedir. La tentación de evadirse hacia las certezas fáciles es grande y hasta podría dificultar el uso de una mayor apertura mental.

En resumen, el “táctico motivado” resulta muy útil para comprender cómo analizamos la información social, pero no específica del todo los mecanismos que facilitan o dificultan el uso del pensamiento complejo en situaciones donde nuestra identidad personal puede sentirse amenazada, como ante los dilemas éticos. Para complicar más las cosas, la brújula moral de las personas tiende a estar más fuera que dentro de ellas (Kohlberg, 1981).

Para superar este obstáculo, se ha investigado si las variables externas o ambientales, como la educación en ética para los negocios (que tienen la ventaja de ser controlables de modo sistemático), pueden promover el pensamiento complejo.

Se ha propuesto el entrenamiento en ética para los negocios para promover el uso del pensamiento complejo y la elección racional (Hooker, 2011). Ello supone destrezas analíticas como el dominio del principio de generalización (ética kantiana) y la ética de las virtudes (construcción de la integridad personal); así, el manejo de conceptos de justicia distributiva y uso de las funciones de utilidad. Sin embargo, los alumnos de MBA o pregrado que han llevado cursos de ética para los negocios no poseen mejores habilidades de razonamiento moral que quienes no los han cursado (Forte, 2004; Marques & Azevedo-Pereira, 2009); los ejecutivos que estudian estas materias mejoran en sus decisiones gerenciales, pero no en sus juicios morales (Awashi, 2008).

Más eficaz parece ser el uso de historias sobre escándalos éticos empresariales (Cagle & Baucus, 2006). De acuerdo con estos autores, el impacto alcanzado por los casos más graves consigue atraer la atención de los estudiantes mejor que los contenidos teóricos; pero el atributo esencial parece ser la familiaridad con el ámbito profesional de las personas. Por ejemplo, en su estudio, la mejora más significativa en la toma de decisiones ética de los estudiantes de finanzas se produjo luego de analizar en profundidad casos como Enron, Tyco y Adelphia, donde los malos manejos financieros resultaron críticos.

Pese a los problemas prácticos para promover el pensamiento complejo (Weber & Glyptis, 2000), o para transferir lo aprendido a la práctica (Rasche et al., 2013), la educación en ética para los negocios resulta necesaria para mejorar el nivel de desempeño moral. Evans,

Treviño y Weaver (2006), analizaron los factores que determinan la presencia de la ética para los negocios en el plan curricular de 200 programas de MBA y encontraron una fuerte asociación entre la misma y la importancia dada al prestigio institucional de las escuelas de negocios.

3. La intensidad moral y los niveles de acción moral

Buscamos factores que alienten el pensamiento complejo mediante el propio contenido del mensaje, o el de la información del caso, escenario o dilema. Es el mismo sentido en que la semiótica estudia cómo la presentación de determinados referentes o signos facilita la activación de ciertas estructuras de conocimiento en nuestra mente, con preferencia a otras (Eco, 1985, 1986, 1999).

C.S. Peirce (citado por Eco, 1986, p. 30) explicó que tratamos los fenómenos naturales como fenómenos semióticos porque formamos convenciones interpretativas (y, en consecuencia, códigos) que nos permiten percibirlos como signos que comunican algo. Ciertos estímulos o contenidos incluyen signos cargados de información perlocutiva: que llama a tener consecuencias (Hare, 1999). La ética normativa se funda en un conjunto de símbolos que se transmiten a través del lenguaje y de otras señales sociales.

Ciertos estímulos lingüísticos incluidos en los dilemas morales pueden activar esquemas mentales convencionales (éticos) de la vida social (Moore, 1989). Si en una reunión alguien menciona el término “residuos peligrosos”, busca que los presentes “activen” en sus mentes sus ideas sobre la responsabilidad ecológica de la empresa y la sostenibilidad de sus relaciones con la comunidad y las agencias gubernamentales. El término se convierte en un signo ante el cual “nadie puede dejar de ver” las implicancias y responsabilidades éticas: las personas que participan de la reunión prestarán atención cuidadosa a la información que están recibiendo, analizarán detenidamente sus decisiones y los argumentos en que se basan. En una palabra, pensarán empleando el Sistema 2.

De este modo, también debe aumentar el nivel de las asociaciones emocionales relacionadas con dicha información, y tendremos intuiciones más fuertes sobre nuestro

sentido de lo correcto. Estos “marcadores somáticos” forman parte de la hipótesis del “afecto como información” (Damasio, 2010, p. 196 y ss.). Este modelo sostiene que cuando se incrementa artificialmente la fuerza de una emoción intuitiva, también aumenta la fuerza del juicio moral resultante (Pinker, 2014, p. 159-160).

Thomas Jones propuso -en un artículo publicado en 1991- el modelo que más ha contribuido a este enfoque en la ética para los negocios. Planteó que ciertas informaciones contenidas en los casos éticos facilitan la activación de esquemas morales en la mente. Las denominó “*variables de intensidad moral*” (a partir de ahora, VIMs).

La intensidad moral es un conjunto de códigos (significantes) que activan *significados morales* en la mente de las personas que se ven expuestos a ellos: “*issues of high moral intensity will elicit more sophisticated moral reasoning (higher levels of cognitive moral development) than issues of low moral intensity*” (Jones, 1991, p. 385). Las personas dedican tiempo y energía a situaciones de alta intensidad moral y usan un razonamiento moral más sofisticado (Pauli & May, 2002). En cambio, economizan esfuerzos en situaciones de baja intensidad moral (Wu & Yang, 2009).

Jones no pretendía proponer una teoría semiótica o psicolingüística, sino subsanar un vacío en el campo de la ética para los negocios: existían numerosos estudios sobre la influencia de las variables personales o ambientales en las decisiones morales, pero casi ninguno sobre el efecto del contenido mismo del mensaje, y cómo las características de la información pueden mejorar el análisis y la decisión ética. No estructuró una definición psicológica de la intensidad moral, lo que propondremos en la presente tesis.

Propuso la existencia de seis variables de intensidad moral, una suerte de códigos culturales: la proximidad, la inmediatez temporal, el consenso social, la magnitud de las consecuencias, la probabilidad de efecto y la proporcionalidad en la distribución de los efectos (que él denominó “concentración de efecto”). El impacto de la intensidad moral se evidenció en el caso de Bernard Madoff: a pesar de que sus prácticas fraudulentas constituirían un clásico esquema Ponzi de defraudación financiera (comúnmente llamado “pirámide”), sus clientes, la prensa y aún varios analistas especializados siguieron hablando de esquemas de inversión lícita, hasta el momento que Madoff se vio forzado a ordenar ceses de pagos: esta

“magnitud de las consecuencias” hizo que se empezara a hablar con claridad de una “pirámide” (Lewis, 2012; Henriques, 2011).

Una vez que el “código moral” está activado por la percepción de intensidad moral, es mucho más probable que las personas lo usen como parte de su discernimiento, y que el nivel su de análisis sea más complejo, sistemático y que considere los intereses de los demás (Sparks & Pan, 2010).

La activación de este código moral no asegura una conducta “más moral” (Peslak, 2008). Personas muy inteligentes pueden manipular las convenciones del código y emplearlo con fines viles. Las respuestas de Jeffrey Skilling, ex CEO de Enron, ante la comisión parlamentaria que examinó la bancarrota de dicha compañía, revelan un sofisticado conocimiento de principios morales, pero con el fin de usarlos en defensa de sus prácticas ilícitas² (Bryce, 2002).

Para comprender cómo mejora intensidad moral nuestro razonamiento, tenemos que describir el proceso de toma de decisiones éticas. Jones adoptó el modelo de James Rest (1986), que establece cuatro etapas en la acción moral: el reconocimiento o alerta, el juicio, la intención y la conducta moral. Explicamos a continuación estos niveles.

En primer lugar, las VIM ayudan a reconocer (o “alertarnos”) de la presencia de un aspecto ético en la situación: que lo que está en juego es nuestro sentido de “lo bueno” y “lo malo”. Por ejemplo, cuando la empresaria y presentadora de televisión Martha Stewart autorizó por vía telefónica a su abogado a vender acciones usando información privilegiada (Crane & Matten, 2006; Jennings, 2006, p. 65-67) fue el inicio de una cadena de eventos que acabó conduciéndola a la prisión. Por lo que se sabe, en ese momento solamente pasó por su mente una serie de pensamientos de ansiedad por las pérdidas económicas que podía sufrir, que en realidad hubieran sido pequeñas.

² Skilling basó su exposición en dos ideas centrales: primero, que en su lugar cualquier otro CEO hubiera tomado exactamente las mismas decisiones, dada la información disponible; y segundo, que la bancarrota de Enron se había debido en realidad a factores provocados por las entidades financieras, fuera de su control. Son varias las oportunidades donde explica que, durante su gestión, se preocupó por igual por el bienestar de los trabajadores y el beneficio de los accionistas. En varias ocasiones, apeló a conceptos de equidad y responsabilidad: por ejemplo, procuró demostrar que Enron contaba con estándares de control superiores al promedio de las corporaciones. Sus declaraciones completas pueden ser consultadas en la página Web del New York Times: (<http://www.nytimes.com/2002/02/26/business/transcript-of-senate-commerce-committee-hearing-on-enron.html>)

Si alguien hubiera preguntado en ese momento a Martha Stewart por el prestigio personal que arriesgaba (*magnitud de las consecuencias*) si hacía esta venta indebida, hubiera tenido un “mensaje de alerta” y se hubiera detenido a pensar unos momentos más (Sistema 2). Su decisión seguramente hubiera sido de no vender. La intensidad moral nos alerta sobre la existencia de un riesgo ético, casi siempre asociado con consecuencias sensibles para los clientes (Leitsch, 2004, p. 314, 2006).

A nivel de juicio moral, las VIM ayudan a incorporar más y mejor información y persistir en el pensamiento complejo. En 1995, cuando Shell concluyó las actividades extractivas de su plataforma de Brent Spar, en el mar del Norte (Rice & Owen, 1999), inició un plan de cierre que incluía el hundimiento de las instalaciones. A esto le siguió una fuerte campaña de protestas, liderada por Greenpeace. A pesar de que los expertos señalaron que el plan original era el más sostenible en términos económicos y ecológicos, la compañía anunció que no hundiría la plataforma y la adaptaría para otros fines (Crane & Matten, 2006). Gracias a la magnitud de las consecuencias, los ejecutivos de Shell se dieron cuenta que debían tomar en cuenta la sostenibilidad social de su decisión, y aplicaron el Sistema 2 para llegar a una evaluación más realista de los hechos.

En tercer lugar, las VIM facilitan el paso del juicio moral a la intención de actuar en consecuencia. A menudo usamos el pensamiento “yo debería” sin tener una verdadera intención de llevar a cabo nuestras resoluciones porque sabemos que va a ser muy difícil; también porque creemos que otras personas que tendrán poder sobre nuestras decisiones no las apoyarán. Para James Burke, la parte más difícil de la crisis de Tylenol fue convencer a la junta de gobierno y a los accionistas principales de resistir por un tiempo la ansiedad por las pérdidas causadas por el retiro del producto, hasta el momento en que se alcanzó la recuperación de imagen y ventas de la compañía.

Finalmente, la intensidad moral facilita nuestra conducta moral una vez que hemos pasado por los tres niveles anteriores (reconocimiento, juicio e intención). El doctor Jeffrey Wygand, antiguo vicepresidente de investigación de la corporación tabacalera Philip Morris (Johnson, 2003), decidió denunciar públicamente graves malas prácticas corporativas (manipulación de los principios adictivos del amoníaco), pese a haber firmado un acuerdo de confidencialidad a cambio de un paquete de cesantía. Para Wygand, resultó determinante ver

el desdén con que los altos ejecutivos trataban las cuestiones de salud pública y ser consciente de que millones de personas podrían ser perjudicadas (*concentración de efecto*) sin que a ellos les preocupara. La información sobre intensidad moral le permitió tener mayor claridad en cuanto a los riesgos de su decisión.

En resumen, cuando el contenido de los mensajes incluye información relacionada con la intensidad moral se incrementa la probabilidad de usar el Sistema 2. Marc Hauser (2008, p. 155) señaló que: “*la introducción de cambios aparentemente pequeños en un dilema moral puede alterar radicalmente nuestras intuiciones*”. Por ejemplo, el contenido de los escándalos éticos en los negocios mejora el análisis moral más que el estudio de las teorías (Cagle & Baucus, 2006), porque genera un “contexto fuerte” (Meyer et al., 2009) en el que las personas sienten que no pueden obviar los aspectos éticos.

Merece la pena preguntarse: ¿por qué seis variables de intensidad moral? Para responder, debemos reflexionar sobre las raíces históricas de nuestras intuiciones morales.

Los esquemas cognitivos que sustentan nuestro conocimiento moral se originaron en las sociedades pastoriles de la antigüedad (Singer, 1995). La posibilidad de la cooperación, la confianza y la equidad dependían directamente de la proximidad con las demás personas: nuestros vecinos eran pocos y vivían cerca, lo que facilitaba la posibilidad de una reciprocidad extendida en el largo plazo. La *proximidad* se convirtió en un esquema básico: “beneficia a los que están más cerca de ti porque podrán beneficiarte en el futuro”.

La atención a los problemas de la comunidad estaba a menudo asociada a las urgencias, de allí que la *inmediatez temporal* funcionara como una importante señal para poner en marcha la conducta moral. Por otro lado, en una comunidad pequeña un solo individuo puede causar graves perjuicios a los recursos del grupo, e inclusive poner en riesgo su supervivencia: primero había que atender a las amenazas letales y anticipar sus efectos. Esto se relaciona con la *magnitud de las consecuencias* y la *probabilidad de efecto*.

Asimismo, el costo de la defección de un miembro podía ser sumamente alto, por eso existía una gran presión por la conformidad y la lealtad. El *consenso social* tiene por eso un poderoso efecto sobre nuestras nociones de reciprocidad y justicia. Por último, el sentido de solidaridad en pequeños grupos es muy sensible a la equidad en el reparto de ganancias y

pérdidas. Cuando existía un periodo de carestía, las raciones de comida eran cuidadosamente administradas, de modo que, aunque todos sufrían las consecuencias, estas eran atenuadas para los más débiles, aumentando las posibilidades de supervivencia de todos. En cambio, las situaciones en que todo el daño se concentraba en un solo miembro (como cuando resultaba herido), podían ser fatales por el valor de cada uno para la la comunidad. Es por ello que aún somos sensibles a la *concentración de efecto*.

Nuestros esquemas cognitivos tienden a ser estables en el tiempo, de allí que todavía hagamos uso de los códigos de información social que Jones denominó variables de intensidad moral. Se trata de una sensibilidad instintiva a ciertas señales (Radin, 1985). Podría haber más de seis (se ha sugerido la imparcialidad o equidad, véase Singer, 1996), pero está claro que tienen el potencial de ser una “sintaxis del conocimiento moral-social”: de activar respuestas en nuestro pensamiento y facilitar a los ejecutivos la toma de mejores decisiones morales.

Por último, en el estudio de la ética para los negocios no se concibe una oposición pura entre “razón” y “emoción”. La “racionalidad” tiene un sentido amplio cuando hablamos de las decisiones éticas (Sparks & Pan, 2010, pp. 406-407). La persona que “actúa racionalmente” incluye en su comportamiento factores de tipo cognitivo, afectivo y social, como mantener el interés, brindar consideración a los intereses de los implicados, preocuparse por el equilibrio de las relaciones sociales, pensar en base a nociones de justicia, adoptar múltiples perspectivas, mostrar empatía y pensar cuidadosamente en las consecuencias. Nuestros juicios morales no son racionales en sí mismos, pero sin duda se benefician del uso del razonamiento. Dedicamos esta tesis a estudiar cómo la manera de presentar la información de los dilemas de negocios contribuye a que las personas realicen este procesamiento de un modo más sistemático y lleguen a mejores decisiones.

Nos proponemos presentar los avances alcanzados en la investigación sobre el impacto de la presentación de las variables de intensidad moral (VIMs) en la toma de decisiones frente a dilemas éticos de negocios, los temas que han sido debatidos y los problemas que están abiertos en este campo. Plantearemos cuáles son las operaciones cognitivas que se producen en la mente de la persona que toma decisiones éticas en los

negocios, con el fin de establecer variables precisas que describan dicho proceso, y señalaremos la influencia que asignamos a las VIMs a lo largo del mismo.

En primer lugar, destacaremos la importancia que tiene la búsqueda de medidas no sesgadas de las etapas de toma de decisiones éticas, empezando por la alerta moral. Nuestro primer objetivo consistirá en buscar medidas del impacto inicial de las VIMs en la mente de la persona, que no dependan de los autoinformes, que siempre corren el riesgo de estar sesgados. Nuestras dos primeras hipótesis indicarán que la intensidad moral impacta en el tiempo de lectura dedicado a un escenario de ética en los negocios y en la identificación de temas éticos en un problema empresarial.

A continuación, nos concentraremos en demostrar que el limitado espacio de procesamiento de la información en la memoria humana tiene un papel importante en el proceso de toma de decisiones éticas en los negocios, especialmente en lo que se relaciona con el impacto de las VIMs en el mismo. El impacto de la intensidad moral depende del orden de presentación de la información sobre variables específicas (los datos se procesan en serie); además, una mayor intensidad moral produce una sobrecarga de información en la memoria, provocando que las personas se concentren en la información más congruente con sus esquemas cognitivos relacionados con la ética (llamados “filosofías morales personales”).

A partir de estos objetivos procuraremos explicar, algunos efectos que han sido hallados en la literatura y que actualmente carecen de una explicación clara, como la razón por la que solamente una o dos VIMs parecen tener influencia clara sobre la toma de decisiones éticas en los negocios. También replicaremos y contrastaremos algunos hallazgos previos, como el modo en que las personas perciben y agrupan la información sobre intensidad moral.

Capítulo 1

Estado del arte. Las variables de intensidad moral: desarrollos teóricos e investigación

“In 1991 Jones published a seminal article that is regarded as the primary force currently driving research on the ethical decision-making process in business.”

(Haines, et al., 2007, p. 387)

“The consistent and strong relationship between the ethical intensity components and the outcome of decisions across different problems suggest that education programs and decision making aids can be designed around those components.”

(Berhard Frey, 2000)

1.1. Antecedentes de la intensidad moral

A inicios de la década de 1990, se había reunido un importante número de estudios empíricos sobre las variables que determinan la toma de decisiones éticas en los negocios. Existía un consenso en dos puntos: las variables dependientes eran definidas por el modelo multinivel de James Rest (1986)³, y las variables independientes eran de dos tipos: las individuales y las externas (Ford, & Richardson, 1994), que se dividían en dos: organizacionales y ambientales (Morris, & McDonald, 1995).

Entre los factores individuales se investigaba el desarrollo cognitivo moral (Ferrell et al., 1989; Kohlberg, 1981; Longsdon et al., 1992; Malinowski & Smith, 1985; Treviño, 1986; Treviño & Youngblood, 1990), la ideología y la orientación filosófica (Ferrell et al., 1989; Forsyth, 1980; Fraedrich & Ferrell, 1992; Fritzsche & Becker, 1984; Hunt & Vitell, 1986), la responsabilidad moral (Velázquez, 1988), el locus de control (Treviño & Youngblood, 1990) y las actitudes (Dubinsky & Loken, 1989).

³ Véase la Introducción, sobre niveles de acción moral (reconocimiento, juicio, intención y conducta).

Las influencias organizacionales incluían la cercanía personal (Ferrell & Gresham, 1985), la cultura organizacional (Ferrell et al., 1989; Kram, Yeager & Reed, 1989; Pastin, 1986; Treviño, 1986), el clima de trabajo (Gaertner, 1991; Victor & Cullen, 1988), la influencia del grupo (Nichols & Day, 1982), la jerarquía y la burocracia (Jackall, 1988), la diferenciación de grupos en la oficina (Waters, 1978), los roles en el trabajo y los códigos de conducta (Treviño & Victor, 1992) y los premios y castigos (Treviño, & Youngblood, 1990); los factores ambientales, los aspectos socioeconómicos y culturales (Ferrell et al., 1989; Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986) y las diferencias transculturales en el razonamiento moral (Hegarty & Sims, 1978; Tsalikis & Nwanchukwu, 1988, 1989)⁴.

En esa década se planteó un “tercer camino” en el estudio de la toma de decisiones éticas en los negocios, como resultado de la publicación de un ensayo escrito por Thomas Jones (1991): el impacto del propio tema y sus contenidos.

Los expertos coincidían en que no existía una agenda concreta para la investigación en ética para los negocios (Kahn, 1990, p. 311), ni articulación entre los estudios descriptivos (Frederick, 1987; Toffler, 1986) y los normativos (Donaldson, 1982) y que sus hallazgos eran poco aplicables a la realidad empresarial (Pastin, 1986). Kahn (1990, p. 322) proponía una agenda de investigación basada en factores como la comunicación, la acumulación de experiencias éticas en la empresa, la mejora de la “visión” o percepción de cuestiones morales y cómo las cuestiones éticas contribuyen a convertir la empresa en un mejor lugar para trabajar, o en una “comunidad”. Ni siquiera se mencionaba la importancia de los temas o contenidos éticos propiamente dichos. A su turno, otros autores insistían en destacar la importancia del entrenamiento o educación en ética para los negocios (Weber, 1990), sobre todo para mejorar el nivel de razonamiento moral (Weber, 1990b).

⁴ Recientemente, los factores organizacionales han seguido incrementándose, e incluyendo, por ejemplo, el nivel de competitividad (Verbeke, et al., 1996) o las estructuras de gobierno (O’Leary & Stewart, 2007). Los estudios empíricos sobre los factores organizacionales son los menos frecuentes (Craft, 2011; O’Fallon & Butterfield, 2005) porque, en primer lugar, son más difíciles de implementar que las investigaciones sobre factores individuales; pero sobre todo, en segundo lugar, porque los modelos que plantean las condiciones para que las empresas sean más sostenibles, tengan una misión e intención social, y promuevan un clima de decisiones más éticas, son cada vez más complejos (véase, por ejemplo, Eguiguren, 2013 y Eguiguren & Barroso, 2011) y requerirían del control simultáneo de muchas variables y condiciones. Pese a ello, consideramos que en el futuro los estudios empíricos deben orientarse necesariamente en esta dirección, si pretendemos promover cambios significativos a nivel corporativo.

Casi al mismo tiempo, una investigación acerca de cómo evaluaban los trabajadores la justicia de los despidos que habían sufrido sus compañeros (Brockner, 1990, p. 96), encontró que las personas solamente defienden o se ponen de parte de los compañeros que consideran dentro de su “esfera de justicia” (Deutsch, 1975): aquellos por los que sienten que tienen alguna responsabilidad moral. Dicha esfera es definida principalmente por el grado de cercanía que se tiene con la persona y por la anticipación y claridad con que se le comunicó el despido. Cuando un individuo quedaba fuera de la esfera de justicia, el “sobreviviente” tendía a considerar que su despido había sido justo, o lo culpaba por ello (p. 104). Se trata de la primera mención de dos variables de intensidad moral que serían incluidas luego en el modelo de Jones (1991): la inmediatez temporal y la proximidad.

La importancia de los contenidos o los temas éticos en sí mismos se mencionó por primera vez en un artículo que analizaba la relación entre la noción de justicia y la proporcionalidad, o magnitud del daño sufrido por las víctimas (Collins, 1989). El autor sostenía que seis características de los temas morales tenían un impacto en las decisiones éticas: la intencionalidad (si el agente se vio obligado), la visibilidad de la información, la severidad (o magnitud del daño sufrido), la repetición de la información, que hace parecer el hecho más grave, la permanencia de las consecuencias (o la posibilidad de revertirlas) y la objetividad de los datos (si son objetivos y tangibles). Este modelo no alcanzó el mismo impacto que luego tendría el de Jones porque estaba relacionado solamente con el problema de cómo determinan las personas una compensación adecuada; sin embargo, fue el primero en afirmar que el juicio moral depende del contenido del tema ético.

1.2. El modelo de variables de intensidad moral (Jones, 1991)

En su artículo, publicado en abril de 1991 en la *Academy of Management Review*, Jones pasa revista a los modelos y estudios empíricos sobre la toma de decisiones éticas en los negocios (Ferrell & Gresham, 1985; Ferrell, Gresham & Fraedrich, 1989; Hunt & Vitell, 1986; Treviño, 1986) basados en Rest (1986) y critica que “ninguno de ellos reconoce que las características del tema moral en sí mismo puedan afectar el proceso de toma de decisiones éticas” (Jones, 1991, p. 369, traducción nuestra). Si se los toma al pie de la letra,

el proceso de toma de decisiones y sus etapas sería idéntico para cualquier tema moral. En vez de ello, sostuvo que las decisiones éticas son contingentes al tema (*issue contingent*) y que el contenido de los dilemas morales se debe considerar una variable independiente.

Otros modelos han sostenido (y sostienen) posiciones que contrastan con esta perspectiva; por ejemplo, para Ferrell (véase Ferrell & Gresham, 1985; Ferrell et al., 1989) la forma como se plantean las decisiones éticas depende ante todo de la cultura organizacional y del entorno social (la opinión de personas significativas). Por ello, en sus recomendaciones para mejorar la toma de decisiones ética (TDE) resalta la importancia de los códigos de ética corporativos y de las políticas sobre sanciones. A su turno, Hunt y Vitell (1986) también sostuvieron que la alerta moral (o reconocimiento) es altamente influida por las prácticas de cada sector empresarial, de allí que destaquen la necesidad de difundir normas deontológicas.

En el otro extremo se encuentra la teoría del desarrollo cognitivo moral (Kohlberg, 1981, 1982) según la cual el proceso de TDE depende del grado en que el individuo sea capaz de hacer juicios morales no sesgados ni egocéntricos, que puedan ser generalizados de forma imparcial a cualquier situación, con equidad y considerando la diversidad de puntos de vista. Las personas que alcanzan este nivel de desarrollo harán juicios éticos de mayor nivel (Green & Weber, 1997), independientemente del tema o del entorno.

Jones denominó intensidad moral (*moral intensity*) al conjunto de los atributos de la situación que “hacen que el tema tenga un imperativo moral” (Jones, 1991, p. 372). Es una variable multidimensional que depende de la información contenida en el tema, no de la percepción del agente moral ni de las características de la organización. Planteó que las características (variables) que forman la intensidad moral para influir en los juicios y las conductas son seis (p. 372): magnitud de las consecuencias, consenso social, probabilidad de efecto, inmediatez temporal, proximidad y concentración de efecto.

Propuso (p. 373) que estas seis variables de intensidad moral (VIM) no se superponen entre sí (Morris & McDonald, 1995), pero que afectan la toma de decisiones éticas como una sola variable. La intensidad moral presenta a la persona información relacionada con la

responsabilidad, basada en la proporcionalidad y en el daño. El grado de intensidad moral depende de la información misma, no de los esquemas del individuo.

La magnitud de las consecuencias (en inglés, *magnitude of consequences*; a partir de ahora, MC) es “*la suma de daños (o beneficios) producida a las víctimas (o beneficiarios) del acto moral en cuestión*” (Jones, 1991, p. 374, traducción nuestra). Por ejemplo, un acto que implica una muerte tiene más MC que otro que provoca una herida. Antes de la publicación del artículo de Jones ya existía evidencia relacionada con su impacto en la toma de decisiones éticas en los negocios (Fritzsche, & Becker; 1983; Weber, 1990b, York, 1989), especialmente en el Marketing (Fritzsche, 1988).

El consenso social (en inglés, *social consensus*, a partir de ahora CS) es “*el grado de acuerdo social acerca de que cierto acto es malo (o bueno)*” (Jones, 1991, p. 375). Conforme aumenta el CS sobre lo inapropiado de los actos inmorales, más unánime es su rechazo (Laczniak & Inderrieden, 1987).

La probabilidad de efecto (en inglés *probability of effect*, a partir de ahora, PE) es una función conjunta⁵ “*de la probabilidad de que el acto realmente tenga lugar y de que la acción realmente cause el daño (beneficio) predicho*” (Jones, 1991, p. 375, traducción nuestra). Jones ilustra esta variable con un ejemplo que guarda similitudes con el caso Ford Pinto (Birsch & Fiedler, 1994; Gioia, 1992): “*producir un vehículo que será peligroso para sus ocupantes durante el manejo de rutina tiene una mayor probabilidad de efecto que producir un vehículo que pondrá en peligro a sus ocupantes sólo en caso de sufrir colisiones desde atrás.*” (Ibíd., traducción nuestra) Si las personas consideran muy baja la probabilidad de que ocurra el hecho o se den sus consecuencias, entonces la PE quedará significativamente descontada (p. 376).

La inmediatez temporal (en inglés, *temporal immediacy*, a partir de ahora IT) es “*la extensión de tiempo que existe entre el presente y las consecuencias efectivas de la acción moral (una menor extensión de tiempo implica una mayor inmediatez temporal)*” (Jones, 1991, p. 376). Jones plantea dos razones para considerar la IT entre las VIMS: primero,

⁵ Como se verá más adelante, la naturaleza algebraica de la definición de la probabilidad de efecto dificulta su operacionalización en los diseños cuasi experimentales y, probablemente, minimice el efecto real que esta variable pueda tener en las evaluaciones morales de los sujetos.

porque la gente tiende a descontar el impacto de los hechos que ocurrirán en el futuro, y segundo, porque conforme crece el intervalo de tiempo entre el acto y sus consecuencias esperadas, disminuye la probabilidad percibida de que ocurran realmente.

La proximidad (en inglés, *proximity*, a partir de ahora PR) es “*la sensación de cercanía (social, cultural, psicológica o física) que el agente moral siente por las víctimas (beneficiarios) del daño (beneficio) causado por el acto en cuestión*” (Jones, 1991, p. 376). Jones señala que: “*nuestra propensión a preferir los intereses de aquellos que son cercanos a nosotros es, de hecho, perfectamente razonable porque tenemos mayores posibilidades de actuar para beneficiar realmente a esas personas*” (véase también Fried, 1976).

Jones sostiene que existen cuatro tipos de PR (social, cultural, psicológica y física), y que constituyen diferentes VIMs, lo que complica innecesariamente el modelo y no ha sido confirmado en los estudios empíricos (Frey, 2000; May & Pauli, 2002; Singhapakdi et al., 1996; Valentine & Silver, 2001). La propia definición de PR es problemática (“sensación de cercanía”), porque no depende del tema sino de la evaluación de la persona.

Por último, la concentración de efecto (en inglés, *concentration of effect*, a partir de ahora, CE), es “*la función inversa del número de personas afectadas por un acto de una magnitud dada*” (Jones, 1991, p. 377, traducción nuestra). Al igual que la PE, la CE es una función combinada, en este caso del número de personas afectadas y de la comparación objetiva del daño o beneficio recibido. Jones plantea este ejemplo: “*Un cambio en una política de aseguramiento que niegue cobertura a diez personas que reclaman 10000 dólares cada una tiene una mayor concentración de efecto que un cambio en una política de seguro que niegue cobertura a 10000 personas que reclaman diez dólares cada una*” (Ibíd., traducción nuestra).

La CE es la más problemática entre las VIMs. Fue incluida en el modelo de forma intuitiva, para completar el espectro conceptual (Jones, 1991, p. 378). Prácticamente ninguna investigación ha mostrado que tenga un impacto significativo en las decisiones éticas individuales (Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005) y los análisis estadísticos han fracasado sistemáticamente tratando de aislarla como una variable separada (Frey, 2000; May & Pauli, 2002; Singhapakdi et al., 1996; Valentine & Silver, 2001).

Jones planteó que su modelo influye sobre las cuatro etapas de la toma de decisiones éticas (reconocimiento, juicio, intención y conducta moral). Sostuvo que la intensidad moral determina el reconocimiento del tema moral (o alerta), porque impacta en la consciencia de las personas a través de la “saliencia” y “vivacidad” del estímulo (Fiske & Shelley, 1991, 2007; Operario & Fiske, 1999b). “Vívidos” significa “emocionalmente interesantes, concretos, evocadores de imágenes y próximos en un sentido sensorial, temporal o espacial” (Nisbett & Ross, 1980). Los temas con alta intensidad moral, tendrán mayor “vivacidad” y atraparán la atención del agente moral (Jones, 1991, p. 381). También provocan un mayor número de asociaciones en la memoria (Nisbett & Ross, 1980), mejorando sus probabilidades de ser reconocidos. En este punto plantea su “primera proposición”: *“Los temas de gran intensidad moral serán reconocidos como cuestiones éticas más frecuentemente que las cuestiones con baja intensidad moral”* (Jones, 1991, p. 383, traducción nuestra).

La segunda etapa es la de juicio moral, relacionada con el desarrollo cognitivo-moral (Kohlberg, 1981). Un mayor nivel de autonomía y de criterio basado en principios aplicables de forma universal denota un mayor nivel de desarrollo moral (Fischman & Ortiz, 2001). El instrumento más empleado en ética para los negocios para evaluar el nivel de desarrollo moral es la *Moral Judgment Interview* (Colby & Kohlberg, 1987; Elm & Weber, 1994; Weber, 1991, 1996). La mayoría de adultos usa el *nivel convencional* (Jones, 1991, p. 383), donde la moral se basa en la opinión de los demás, o del grupo.

Jones considera que se usa un diferente nivel de razonamiento moral dependiendo del tema y de la intensidad moral, porque los agentes morales economizan esfuerzos cognitivos cuando hay pocas consecuencias (Velásquez, 1982), simplificando el nivel de análisis moral. Su “segunda proposición” dice: *“Las cuestiones de alta intensidad moral impulsarán un nivel más sofisticado de razonamiento moral (mayores niveles de desarrollo cognitivo moral) que las cuestiones con baja intensidad moral”* (Jones, 1991, p. 385).

La intención moral es la tercera etapa del modelo: el propósito de llevar a la práctica lo que se juzga como moralmente correcto en una situación (Rest, 1986, p. 13; Jones, 1991, p. 386). Aquí entran en juego factores como el interés propio y las expectativas de los demás (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975).

Para Jones (1991, p.386), la intensidad moral también influye en la intención porque refuerza la percepción de responsabilidad, de tener capacidad de control sobre los resultados de la situación. Cuanto mayor sea dicha sensación de control mayor será nuestra consciencia de responsabilidad y por lo tanto nuestra intención de actuar correctamente (Ajzen, 1985; Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975). De aquí se desprende la “proposición número 3” de Jones: *“Se establecerá con más frecuencia una intención moral cuando cuestiones de alta intensidad moral estén implicadas que cuando lo estén asuntos de baja intensidad moral”* (Jones, 1991, p. 387, traducción nuestra).

Finalmente, está el nivel de la *conducta moral*, donde Jones es más prudente: las VIMs tienen únicamente cierta influencia, al aumentar la percepción de responsabilidad. Por ejemplo, es más probable que actuemos proporcionando ayuda cuanto más severas hayan sido las consecuencias (MC) que hayan sufrido las víctimas de una acción (Burger, 1981). La “proposición número 4” dice que *“la conducta ética será observada más frecuentemente en temas con alta intensidad moral que en temas donde esté involucrada una baja intensidad moral”* (Jones, 1991, p. 389, traducción nuestra).

En resumen, para el modelo de Jones, la intensidad moral está positivamente asociada a la conducta moral: la gente se porta mejor cuando el tema es importante que cuando no lo es (Jones, 1991, p. 392). La Tabla 1 ilustra la propuesta de Jones acerca de la influencia de las VIMs en las cuatro etapas del proceso de TDE propuestas por Rest (1986); en cada caso se explica la acción principal que corresponde a la etapa y las acciones cognitivas que son activadas por la intensidad moral.

Tabla 1

Propuestas de Jones (1991) sobre la influencia de las variables de intensidad moral en las cuatro etapas de la toma de decisiones éticas en los negocios (Rest, 1986)

Etapas TDE (Rest, 1986)	Acción principal realizada en la etapa	Acciones cognitivas activadas por la intensidad moral	Propuestas de Jones (1991) sobre la influencia
E1: Alerta o reconocimiento moral	Detección de los aspectos o temas éticos en una situación	Incremento en la vivacidad del estímulo, en la atención y en el número de asociaciones en la memoria	P1: “Los temas de gran intensidad moral serán reconocidos como cuestiones éticas más frecuentemente que las cuestiones con baja intensidad moral” (p. 383)
E2: Juicio moral	Decisión acerca de la opción o conducta éticamente correcta	Incremento del esfuerzo cognitivo y activación de niveles más altos de desarrollo cognitivo moral	P2: “Las cuestiones de alta intensidad moral impulsarán un nivel más sofisticado de razonamiento moral (mayores niveles de desarrollo cognitivo moral) que las cuestiones con baja intensidad moral” (p. 385)
E3: Intención moral	Propósito de llevar a la práctica lo que se juzgó correcto	Incremento en la sensación de control sobre la situación y refuerzo de la percepción de responsabilidad	P3: “Se establecerá con más frecuencia una intención moral cuando cuestiones de alta intensidad moral estén implicadas que cuando lo estén asuntos de baja intensidad moral” (p. 387)
E4: Conducta moral	Acción consistente con el juicio y la intención	Refuerzo (adicional) de la sensación de responsabilidad La intensidad moral tiene menor impacto en esta etapa	P4: “La conducta ética será observada más frecuentemente en temas con alta intensidad moral que en temas donde esté involucrada una baja intensidad moral” (p. 389)

(Fuente: Elaboración propia, a partir de Jones, 1991)

1.3. Estudios empíricos del modelo en la década de los noventa

La principal recensión de literatura sobre la toma de decisiones éticas en los negocios publicada en la década de 1990 (Ford & Richardson, 1994) seguía empleando la división tradicional entre factores individuales y ambientales (u organizacionales) y ni siquiera mencionaba la intensidad moral, salvo para señalar brevemente que el tipo de decisión puede variar según el tema (citan a Weber, 1990b) y para decir que el artículo de Jones no había sido respaldado por estudios empíricos. En efecto, Jones únicamente investigó su propio modelo en una ocasión (Jones & Huber, 1992), concluyendo que las VIMs con mayor influencia son MC y CS. Recién en 1993 se producen tres estudios empíricos sobre el tema: en uno de demostró que la intensidad moral existe e influye la toma de decisiones de los ejecutivos (Dukerich, Waller, George & Huber, 1993); en otro, se encontró que las seis VIMs influyen el análisis de los dilemas éticos (Weber, 1993) y por último, Jalajas (1993) —en contraste con los anteriores- no encontró evidencia de que ellas (manipuló sistemáticamente el nivel de MC, CS, IT y PR) influyan en la intención de los estudiantes de pregrado de copiar en las evaluaciones; más bien halló que esta intención parece estar relacionada con los juicios valorativos personales.

El interés por el campo de la intensidad moral creció considerablemente tras la publicación del primer estudio empírico que empleó muestras de estudiantes de negocios (Morris & McDonald, 1995), en el que se criticó la posibilidad de que las VIMs sean características “objetivas” de la información. En efecto, hallaron evidencia de que las dimensiones percibidas de la intensidad moral difieren de persona a persona; también demostraron que la percepción de intensidad moral de cada quien afecta de modo diferente sus juicios morales, y finalmente, que la MC y el CS tienen mayor efecto que las restantes VIMs.

Este artículo inició uno de los principales debates en la literatura, acerca de la naturaleza “objetiva” o “percibida” de las VIMs (Thomas & Velthouse, 1990; Thomas, et al., 1993); para sus autores, la intensidad moral no depende solamente de la información sino también de los esquemas cognitivos de quien la escucha o lee (Singer, 1996; Singer & Singer, 1997). Este también fue el primer artículo que empleó el método de presentar escenarios de negocios con dilemas éticos a los participantes, que ha sido desde entonces el más usado

(Green & Weber, 1997; Singer, 1998; Singer et al., 1998; Singhapakdi, Vitell & Franke, 1999; Weber & Wasieleski, 2001). Después de leer la información, los estudiantes manifestaban si estaban de acuerdo con la decisión de los protagonistas y puntuaban en qué medida estaban presentes las VIMs en el caso. Finalmente, también fue el primer estudio que llegó a la conclusión que la presentación de información sobre intensidad moral puede ayudar a los ejecutivos a tomar mejores decisiones ante los dilemas éticos de negocios.

El estudio de la intensidad moral tuvo un importante impulso en la década de 1990 gracias a los estudios de James Weber (Elm & Weber, 1994; Green & Weber, 1997; Weber, 1990, 1990b, 1994, 1996, 2010; Weber & Gillespie, 1998; Weber & Wasieleski, 2001). En sus primeros trabajos, encontró que los gerentes razonan a un nivel consistentemente más bajo cuando analizan dilemas éticos de negocios que cuando se trata de dilemas morales generales (Weber, 1990, 1990b) y que el tipo de daño involucrado en un caso influye el nivel de razonamiento moral (Weber, 1994). En otro, con 259 estudiantes de MBA (Weber, 1996), demuestra por primera vez el efecto de la MC (en su versión “objetiva”; no “percibida”) y resalta la importancia de la cuestión moral para la toma de decisiones. También contribuyó con una serie de artículos sobre la importancia del entrenamiento y la educación para mejorar el razonamiento ético (Weber, 1996; Green & Weber, 1997; Weber & Gillespie, 1998), obteniendo en general evidencia de que la información sobre el contexto influye consistentemente en el nivel de juicio moral.

Por último, realizó un estudio donde ponía a prueba el efecto conjunto de cinco variables sobre la toma de decisiones éticas (Weber & Wasieleski, 2001): la intensidad moral, la edad, el género, el tipo de trabajo (ejecutivos y técnicos) y el tipo de industria en que se labora (producción y servicios). Como variable dependiente, empleó el nivel de razonamiento moral, siguiendo su propia adaptación de la Entrevista de Juicio Moral de Kohlberg (Weber, 1991). Sus hallazgos, basados en una población de 308 estudiantes de MBA, mostraron que solo las VIMs tuvieron un efecto significativo sobre el nivel de razonamiento moral empleado, mientras que el tipo de trabajo y de industria tuvieron un efecto marginal (los ejecutivos superaron levemente a los técnicos y los trabajadores del sector servicios a los de manufactura). La edad y el género no mostraron efecto alguno.

Postuló que la MC parece ser el factor más importante para incrementar el nivel de razonamiento moral de los ejecutivos durante el análisis de dilemas éticos: *“Es razonable sospechar que los ejecutivos harán más probablemente lo correcto si la situación ética (...) está enmarcada en un contexto de graves consecuencias”* (Weber & Wasieleski, 2001, p. 99). También planteó que los ejecutivos pueden emplear diferentes niveles de razonamiento moral en el trabajo y en situaciones externas a él (p. 100). Para explicarlo, señaló que los asuntos planteados en el contexto de los negocios pueden ser percibidos por los administradores a la luz de esquemas empleados frecuentemente, como el reporte a los superiores o la derivación de la responsabilidad por las decisiones en la jerarquía. De allí que los niveles más bajos de razonamiento moral parezcan suficientes para resolver el dilema. En cambio, en situaciones que ocurren fuera del trabajo, no existen esquemas tan determinados para analizar situaciones de TDE, por lo que prestarán mayor atención al mayor potencial de MC (por ejemplo, el daño físico), y ello provocará que apelen a un nivel más alto de razonamiento moral (p. 99). Consideramos que en este punto también puede influir lo señalado por Kelley y Elm (2003): en las organizaciones siempre existe la posibilidad de que las personas consideren que sus intereses personales están en conflicto con los de la empresa cuando se trata de dilemas éticos; consideramos que la persona puede resolver esta disonancia apelando a un nivel más bajo de razonamiento moral y decidiendo en función de las conveniencias o de la presión por la conformidad. En cambio, fuera de ella es menos probable que aparezca esta contradicción y la persona usará un razonamiento moral más alto para determinar su conducta, sin temor a las consecuencias (sanción, despido, etc.).

Weber fue el autor que encontró por primera vez evidencia empírica de la existencia de las VIMs. También probó que ellas tienen un impacto real en el proceso de toma de decisiones éticas; confirmó la fuerza de la MC y el CS y, finalmente, halló evidencia consistente de que el contenido de la cuestión ética en sí tiene mayor influencia en el proceso de análisis y toma de decisiones éticas en los negocios que las variables situacionales y las individuales. A partir de entonces, las investigaciones sobre la toma de decisiones éticas en los negocios empezaron a agruparse en tres categorías (O’Fallon & Butterfield, 2005): factores situacionales, factores personales y las VIMs.

Entre 1996 y 1999, la investigadora neozelandesa Ming Singer dio otro significativo impulso a los estudios sobre intensidad moral, especialmente acerca de la relación entre las VIMs y la conclusión de las personas respecto de si una decisión es moralmente correcta o no (lo que ella denomina “juicio sobre la eticidad”; *judgment of ethicality*). Para dichas investigaciones (Singer, 1996, 1998a, 1999; Singer & Singer, 1997) desarrolló sus propios escenarios (Singer, 1998, p. 678).

Singer (1996) es partidaria de la naturaleza “percibida” de las VIMs, sus estudios han sido aplicados en los centros de trabajo de sus participantes. En sus primeros artículos, demostró que la percepción del grado de injusticia es diferente entre los administradores y el público en general y que también variaba según el tema (Singer, 1996, p. 473). Cuando se trataba de pago de sobornos, los ejecutivos juzgaban la situación como más justa y percibían un menor grado de intensidad moral; cuando se relacionaba con el favoritismo en un proceso de reclutamiento laboral, lo juzgaron como más injusto. Finalmente, para el público en general la VIM más influyente fue la MC, y para los ejecutivos, el CS.

Singer consideró que los hombres de negocios toman cuenta el CS porque: “*están más inclinados a guiarse por sus pares y mantenerse dentro de las prácticas de negocios prevalentes. Este hallazgo parece reflejar la moralidad de la ‘manada’ o del ‘seguir a los otros’, mentalidad comúnmente observada en las decisiones de mercado y negocios*” (Singer, 1996, p. 474, traducción nuestra).

En otro artículo (Singer & Singer, 1997), vinculó la PR con el concepto de “esfera de la justicia” de Brockner (1988; Brockner & Greenberg, 1990), indicando que ambos conceptos facilitan el reconocimiento moral. Demostró que la percepción de las VIMs depende de la PR percibida con el protagonista del caso; también encontró que cuando una persona se encuentra dentro de nuestra “esfera de justicia”, tendemos a percibir menor intensidad moral si se beneficia de actos inmorales; en cambio, si es perjudicada, la percepción de intensidad moral es mayor y la decisión se considera más injusta.

Los estudios de Singer confirmaron que las VIMs más influyentes en las decisiones éticas son la MC y el CS. Por ejemplo, las decisiones de los denunciantes corporativos (*whistle blowers*) están influidas principalmente por ambas variables y en segundo lugar, por

la PR o la empatía. La MC y el CS también fueron la principal influencia para las personas con alta motivación por usar el pensamiento, o “necesidad de cognición” (*need for cognition*; Bless et al., 1994; Cacioppo & Petty, 1982; Cacioppo, Petty & Kao, 1984; Cacioppo, Petty & Morris, 1983; Cacioppo et al., 1986; Petty & Cacioppo, 1986), mientras que las personas con bajo nivel en este atributo se guiaron principalmente por la percepción de imparcialidad.

Singer fue la primera autora que propuso (Singer, 1998) organizar los estudios empíricos sobre la toma de decisiones ética en los negocios en tres campos: los factores individuales, los organizacionales, y la intensidad moral. En este artículo nuevamente analizó el efecto de la proximidad: cuando se daña a una persona cercana (para asegurar la PR, se pidió a los participantes que imaginen en el caso a alguien que realmente conocieran y estimaran) la principal VIM para evaluar la justicia del caso fue la MC, en tanto que, si la beneficia, nos basamos en la MC y la PE. En todos los escenarios también se encontró un fuerte efecto del CS. Luego extendió estos estudios a poblaciones adolescentes (Singer, 1999), con similares resultados.

Entre las contribuciones teóricas de Singer, debe destacarse que halló evidencia de que la percepción de imparcialidad o equidad funciona como una VIM; también que nuestro pensamiento toma en cuenta diferentes VIMs si se enfrenta a situaciones con consecuencias dañinas o beneficiosas, tal como señala la teoría prospectiva de Kahneman (2012; véase más adelante). Sus hallazgos brindaron fuerte soporte empírico al modelo de Jones.

Entre 1997 y 2000 se publicó una serie de estudios sobre el modelo de Jones, aplicados a diversos campos de la ética para los negocios (Davis et al., 1998; Frey, 2000; Harrington, 1997; Marshall & Dewe, 1997; Singhapakdi et al, 1996, 1999). También se publicaron algunas críticas; por ejemplo, Marshall y Dewe (1997) consideraron que las VIMs son un constructo interesante, pero que su naturaleza puede ser artificial y meramente teórica. Sus encuestas a estudiantes de MBA mostraron que la única VIM que emerge “espontáneamente” en el análisis de los dilemas éticos es el CS.

Entre los hallazgos principales en este periodo, se encuentra que las VIMs predicen la intención de participar de faltas o delitos informáticos (Harrington, 1997). En este caso, el principal predictor es el CS, que a su vez está asociado con la MC, tanto a nivel del juicio

moral como de la intención. También se demostró la influencia de una variable individual: la orientación a las reglas. La autora destacó la importancia de incluir explicaciones sobre el CS sobre determinadas conductas en el entrenamiento ético de los ejecutivos.

Otra investigación analizó el razonamiento moral ante dilemas éticos de recursos humanos (Davis, Brown & Ohmer, 1998). Se trató del primer estudio multicultural del efecto de las VIMs, pues incluyó muestras de estudiantes de MBA procedentes de Europa Central, Indonesia, los Estados Unidos y Europa del Este. Sus hallazgos mostraron que el efecto del CS, la PR y la MC es similar en todos los grupos (el CS tuvo el mayor efecto, excepto cuando la MC fue muy alta), y que el efecto de intensidad moral más bien varía según el tema (en situaciones de daño físico, influye más la MC; cuando se trata de acoso sexual, el CS). El estudio también halló que, a nivel del juicio moral, las VIMs interactúan con las dimensiones de idealismo-relativismo (“filosofía moral personal”), es decir, hasta qué punto las personas creen que es posible tomar decisiones sin dañar a otras personas y que existen o no principios morales absolutos (Forsyth, 1980, 1992).

En dos estudios sobre el efecto de la intensidad moral sobre las decisiones éticas de los profesionales del marketing (Singhapakdi & Vitell, 1996; Vitell et al., 1993), se determinó que la percepción de las VIMs puede reducirse a dos dimensiones, pese a que Jones (1991) había sostenido que funcionaban conjuntamente: la primera, que denominaron “presión social percibida”, agrupa a CS y PR y la segunda (“percepción de daño potencial”) a las otras cuatro.

Tras recoger las respuestas a una serie de escenarios de 453 miembros de la American Marketing Association, Singhapakdi y Frank (1999) encontraron que la dimensión de “daño potencial” tiene mayor efecto sobre los juicios morales que la “presión social”. A su vez, las personas idealistas percibieron la intensidad moral más que las relativistas. Su hallazgo más importante fue que el efecto de la filosofía moral personal sobre el juicio y la intención es mediado por los efectos de la intensidad moral, es decir que la percepción de las VIMs antecede a la puesta en funcionamiento cognitivo de los esquemas idealista/relativista durante la toma de decisiones éticas en los negocios.

En contraste, en un estudio realizado entre hombres de negocios en nueva Zelanda (Frey, 2000) se manipuló sistemáticamente por primera vez el nivel de las seis VIMs simultáneamente (otros estudios solamente empleaban una o dos de ellas) y se encontró que la solución de un solo factor (Jones) era más estable que la bifactorial (Singhapakdi). También se determinó que es posible generar los efectos esperados (sobre el juicio moral) para los niveles alto/bajo de las seis variables, y que el impacto más consistente es el de las VIMs “objetivas”, no el de las “percibidas”.

En sus conclusiones, Frey señala que las VIMs puede ser la base de los programas de entrenamiento en ética para los negocios, especialmente las tres que resultaron más influyentes (MC, CS y PE). Por ejemplo, recomienda diseñar capacitaciones donde se muestren los efectos de las malas prácticas mediante el daño real que pueden causar dentro de la empresa y aconseja usar el análisis guiado de escenarios éticos, así como invertir recursos para lograr una fuerte cultura organizacional y un clima ético de trabajo.

En esta sección hemos visto que, a finales de la década de los noventa, el modelo Jones había quedado establecido en el marco teórico de la investigación en toma de decisiones éticas en los negocios y había, de hecho, abierto una “tercera vía” que ampliaba el espectro de los estudios basados en los factores individuales (edad, género, educación, educación, etc.) y situacionales (rol en el trabajo, salario, tipo de empresa, cultura y clima organizacional, etc.). Inclusive, la influencia de las VIMs superaba a la de los demás factores. En este momento estaban puestas las bases para estudiar el modelo con mayor profundidad y sistematicidad, con los debidos requisitos epistemológicos, metodológicos y estadísticos.

1.4. El modelo de intensidad moral en el periodo 2000-2015

En las secciones restantes de este capítulo presentaremos los desarrollos del modelo de intensidad moral en el periodo 2000-2015, en base a casi cincuenta de las principales investigaciones publicadas (ver bibliografía). Los estudios aumentaron en relación con la década de 1990, se publicaron tres revisiones de literatura (Craft, 2013; Loe et al., 2000; O’Fallon & Butterfield, 2005), todas en el *Journal of Business Ethics*.

La recensión de Loe (2000, p. 199) fue la primera en brindar espacio a la intensidad moral, recogiendo dos artículos a propósito. En la segunda (O'Fallon & Butterfield, 2005) se reseñaron 32 investigaciones y un número considerable de hallazgos. Los autores hicieron notar la urgencia de estudiar el impacto de las VIMs sobre los cuatro niveles de las TDE, así como de esclarecer los mecanismos de alerta, la fase menos estudiada. Para la tercera revisión (Craft, 2013), las VIMs ya era señalada como el campo de estudios empíricos más importante en la ética para los negocios, y se reseñaban 22 publicaciones, sin embargo, como mencionamos al inicio de esta sección, hemos podido identificar al menos cincuenta de ellos.

El modelo de Jones había pasado a ser considerado uno de los principales marcos conceptuales para el estudio de la toma de decisiones ética en los negocios (TDE). El modelo de James Rest (1986) sigue siendo el marco general que organiza las investigaciones en este campo. En años recientes ha existido mayor interés por la relación de las variables individuales (el desarrollo cognitivo moral, la filosofía moral personal, etc.), con la intensidad moral, en detrimento de las organizacionales.

Como veremos, aún existen preguntas básicas sobre las VIMs que esperan respuesta; por ejemplo, no se cuenta con un modelo definitivo sobre su efecto en las etapas del modelo de Rest, especialmente la de conducta. Tampoco sabemos si las VIMs funcionan igual en diferentes ambientes u organizaciones (véase Kelley & Elm, 2003; May & Pauli, 2002). Tampoco está clara la diferencia psicológica entre alta y baja intensidad moral (véase Stein & Ahmad, 2009, p. 402), o la definición del límite entre las dos (McMahon & Harvey, 2007, p. 354). Finalmente, tampoco hay evidencia definitiva de que las VIMs se comporten de forma unitaria, como Jones sostuvo.

Hacia el año 2000, se hacía cada vez más evidente la importancia de la intensidad moral en la TDE, especialmente de la MC (Flannery & May, 2000). Barnett (2001, p. 1052) postuló que las VIMs funcionan como un esquema de referencia de la percepción (especialmente CE, PE y PR), o “marco cognitivo”, presente en la situación. Se halló evidencia de que la intensidad moral incrementa la intención de desarrollar un “consumo ético” para evitar el daño a los animales (Bennet et al., 2002, p. 191) y que en general mejora el juicio y la intención moral (Granitz, 2003, p. 109; Watley & May, 2004), y es relativamente fácil de manipular en los experimentos (Watley & May, 2004, p. 106).

También se investigó la relación de la intensidad moral con ciertas características individuales (véase el detalle más adelante). Singh y colaboradores (2007, p. 101) produjeron evidencia de que las VIMs median la relación entre la “filosofía moral persona” (Forsyth, 1980, 1992) y los juicios y las intenciones morales, tal como se había predicho anteriormente (Singhapakdi, Vitell & Franke, 1999). En situaciones de alta intensidad moral, el idealismo influye en el juicio moral, pero no el relativismo (Douglas et al., 2001, p. 111), en estudiantes de Estados Unidos y de China (Singh et al., 2007). Otras variables individuales que han sido vinculadas con las VIMs son la “importancia ética percibida” (la relevancia que una cuestión moral tiene para una persona; Robin, Reidenbach & Forrest, 1996) y la “identidad moral” (la centralidad de la moral para el sentido de “sí mismo”; Hardy, 2006).

También se ha aplicado el modelo de Jones en estudios sobre temas aplicados de negocios, especialmente en la integridad de los auditores contables (Cohen & Martinov, 2006; Coram et al., 2008), en el compromiso de los administradores de servicios sociales (Kelley & Elm, 2003), en la percepción y la conducta moral de los estudiantes de contabilidad (Enyon, Hill & Stevens, 1997; Flory & Phillips, 1992; Leitsch, 2004, 2006, Sweeney & Costello, 2009), en la intención de comprar acciones en base a la reputación ética de una compañía (Hofmann et al., 2008), en la intención de denunciar los actos ilícitos dentro de la compañía (*whistle blowers*; Bhal & Dadhich, 2011), en la intención de usar software pirata (Chen et. al., 2009) y de participar de diversas faltas relacionadas con la informática y las comunicaciones electrónicas (Peslak, 2008; Wu & Yang, 2009; Pauli & May, 2002; véase más adelante). También se estudió el impacto de las VIMs en la evaluación de situaciones de salud ocupacional (Watley & May, 2004) y en la intención de consumir productos ecológicamente responsables (Chih & Chen, 2010).

La intensidad moral ha sido asociada con diversas teorías psicológicas, por ejemplo, con el uso del Sistema 2 de procesamiento sistemático de la información (Kahneman, 2012): a menor intensidad moral, es más probable que se use información simplificada en heurísticos (Hayibor & Wasielesky, 2009; Sparks & Pan, 2010). También se ha estudiado su relación con la intensidad de las emociones durante la TDE (Krishnakumar & Rymph, 2009), así como con la generación de empatía con las personas (Mencl & May, 2009; Pauli & May, 2002).

A pesar que en el periodo 2000-2015 la intensidad moral se ha convertido en un fértil campo de estudio para la TDE, todavía queda una impresión fragmentaria de sus investigaciones, que no llegan a consolidar un modelo completo. Por ejemplo, dos investigaciones (Valentine & Bateman, 2011; Wu & Yang, 2009) se dedicaron a producir evidencia sobre hipótesis casi idénticas a las que existían en 2000. Veinticinco años después de la publicación del modelo de Jones, se siguen abordando preguntas básicas y empleando herramientas de medición muy similares.

Al mismo tiempo, se ha ido fortaleciendo la relación entre la propuesta de Jones y la de Rest. De acuerdo con la revisión más reciente de la literatura (Craft, 2013, p. 221), el modelo de cuatro etapas de Rest sigue siendo la base para organizar los estudios científicos sobre la TDE, con 84 artículos y 357 descubrimientos recientes, la mayoría acerca de la etapa del juicio moral (Carlson et al., 2002; Douglas et al., 2001; Peslak, 2008), la intención (Bennett et al., 2002; Bhal & Dadlich, 2011; Coram et al., 2008; Decker & Calo, 2007; Deconinck, 2004; Dukerich et al., 2000; Flannery & May, 2000; Watley & May, 2004) y las influencias recíprocas entre varias etapas, especialmente el juicio y la intención (Chen et al., 2009; Chih & Chen, 2010; Granitz, 2003; Haines et al., 2008; Singh et al., 2007). Valentine y Bateman (2001, p. 163) también demuestran la influencia de la alerta sobre la intención moral.

Al menos ocho estudios investigan el efecto de las VIMs en tres niveles del modelo de Rest: alerta, juicio e intención (Barnett, 2001; Leitsch, 2004, 2006; May & Pauli, 2002; Mencl & May, 2009; Pauli & May, 2002; Sweeney & Costello, 2009; Wu & Yang, 2009). El artículo de May y Pauli (2002) determinó que el reconocimiento moral media la relación entre juicio e intensidad moral y entre intención e intensidad moral. En otro estudio realizado casi simultáneamente (Pauli & May, 2002) encontraron influencia del CS sobre la alerta y la intención moral, pero no sobre el juicio moral y demostraron que la responsabilidad por la toma de decisiones media la relación entre MC y TDE.

Barnett (2001) halló que la intensidad moral facilita el juicio moral y la intención moral, pero dificulta la alerta moral. Leitsch (2004 y 2006) encontró influencia de la intensidad moral en todos los niveles de Rest, aunque en sus ítems puede haber mezclado y confundido dichos niveles. Mencl y May (2009) demostraron que la empatía cognitiva (ser

capaz de ponerse en la perspectiva del otro) es un fuerte mediador de la relación entre la intensidad moral (MC y PR) y los tres niveles estudiados (hasta intención).

Sweeney y Costello (2009, p. 83) hallaron evidencia de la influencia del CS en los tres primeros niveles. Sostuvieron que la edad de los participantes de su estudio (estudiantes de tercer año de college) explica parte de sus resultados: en la literatura, se observa una tendencia a encontrar mayor efecto del CS cuanto más joven es la persona, pero tal efecto crece considerablemente en con grupos de administradores y directivos. En cambio, otro estudio sobre la ética del comercio electrónico (Wu & Yang, 2009) encuentra que el desarrollo cognitivo moral (Kohlberg, 1981) media la relación entre el reconocimiento moral e intención moral, además de los ya conocidos efectos de las VIMs.

Algunos estudios han analizado simultáneamente los efectos de las VIMs sobre las cuatro etapas de Rest, pero sin tomar datos (Christensen & Kohls, 2003; Kelley & Elm, 2003), o sin resultados concluyentes (Valentine & Bateman, 2011).

Existen las condiciones para avanzar en el planteamiento de teorías sobre la intensidad moral, pero a la vez hay cuestiones básicas aún abiertas, como veremos en la sección 1.7. En las últimas secciones de este capítulo ordenamos los principales hallazgos recientes sobre la intensidad moral, primero siguiendo sus principales problemas teóricos y conceptuales (1.5.), y después de acuerdo con los temas de negocios investigados (1.6.).

1.5. Cuestiones teóricas y conceptuales en el estudio de las VIMs

Resumimos en esta sección las principales discusiones teóricas acerca de la naturaleza de la intensidad moral y las variables individuales que están asociadas con ella.

Jones planteó que la intensidad moral es el contenido de un dilema ético que genera un imperativo moral, que es propia de los datos, no una característica de las personas (no es una “diferencia individual”): para él, lo importante es diseñar casos que contengan distintos niveles de VIMs, no estudiar la percepción de las personas.

Otros autores disienten con esta posición, porque sostienen que el efecto de la intensidad moral carece de sentido si no se da a través de la percepción de los individuos; algunos inclusive sostienen que se trata de una característica individual y que cada persona tiene un “nivel de intensidad moral”. Este debate ha atravesado la investigación en el campo.

Muy pocos autores han asumido exclusivamente la posición de Jones (Bennet et al., 2002). Otros la asumen parcialmente, dejando de lado la medición de la percepción y concentrándose en el efecto de la manipulación del nivel de las VIMs sobre el juicio moral (Decker & Calo, 2007; Mencl & May, 2008). Bhal y Dadhich (2011) advirtieron que en diversas investigaciones, la intensidad moral percibida difirió del nivel en que supuestamente se había manipulado la “objetiva”.

Otros investigadores adoptan ambos enfoques alternativamente: en dos estudios publicados casi simultáneamente (May & Pauli, 2002; Pauli & May, 2002) los autores midieron la percepción de intensidad moral solo en el primero (véase también Watley & May, 2004). Para ellos, la intensidad moral es objetiva, pero solamente puede causar efectos a través de la percepción (Christensen & Kohls, 2003; Sweeney & Costello, 2009).

Todos los demás estudiosos tratan a la intensidad moral como una variable perceptual, o inclusive como un atributo individual. Generalmente, esta percepción se mide pidiendo a los participantes que califiquen el nivel de presencia de cada VIM en el caso mediante un ítem (Singh et al., 2007, p. 108; Deconinck, 2004). Diversos autores le dan a la variable el nombre de “intensidad moral percibida” (Barnett, 2001; Leitsch, 2004, 2006; Wu & Yang, 2009), o de “intensidad moral personal” (Granitz, 2003; Coram et al., 2008; Haines & Leonard, 2007; Chen et al., 2009; Chih & Chen, 2010; Valentine & Bateman, 2011), o percepción de la importancia de un tema ético (PIE: Haines et al., 2007; Robin et al., 1996; Valentine & Hollingworth, 2012) todas ellas equivalen a la percepción individual de características específicas de un asunto ético.

La postura que se adopte sobre la naturaleza de la intensidad moral tiene importantes consecuencias a nivel conceptual y metodológico. Proponemos que la intensidad moral percibida solamente debe medirse cuando sea estrictamente necesario. La razón principal es porque cuando las personas califican la intensidad moral de ítem en ítem, la misma tarea

puede ir incrementando el nivel percibido, provocando un sesgo en las respuestas y restando validez a los resultados.

Otro debate fundamental plantea si la intensidad moral es un solo constructo (Jones) o en realidad consta de diferentes factores. La gran mayoría de estudios sostiene que las VIMs no son unidimensionales ni ejercen un efecto conjunto sobre el proceso de TDE. En la década de 1990 se planteó una solución en dos dimensiones (Singhapakdi, Vitell & Kraft, 1996): potencial percibido de daño (que incluye MC, PE, IT y CE) y presión social percibida (PR y CS; véase también Singhapakdi, Vitell & Franke, 1999; Singh et al., 2007).

Esta clasificación ha recibido apoyo durante la última década (Sweeney & Costello, 2009; Wu & Yang, 2009); ambas dimensiones tienen efectos más claros a nivel del juicio moral que en el de alerta y en el de intención, e impactan más en asuntos éticos relacionados con las finanzas. Otros autores encontraron soluciones bifactoriales diferentes: Dukerich y colaboradores (2000, p. 33) denominaron al primer factor “intensidad moral organizacional” (MC, CS, PR y CE) y hallaron que el segundo solamente estaba formado por IT (no evaluaron PE), Leisch (2006, p. 142) plantea un factor de “efecto de compromiso percibido” (formado por CE) y otro de “preocupación organizacional percibida”, conformado por las demás VIMs.

May y Pauli (2002, p. 97-98) hallaron una solución en tres factores: el primero formado por CS, el segundo por CE y el tercero, denominado “probable magnitud del daño”, por las demás VIMs. También se ha planteado que las VIMs se agrupan de diferente modo según se analice su efecto sobre las diferentes etapas de la TDE (Barnett et al., 2001; Carlson et al., 2002; Valentine & Hollingworth, 2012).

Finalmente, algunos estudios miden las VIMs por separado, asumiendo su independencia (Cohen & Martinov, 2006; Decker & Calo, 2007), aunque en algunos casos sumen el puntaje de todas en un solo “modelo aditivo” (Christensen & Kohls, 2003).

Como veremos en el siguiente capítulo, el problema del número de dimensiones de las VIMs es de gran importancia, y en la actualidad cada investigador parece llegar a una conclusión propia sobre lo que es intensidad moral a partir de sus análisis factoriales. Sin embargo, las variables psicológicas no actúan de forma arbitraria, sino que siguen reglas dentro del proceso en que participan. Dedicamos el Capítulo 2 a proponer dichas reglas.

A nivel de la metodología, existe consenso en el uso de escenarios que describen casos éticos como la principal forma de estudiar la TDE y las VIMs (Barnett, 2011, p. 143). Los escenarios son breves y pueden resultar muy realistas en cuestiones de negocios (Flannery & May, 2000, p. 649). También ayudan a estudiar cuestiones éticas de negocios que no podrían estudiarse en condiciones naturalistas (Bhal & Dadhich, 2011, p. 486).

El número de escenarios en las investigaciones puede depender del número de VIMs bajo análisis, del número de niveles que se desee tener, la cantidad de temas, o el criterio de cada autor. Existen estudios que emplean un solo escenario, como en casos de ventas (Valentine & Bateman, 2011), de salud ocupacional (Mencl & May, 2009; Watley & May, 2004) y comercio electrónico (Pauli & May, 2002). En otros, se emplearon dos escenarios, como en temas de producción industrial (May & Pauli, 2002; Valentine & Hollingworth, 2012), o más: confidencialidad (Cohen & Bernie, 2006), industria tabacalera (Granitz, 2003), auditoría contable (Leitsch, 2004, 2006; Sweeney & Costello, 2009), comercio electrónico (Wu & Yang, 2009), políticas comerciales (Singh et al., 2007), e industria aeronáutica (Decker & Calo, 2007).

En algunos artículos no se emplean escenarios sino otros métodos para medir el impacto de la reputación ética o la percepción de intensidad moral en el contenido del trabajo, incluyendo simulaciones de bolsa (Hofmann et al., 2008), entrevistas semi-estructuradas (Dukerich, 2000; Kelley & Elm, 2003; Peslak, 2003), autoinformes sobre recuerdos personales (Hayibor & Wasieleski, 2009) o fuentes secundarias (Stein & Ahmad, 2009).

Mientras se sigan multiplicando los escenarios diseñados sin un apropiado control de variables, se hará cada vez más difícil la comparación de resultados entre investigaciones. Existen dos alternativas: replicar los escenarios que han mostrado mayores niveles de validez y confiabilidad, o plantear ciertos lineamientos estándar para el diseño de escenarios adecuados.

Asimismo, merece atención el debate acerca de número de ítems que se deben emplear para medir la percepción de las VIMs. Diversos estudios han empleado un solo ítem, con resultados aceptablemente fiables (Flannery & May, 2000, p. 649; Cohen & Martinov, 2006, p. 8; Bhal & Dadhich, 2007, p. 491; Hofmann et al., 2008; Leitsch, 2004, 2006; Singh

et al., 2007, 2008; Sweeney & Costello, 2009; Valentine & Bateman, 2011, p. 160; Valentine & Hollingworth, 2012; Wu & Yang, 2009). Algunos ejemplos de dichos ítems (tomados todos de Leitsch, 2004; traducción nuestra) son: “la mayoría de personas estaría de acuerdo con que la decisión es incorrecta” (CS), “existe una posibilidad muy baja de que la decisión cause algún daño” (PE), o “la decisión causará daño en el futuro inmediato” (IT).

Sin embargo, las investigaciones que emplean varios ítems para cada VIM han mostrado niveles más altos de confiabilidad; algunos emplean entre tres y cuatro (Carlson et al., 2001; Chen et al., 2009; Chih & Chen, 2000; Coram, et. al., 2008; Granitz, 2003; Haines et. al., 2007; Watley & May, 2004), o hasta siete (Hayibor & Wasieleski, 2009).

No resulta fácil evaluar la conveniencia de los métodos de medición (con uno o más ítems) mientras, como se ha dicho más arriba, no exista claridad acerca de la naturaleza teórica de la intensidad moral.

Para culminar esta sección, dedicada a los principales aspectos conceptuales en el estudio de la intensidad moral, reseñaremos brevemente las variables que más han sido asociadas con las VIMs en los estudios empíricos del campo de la TDE. Durante los últimos quince años ha preponderado el estudio de las variables individuales (como sexo, educación, experiencia laboral, etc.), con especial énfasis recientemente en aquellas de carácter psicológico.

En relación con la edad, Barnett (2001, p. 1053) encontró que con el paso del tiempo las personas tienden a dar mayor importancia a la MC que al CS. Este hallazgo es congruente con la observación de Wu y Yang (2009, p. 89): conforme aumenta el desarrollo cognitivo moral (con la edad), menor es la importancia del consenso y la presión social percibida, y mayor la evaluación de la MC para las decisiones morales.

No existen estudios que relacionen directamente el tiempo de experiencia en el trabajo con el impacto de las VIMs, pero sí se ha analizado su influencia en la TDE, con resultados contradictorios: para algunos, a mayor experiencia laboral se tiende a tomar decisiones más éticas (Craft, 2013, p. 238), mientras que también se ha encontrado evidencia de que el tiempo pasado en el mundo de los negocios afecta negativamente el reconocimiento moral (Butterfield et al., 2000).

Otra variable que ha sido asociada con las VIMs es la “importancia percibida de un asunto moral” (PIE; véase más arriba), una actitud pre-existente que asigna cierta importancia a un tema moral antes del efecto de la intensidad moral (Robin et al., 1996) que es definida como “*the perceived salience of an ethical problem*” (Valentine & Holingworth, 2012) y que tiene un efecto positivo en el juicio y la intención moral (Craft, 2013, p. 247). Valentine y Holingworth (2012) encontraron una relación positiva entre la PIE y la percepción de MC y CS, y propusieron que aquella puede ser una variable que medie la relación entre las VIMs y la alerta moral (véase también Haines et al., 2007, para la variable llamada “*moral involvement*”, que proponen como antecedente del reconocimiento moral).

Chih y Chen (2010, p. 73) hallaron que cuando los valores personales están incluidos en una situación, incrementan la percepción de la intensidad moral, especialmente para MC y CS (p. 76; véase Glover et al., 1997).

Las emociones sirven como señales durante el proceso de TDE, para examinar los costos psicológicos involucrados en las decisiones; el desgaste emocional puede llevar a preferir opciones inmorales (Krishnakumar & Rymph, 2009). La capacidad de evaluar las propias emociones en situaciones de tensión puede ayudar a tomar mejores decisiones éticas (ibíd., p. 56). La variable emocional más claramente relacionada con las VIMs hasta ahora es la empatía, especialmente con la PR y la MC, al menos en temas de gestión de recursos humanos (Mencel & May, 2009). Los niveles más altos de empatía conducen a una mayor alerta moral y a juicios basados en principios.

Finalmente, nos referiremos a la relación de algunos modelos psicológicos complejos con las VIMs y con la TDE. Barnett (2001, p. 1055) propuso que para tener un cuadro completo de la TDE en los negocios es necesario conocer cuál es el efecto en cada etapa de los siguientes constructos: la intensidad moral, la orientación ética de Forsyth y el desarrollo cognitivo moral de Kohlberg.

A lo largo del periodo 2000-2015 creció considerablemente el interés por la relación entre las decisiones éticas en los negocios y la Teoría de la Orientación Ética o de la Filosofía Moral Personal (Forsyth, 1980), así como por el uso en la investigación del cuestionario que se deriva de ella: el *Ethics Position Questionnaire* (EPQ, véase Forsyth, 1992). De acuerdo

con esta teoría, las personas cuentan con marcos de referencia morales para analizar los dilemas éticos (Valentine & Bateman, 2011), que se organizan a lo largo de dos dimensiones: el idealismo (I), o el grado en que se cree que pueden tomarse decisiones sin dañar a otras personas, y el relativismo (R): la medida en que se piensa que las normas morales se aplican con ajuste a la situación específica. Según su ubicación en estas dos dimensiones, las personas pueden tomar decisiones de modo “absolutista” (alto I, bajo R), “excepcionista” (bajos ambos), “situacionista” (ambos altos) y “subjetivista” (bajo I, alto R)⁶. La Tabla 2 resume la taxonomía de las filosofías morales personales de Forsyth.

Tabla 2

Taxonomía de las Filosofías Morales Personales

Ideología	Dimensiones	Aproximación a los juicios morales
Situacionistas	Alto relativismo Alto idealismo	Rechazo de las reglas morales; preguntar si la acción produce el mejor resultado posible en la situación dada.
Subjetivistas	Alto relativismo Bajo idealismo ⁷	Rechazo de las reglas morales; los juicios morales se basan en las emociones personales acerca de la acción y del lugar específico.
Absolutistas	Bajo relativismo Alto idealismo	Sienten que las acciones son morales porque proveen consecuencias positivas a través de la conformidad con las reglas morales.
Excepcionistas	Bajo relativismo Bajo idealismo	Sienten que la conformidad con las reglas morales es deseable, pero las excepciones a los principios son permisibles frecuentemente.

(Fuente: Forsyth, 1980, 1992; traducción y adaptación nuestra)

Douglas y colaboradores (2001) propusieron que la orientación moral personal solamente está relacionada con el juicio en situaciones de alta intensidad moral. A su vez, las personas idealistas perciben mayor intensidad en diferentes escenarios y el relativismo tiene un efecto negativo en la percepción de la intensidad moral, pero solamente en ciertas culturas, como China (Singh et al., 2007). En Estados Unidos, el efecto del relativismo sobre el

⁶ Los conceptos de la teoría de las Filosofías Morales Personales son explicados en los materiales del Estudio 3 (véase Anexo C); el EPQ puede encontrarse entre los instrumentos del Estudio 1 (Anexo A).

⁷ En el modelo de Forsyth (1992, p. 462) se desliza aquí un error, pues se indica “bajo relativismo” cuando en realidad se refiere al idealismo.

reconocimiento ético es bajo. También se ha demostrado que el idealismo facilita la alerta y que el relativismo dificulta la intención (Valentine & Bateman, 2011, p. 156). Craft (2013, p. 231), indica que el idealismo se asocia con la toma de decisiones éticas más “correctas”, pero que relativismo parece tener un mayor impacto en las decisiones en general.

La filosofía moral personal parece funcionar como un “filtro pre-reconocimiento”, que da mayor relevancia a cierta información. Esta “pre-cognición moral” puede generar importantes diferencias en el procesamiento de la información.

Otro modelo muy estudiado en este campo es la “teoría de la conducta planeada” (TPB) de Izek Ajzen (Bohner & Wänke, 2002, p. 235; Petty & Caccioppo, 1996, p. 193), procedente de la psicología de las actitudes y la toma de decisiones. Sostiene que la intención conductual es el resultado de tres factores: la actitud de la persona hacia la conducta que se quiere realizar, las normas subjetivas que tienen al respecto las personas cuya opinión importa al decisor y la seguridad que él siente de poder mantener bajo control la acción y sus posibles consecuencias (control conductual).

La TPB se relaciona naturalmente con el nivel de la intención moral (Haines & Leonard, 2007; Sweeney & Costello, 2009). Flannery y May (2000, p. 644) hallaron evidencia de que la intensidad moral media la influencia de la TPB sobre la TDE: la MC medió la intención ambientalista de los participantes. Una alta intensidad moral también permite que los factores de la TPB influyan la intención de invertir en una empresa que demuestre una buena conducta ética (Hofmann et al., 2008, p. 179), lo mismo que ocurre con la intención de no adquirir software pirata (Chen et al., 2009).

Es debatible por qué la intensidad moral tiene un efecto mediador tan claro entre la TPB y la TDE: al llegar al nivel de la intención, las VIMs podrían ya haber “perdido fuerza” y quedado subordinadas al efecto de otras variables; o también podrían haber completado su influencia al punto de que cualquier otra variable que intervenga en el proceso de TDE tenga que pasar por su mediación. Futuras investigaciones deben arrojar luces sobre este problema.

El modelo de Desarrollo Cognitivo Moral de Lawrence Kohlberg sostiene que conforme la competencia de la persona para elaborar juicios morales se va distanciando de un egocentrismo inicial e incorporando puntos de vista cada vez más amplios o universales,

su conducta tiende a hacerse más ética y autónoma. Christensen y Kohls (2013, p. 343) proponen que, en situaciones de crisis empresarial, las personas con mayor nivel en el modelo de Kohlberg muestran mayor capacidad para tomar decisiones éticas correctas.

Se ha criticado la excesiva importancia dada a la racionalidad en el modelo de Kohlberg (Sweeney & Costello, 2009, p. 77). Quienes defienden los modelos de carácter intuitivo o emotivo (Haidt, 2001) señalan que los componentes cognitivos no tienen mucha importancia para los juicios morales; que funcionan como soporte para justificar a posteriori las decisiones, que son intuitivas. Haidt sostiene que los métodos “racionalistas” de entrevista estructurada crean situaciones artificiales de juicio moral: únicamente empleamos el razonamiento en la ética como última opción para romper el estancamiento entre intuiciones contradictorias (p. 829).

Otros autores postulan lo contrario: el objetivo de la capacitación de ejecutivos en ética para los negocios debe ser la mejora de la racionalidad y del desarrollo cognitivo moral para la toma de decisiones (Stein & Ahmad, 2009).

Estos debates pueden conducir a hallazgos muy fructíferos para la psicología moral aplicada a las empresas, pero no es posible aún llegar a conclusiones definitivas sobre la primacía de la cognición o la intuición cuando los ejecutivos se enfrentan a dilemas éticos. Hay que tener en cuenta asimismo que “racionalidad” es todo aquello que permite alcanzar metas personales (Sparks & Pan, 2010); los juicios y evaluaciones consistentes con el logro de metas deben ser descritos como racionales (Baron, 2008). Por lo tanto, parece prudente abordar el juicio ético en su sentido tradicional, que consiste en determinar qué es conveniente hacer ante un dilema moral.

Finalmente, los estudios del psicólogo y Premio Nobel de Economía, Daniel Kahneman, centrados en la toma de decisiones bajo incertidumbre, también han sido considerados relevantes para investigar la TDE. Una de las nociones básicas planteadas por Kahneman (2012, Capítulo 9) señala que cuando las personas tenemos que responder a una pregunta complicada, tendemos a reemplazarla en nuestra mente (o en nuestra memoria de trabajo) por otra pregunta más simple; a continuación, respondemos a esta última y usamos la respuesta para encontrar una solución adecuada a la cuestión original. Por ejemplo, cuando

debemos decidir si podemos confiar en alguien, a menudo decidimos en realidad si esa persona nos resulta agradable, y trasladamos la respuesta (afirmativa o negativa) a la primera cuestión. Las VIMs pueden tener un efecto significativo para evitar esta simplificación cognitiva durante la TDE, como se ha demostrado en los estudios que explicamos a continuación.

Hayibor y Wasieleski (2009) analizaron el impacto del “heurístico de disponibilidad” sobre la percepción de las VIMs. Se trata de una estrategia cognitiva simplificada (un “atajo mental”) para llegar con poco esfuerzo a decisiones simples y relativamente correctas respecto de cuestiones difíciles: opera estimando juicios de probabilidad sobre un evento en función de la facilidad con que podemos traer a la memoria ejemplos concretos de eventos parecidos (Kahneman, 2012, Capítulo 13). Por ejemplo, una persona puede sobreestimar la incidencia de robos en su ciudad si recuerda con facilidad algunos casos específicos de asaltos sufridos por amigos y familiares. Los autores demostraron (2009, p. 160) que el heurístico de disponibilidad incrementa la percepción de la fuerza de las VIMs, especialmente de MC y CS, mencionando que esta idea fue sugerida por el propio Jones en 1991. Sugieren a continuación que se estudie el efecto sobre las VIMs de otro importante constructo de Kahneman: el “heurístico de representatividad” (la estimación de que un estímulo pertenezca a una categoría según su aspecto). A su vez, hallaron que las VIMs incrementaron la sensibilidad a la alerta moral. Esta investigación está en línea con la búsqueda de los factores que preceden la percepción de la intensidad moral (*pre-awareness*), cuya importancia fue destacada por O’Fallon y Butterfield (2005).

Otros estudios han empleado el “*framing effect*” (Kahneman & Tversky, 1984), que forma parte de la *Prospect Theory*, de acuerdo con la cual (Decker & Calo, 2007, p. 309) las personas tienen mayor aversión relativa al riesgo cuando se trata de obtener ganancias que de evitar pérdidas. Kelley y Elm (2003, p. 151) plantearon que la forma en que los administradores de servicios sociales perciben las VIMs está sujeta al efecto del “*framing*”: los altos riesgos que van asociados a las decisiones que toman estas personas -tanto por las posibles consecuencias para aquellos a quienes sirven, como porque sus decisiones son supervisadas y pueden ser observadas a varios niveles- generan a menudo situaciones de alta intensidad moral (p. 143).

El Sistema 1 de Kahneman, corresponde claramente con la toma de decisiones en forma intuitiva, como plantean autores como Haidt (2001), mientras que su Sistema 2 se asocia con estrategias más racionales. Esto coloca a las ideas de Kahneman en el centro de las polémicas actuales sobre la naturaleza de las decisiones morales (véase más arriba) y nos acerca a uno de los objetivos de la presente tesis (véase la introducción): cómo emplear la información de intensidad moral para facilitar la atención y el análisis sistemático de la información durante la toma de decisiones éticas. Finalmente, Sparks y Pan (2009), plantean que cuanto mayor sea la “dificultad percibida en la tarea a juzgar” y menor la “confianza en el propio juicio”, más probable es que se tome decisiones en base al Sistema 1; en caso contrario, se emplea el Sistema 2.

1.6. Temas de dirección de negocios e intensidad moral

La intensidad moral puede aplicarse a decisiones éticas en todos los ámbitos de negocios; algunos de ellos han merecido especial atención en los estudios empíricos. En la primera década, ocupó un espacio importante la investigación sobre el impacto de las VIMs en el marketing (Singhapakdi, Vitell & Kraft, 1996; Singhapakdi, Vitell & Franke, 1999); en los siguientes años se diversificaron los temas analizados. A continuación, resumimos los principales hallazgos.

El efecto de la intensidad moral sobre la auditoría contable y la conducta de los contadores ha sido objeto de varios estudios, en especial a partir de escándalos como los de Enron, Worldcom, Global Crossing y Tyco (Leitsch, 2004, p. 313; Sweeney & Costello, 2009, p. 75). Douglas y colaboradores (2001, p. 116) fueron los primeros en demostrar que la intensidad moral afecta directamente la toma de decisiones éticas de los auditores. Cohen y Martinov (2006) hallaron que conforme aumenta la experiencia y el rango de los auditores, dan mayor importancia a la MC y la PE. Coram y colaboradores (2008) demostraron que diferentes actividades de auditoría son percibidas con diferentes niveles de intensidad moral, y que este factor interviene directamente en decisiones que pueden reducir la calidad de la auditoría. Este ha sido uno de los campos de estudio más fértiles para las VIMs.

Leitsch (2004, 2006) profundizó en la intensidad moral asociada a cada tipo de tema de auditoría, y encontró que los estudiantes de contabilidad perciben con mayor fuerza las VIMs cuando leen escenarios donde se manipula los libros de la compañía (Escenario 2, E2) o se violan las políticas corporativas en materia de ampliaciones de líneas de crédito (E3), y en menor grado cuando se trata de aprobación de reportes de gastos cuestionables (E1) o autorización de créditos cuestionables (E4). Consecuentemente, los juicios morales fueron más severos en las situaciones en que se percibió mayor intensidad moral.

Sweeney y Costello (2009) replicaron dichos estudios entre estudiantes de negocios en Irlanda y hallaron que las VIMs tuvieron un efecto diferencial de acuerdo con el escenario y con la etapa de la TDE: solamente fueron significativas en E3 y E4, a nivel de reconocimiento, juicio e intención moral. A nivel de juicio, el efecto también fue significativo en el E2. Confirmaron que, a mayor intensidad moral, el juicio es más severo.

Sweeney y Costello plantearon (p. 89) que los estudios profesionales en Contabilidad podían producir que los estudiantes más avanzados (mayores también en edad) atiendan preferentemente a la MC, pues promueven un mayor nivel de desarrollo cognitivo moral; en cambio, los participantes jóvenes tienden a dar mayor peso al CS, lo que asociaron a la etapa de la moral convencional (o de grupo) de Kohlberg.

Flannery y May (2000) estudiaron el impacto de la intensidad moral en las decisiones relacionadas con el tratamiento corporativo de aguas residuales. Otros autores determinaron que las VIMs influyen significativamente la intención de consumir productos que contribuyan con la sostenibilidad ambiental y eviten el maltrato a los animales de granja (Bennett et al., 2000; Chih & Chen, 2010).

Diversos autores han estudiado las decisiones de engañar a los consumidores a través de la publicidad y las ventas (Carlson et al., 2002; Granitz, 2003; Haines, 2007). En este campo, el principal hallazgo indica que las personas con orientación moral idealista tienen mayor probabilidad de reconocer un dilema moral en un contexto de ventas (Valentine & Bateman, 2011, p. 164), al igual que quienes tienen aspiraciones de hacer una larga carrera en los negocios.

Cohen y Bennie (2006, p. 15) señalaron que la intensidad moral tiene mayor impacto en contextos de servicio al cliente. En cierta forma, Kelley y Elm (2003) aportaron evidencia convergente al mostrar que el efecto de las VIMs (especialmente PR) es muy alto entre las personas que atienden servicios sociales.

Respecto de la salud ocupacional, los estudios muestran que la PR tiene un alto efecto en la decisión de otorgar permisos de trabajo en cuestiones relacionadas con salud ocupacional, como el síndrome de dolor relacionado con el túnel carpiano (Watley & May, 2004; Mencl & May, 2009).

Bhal y Dadhich (2011) investigaron las decisiones de las personas que denuncian a sus propias corporaciones por conductas indebidas (*whistle blowers*; véase Dozier & Miceli, 1985; Miceli & Near, 1985, 1992; Near & Miceli, 1986, 1987) y concluyeron que existen dos factores determinantes para que ellos pasen a la conducta moral: una alta intensidad moral y el respaldo de sus líderes. Decker y Calo (2007) determinaron que las personas perciben a los denunciantes empleando exactamente las mismas características que usan con los funcionarios inmorales, pero en sentido inverso.

Hofmann y colaboradores (2008, p. 173) encontraron que las personas están dispuestas a dejar de invertir en compañías que no muestren una conducta éticamente responsable solo en contextos de alta intensidad moral.

Por último, el tema que ha contado con más estudios sobre intensidad moral es la TDE en cuestiones de tecnologías de la información (Haines & Leonard, 2007). Dos estudios determinaron claramente que la MC y el CS disminuyen la intención de adquirir y usar software pirata (Chen et al., 2009).

Peslack (2008) demostró que diferentes temas de negocios son percibidos con distintos grados de intensidad moral, y que los niveles más altos se dan en relación con el acceso y distribución de información sobre las personas, el acceso a las computadoras y la distribución de software obtenido por medios indebidos. Encontró que ciertas VIMs tienen un mayor efecto para disuadir a las personas de realizar acciones ilícitas: IT en el caso de la distribución de software robado, CE en el acceso a computadoras de otras personas y CS en el acceso a información personal. Paradójicamente, halló que la PE puede contribuir a que

las personas *apoyen* la copia indebida de software y la CE, su distribución. Esto plantea la pregunta de hasta qué punto las VIMs pueden ser una coartada de conductas inmorales.

Prácticamente no existen estudios –además del de Peslack- que presenten evidencia de que las VIMs pueden disminuir la fuerza del juicio o la intención moral; sin embargo, especialmente en el caso del CS, en vez de funcionar como correctores de la visión ética, pueden hacerlo como fuente de distorsión de la percepción. Desde que los estudios de Solomon Asch demostraron que la presión por la conformidad con la opinión mayoritaria puede llevar a las personas a afirmar como verdaderas informaciones que normalmente les parecerían falsas (Hogg & Vaughan, 2010, pp. 247-250), sabemos que el conocimiento social compartido tiene un papel determinante para los estándares morales aceptados en un grupo o sociedad, lo que puede producir la aceptación de conductas inmorales en tanto que a todos les parecen normales.

Otra VIM que podría tener efectos paradójicos en la PE, pues cuando se percibe como muy baja (cuando se cree que “no va a pasar nada”) puede generar una ilusión de control que derive en la aceptación de conductas riesgosas, como la conducción a excesiva velocidad (Fernández, 2013). El ejemplo puede llevarse fácilmente al ámbito empresarial: durante la exposición de Jeffrey Skilling ante el comité parlamentario que investigó el caso Enron (véase Introducción, sección 3), él insistió reiteradamente en que observó los mismos estándares en los procedimientos de control financiero que las empresas de su sector (CS) y que los auditores de la firma Arthur Andersen no vieron ningún riesgo en el sistema de gestión financiera de Enron (PE). Se requiere de investigación acerca de esta posibilidad.

Wu y Yang (2009) presentan evidencia de que la percepción de intensidad moral llega a niveles muy altos cuando se ofrece información falseada sobre productos informáticos a los clientes, mientras que es más moderada cuando se proporciona información de una base de datos de clientes a terceros o se usan cuentas falsas para registrar operaciones ilícitas, como descargas de música no autorizadas. Las VIMs que forman la dimensión “daño potencial” (véase más arriba) tuvieron más influencia a nivel del juicio y la intención, mientras que la “presión social” pesó ligeramente más a nivel de reconocimiento moral.

Pauli y May (2002) estudiaron las decisiones de respeto a la privacidad de las comunicaciones y el derecho a la intimidad (monitoreo de correos electrónicos en las empresas); hallaron que la MC influye a nivel del reconocimiento y de la intención moral, pero no en el juicio, lo que es un resultado poco usual.

Resulta relevante seguir explorando los beneficios que el estudio de la intensidad moral puede brindar para la prevención de los actos indebidos en estos y otros contextos.

1.7. Preguntas abiertas en el campo de estudios

En este capítulo se ha expuesto cómo el estudio de las VIMs ha llegado a ser uno de los campos de estudio más promisorios para la toma de decisiones éticas en cuestiones de negocios. Se han ido encontrando efectos significativos a todos los niveles de la TDE, e incorporando en años recientes nuevos modelos teóricos, demostrando una serie de efectos mediadores y moderadores (Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005). Sin embargo, todavía existen cuestiones básicas que no han recibido respuesta, o que ni siquiera cuentan con una definición teórica clara. A continuación, resumimos estas preguntas que siguen abiertas. Como veremos, en muchos sentidos sigue estando vigente la afirmación de Cohen & Martinov (2006, p. 14): *“research on moral intensity is still at its infancy”*, así como la de Sparks y Pan (2010, p. 409) *“the ethical judgment literature appears to be fragmented”*.

Consideramos que están dadas las condiciones para plantear proposiciones teóricas que establezcan las relaciones recíprocas entre los diferentes niveles de la TDE. Otros temas aún no están claros respecto del modelo de Rest: primero, falta consenso respecto de la definición de cada una de sus etapas (Sparks & Pan, 2010), cuál es el límite entre ellas. Dónde, por ejemplo, termina el juicio moral y comienza la intención moral. ¿Tienen un límite claro? Segundo, no están definidos los correlatos cognoscitivos y cognitivo-sociales de cada etapa (Sparks & Pan, 2010, p. 410). Por ejemplo, ¿corresponde la alerta moral a operaciones de atención, percepción y memoria?, ¿percibimos dicha alerta mediante categorías cognitivas, o se trata de una percepción “guiada por los datos”? Desarrollaremos estos y otros asuntos pendientes.

Para Haines y colaboradores (2007, p.390) la mayoría de la investigación se ha concentrado en validar la existencia de la intensidad moral y examinar sus efectos en la conducta ética, pero no a explicar la relación causal sobre el proceso de TDE. Por ejemplo, no está claro si su influencia causal es directa, o si se trata de una variable moderadora (Robin, 1996).

Ni siquiera podemos afirmar en qué punto empiezan los efectos de las VIMs. Jones propuso un “umbral absoluto” de estimulación que la intensidad moral debe superar antes, de afectar la TDE. ¿Cuál es ese umbral? (véase por ejemplo Carlson et al., 2001, p. 19). ¿Depende de la información contenida en la situación (“guiado por datos”) o de las características de la persona (“guiado por esquemas”)? Por ejemplo: ¿si mantenemos constante el nivel de intensidad moral, la perciben igual personas con orientación idealista o realista en el modelo de Forsyth? (Douglas et al., 2001, p. 103; Singh et al., 2007). Bennet y colaboradores (2002, p. 190) preguntan: ¿cuál es el umbral para que la intensidad moral varíe significativamente? Ningún planteamiento teórico disponible responde a estas preguntas.

Otra dificultad tiene que ver con la medición de la alerta moral. En la mayoría de casos se incluye un ítem en la escala que sigue al escenario, por ejemplo: “la situación descrita incluye un aspecto ético” (Dukerich et al., 2000; Frey, 2000; May & Pauli, 2002; Singhapakdi et al., 1996), o también: “el protagonista se encontraba en una situación que incluía una cuestión ética”, o “cuestiones éticas deben ser consideradas en la decisión del protagonista” (Mencl & May, 2009, p. 211). Estas preguntas pueden inducir con facilidad una respuesta afirmativa, sesgando así los resultados, tal como señalan Sweeney y Costello (2009, p. 91): *“A further limitation arose from the measurement of the variable ‘identification of an ethical dilemma’ as respondents’ ability to recognize an ethical issue is likely to be heightened when specifically asked to consider the ethicality of an issue”*. Está pendiente el producir una medida de alerta moral no sesgada. Como veremos en el capítulo de metodología, el tiempo de atención dedicado a la lectura del dilema puede constituir una medida libre de sesgo. En la literatura psicológica existen evidencias de que el tiempo dedicado a la atención de un estímulo revela la presencia de algún elemento llamativo o inesperado, que desafía las expectativas de la persona, así ella no sea consciente de dichas expectativas. Cuando el texto presenta baja intensidad moral, puede ser fácilmente

interpretado a partir de las expectativas de procesamiento simple y superficial del “avaro cognitivo” (Sistema 1 de Kahneman); en cambio, la alta intensidad moral puede generar un incremento en la motivación prestada al texto y, consecuentemente, en el tiempo de lectura que los participantes le brinden (véase Capítulo 3, Estudio 1).

Lo mismo ocurre con el límite entre las etapas del modelo de Rest. ¿Dónde termina el reconocimiento moral y empieza el juicio moral? ¿La alerta comprende operaciones de percepción y de memoria? ¿Al final de la alerta, la información está organizada en la memoria, lista para pasar al juicio moral, o después se reorganiza para hacerla más clara? (cuestiones relacionadas se plantean en Valentine & Bateman, 2011, p. 159, y en Carlson et al., 2002, p.22). La falta de claridad al respecto puede producir serios problemas teóricos; por ejemplo, Carlson (2002), pide que como parte del reconocimiento moral la persona categorice el tema. Cabe preguntarse si esta tarea realmente corresponde al reconocimiento o al juicio. Otros estudios, como los de Leitsch (2004, 2006), emplean ítems que pueden estar midiendo en realidad tres veces los mismos fenómenos, bajo etiquetas de “alerta”, “juicio” e “intención moral”.

También está el problema de qué tan automático es el proceso de pasar de una etapa a otra. Por ejemplo, Krishnakumar y Rymph (2009, p. 53) proponen que –mientras deciden– las personas no son conscientes de un proceso “nivel a nivel” como el de Rest. Más bien usan procesos intuitivos y de bajo esfuerzo. Esta perspectiva intuicionista puede ser útil; por ejemplo, ¿es posible que el juicio moral se produzca recién después de la intención moral? La persona sabe que quiere hacer algo correcto y recién entonces, motivada por la intensidad moral, busca argumentos para entender por qué debería hacerlo. De acuerdo con Haidt (2001, p. 818) el razonamiento solo sirve para buscar razones que se adapten las creencias o intenciones que uno ya adoptó. Chih y Chen (2010, p. 157) proponen que primero analizamos los valores morales preferidos por la sociedad y recién después damos importancia al uso de nuestra razón para determinar lo correcto.

También se vienen aceptando interpretaciones de los resultados obtenidos sin tomar en cuenta alternativas. El ejemplo más claro tiene que ver con que la mayoría de investigaciones encuentra evidencias de fuertes efectos de intensidad moral para MC y CS, mientras que los efectos de la PR, CE, IT y PE son mucho más débiles (Hayibor &

Wasioleski, 2009, p. 153). A partir de estos resultados se ha llegado a dos conclusiones: primero, que no todas las variables tienen efectos “claros” de intensidad moral, y segundo, que cada VIM actúa en forma independiente. Valentine y Hollingworth (2012, p. 511) afirman que *“unfortunately, a rigorous and complete theoretical explanation as to why these dimensions do not vary monotonically has not yet been presented in the literature”*.

Esta interpretación es plausible, pero puede haber otras. Se puede proponer un modelo “de operaciones en serie” de las VIMs: las variables van entrando en orden al análisis de la información, y la siguiente ingresa sólo cuando resulta necesaria para mejorar nuestro análisis. Primero se procesa la MC, luego el CS solo si la memoria de trabajo (*working memory*) todavía tiene espacio para más información que mejore el análisis, y la operación se repite con cada VIM hasta agotar la capacidad. Un planteamiento compatible está en Barnett (2001, p. 1053).

Como el sistema cognitivo posee capacidad limitada, podemos concebir este proceso serial organizado en pocas dimensiones. Muchos estudios apoyan el modelo bidimensional de la intensidad moral. Si bien no existe un consenso sobre las dos dimensiones (véase sección 1.3.) puede decirse que una está orientada hacia la evaluación de los daños potenciales (MC, PE, IT y CE), y la otra hacia la presión social percibida (CS y la PR; Sweeney & Costello, 2009, p. 83; Wu y Yang, 2009, p. 202, muestran resultados casi idénticos). Es posible que el sistema cognitivo distribuya sus recursos ante los dilemas morales de negocios de modo que reciba por separado estos dos tipos de información (consecuencias y presión social), y que sin importar cuál sea la VIM, vaya incorporando e interpretando su contenido en la memoria hasta agotar el espacio de procesamiento disponible para las consecuencias y para la presión social. Este funcionamiento, basado en agrupamientos limitados de información, sería compatible con la propuesta de los “guiones”, de acuerdo con la cual el procesamiento cognitivo se basa en “pautas típicas” de un “sistema de comprensión” (Schank & Abelson, 1987). El guion de “dilemas morales de negocios” incluiría un espacio típico para información sobre las consecuencias y otro para cierta carga de información sobre presión social y sobre cómo actuar en consecuencia. La información de intensidad moral tendría el rol de poner en funcionamiento dicho guion, sin conocimiento consciente de la persona. Así se atrae una mayor atención.

Este modelo “serial” ayudaría a esclarecer resultados paradójicos de los estudios empíricos. Por ejemplo, algunos encuentran que la MC tiene efecto sólo a nivel de la alerta y juicio moral, mientras que el CS lo tiene en todas las etapas y la IT afecta sólo a la intención moral, y así sucesivamente. Si nos preguntamos cuánta capacidad de la memoria de trabajo se empleó en cada una de las etapas de TDE, entonces podríamos aclarar por qué el número de variables de intensidad moral analizado se “amplió” o “redujo” en una de ellas.

Este planteamiento se ve reforzado por un detalle que no ha sido considerado en los resultados de Watley y May (2004): ellos encontraron que la intensidad moral (específicamente, la MC) empieza a tener influencia en los juicios morales sobre un dilema de salud ocupacional solamente cuando no se contaba con información previa sobre la persona y sobre la PR. Esto podría significar que durante la TDE el sistema cognitivo se concentra en una o dos piezas de información a la vez y que solamente cuando dicho análisis concluye sin un resultado satisfactorio (y si no ha agotado sus recursos) empieza a considerar otra información. En resumen, los estudios podrían estar mostrando que la memoria de trabajo tiene una tendencia natural a centrarse primero en la información sobre MC y CS, quedando pendiente resolver el por qué.

Kelley y Elm (2003, p. 150) sugieren que la CE tiene efectos más visibles cuando se analiza “un caso con rostro”. Decker y Calo en cambio, (2007, p. 311) señalan que el impacto de la CE no se da ni en grupos muy grandes ni muy pequeños, sino cuando se toma decisiones sobre poblaciones “intermedias”. Ambos hallazgos parecen contradictorios. Esto podría explicarse porque en ciertos casos, como los de ayuda social (tema del primer artículo), tanto la MC como el CS pueden ser variables que aportan poca información, y por lo tanto la CE encuentra espacio durante el análisis. En cambio, cuando se toman decisiones sobre actos inmorales en la empresa, como en el segundo artículo, la MC y el CS aportan toda la información que puede contener la memoria de trabajo y no permiten el acceso de las otras VIMs, a menos que no esté claro el número de víctimas, y entonces se emplea la CE. Similar lógica se aplica a los resultados “progresivos” del estudio de Watley y May (2004).

El modelo “serial” también ayuda a comprender por qué a veces la intensidad moral “total” parece tener un mayor peso sobre unas etapas de TDE y a veces sobre otras (véase Barnett, 2001, p. 1048-1054 y Bennett et al., 2002, p. 198): si la información que carga la

memoria de trabajo incluye aspectos situacionales (por ejemplo, cultura y clima de la empresa) y personales (por ejemplo, actitudes y valores) entonces la capacidad limitada de la memoria alojará en modo diferenciado la información sobre intensidad moral en cada ocasión.

Sorprendentemente, algunas VIMs ni siquiera tienen una definición clara. El ejemplo más claro es la CE, definida por Jones como una función conjunta de la magnitud de las consecuencias y del número de personas sobre las que se distribuyen (a menor número de personas que reciben una consecuencia de similar magnitud, mayor la intensidad moral). Sin embargo, varios estudios la definen sólo como una función del número de personas afectadas (Chen et al., 2009, p. 364; Cohen & Martinov, 2006, p. 5; Coram et al., 2008, p. 130; Douglas et al., 2001, p. 104; Dukerich et al., 2000, p. 30; Peslack, 2008, p. 78). Prácticamente uno de cada cuatro estudios que incluyen la CE emplean esta definición incorrecta. En cambio, Hayibor y Wasieleski (2009, p. 157), Kelley y Elm (2003, p. 143), Singh y colaboradores (2007, p. 89) y Sweney y Costello (2009, p. 78) sí la definen correctamente, copiando la definición del artículo de Jones (1991, p. 377). Muchos acaban midiendo una especie de MC en lugar de CE. Este punto requiere urgentes aclaraciones.

Otra de las VIMs que requiere mayor claridad es la PR. Se asume que debe medirse respecto de quienes reciben los daños o beneficios (Carlson et al., 2001, p.20). No hay razón para ello: podría tener efectos de intensidad moral respecto de las personas que realizan las acciones (morales e inmorales). Por ejemplo, la PR puede ser un factor que nos motive a apañar un acto inmoral cometido por un familiar. Por el contrario, podría motivar a tomar acciones más rápidas cuando existe un peligro moral causado por alguien de nuestro entorno inmediato (véase Hayibor & Wasieleski, 2009, p.153).

El estudio más sistemático de la PR es el de Mencl y May (2009), que examina los cuatro tipos de PR propuestos por Jones: social, cultural, psicológica y física. El más claro resultado consiste en que la PR física (por ejemplo, algo que le ocurre a un vecino) tiene un

fuerte efecto mediador entre la MC y la intención moral, especialmente en las personas más empáticas. Este campo de investigación todavía puede considerarse incipiente⁸.

También las etapas de la TDE muestran poca claridad conceptual. Por ejemplo, el juicio moral puede significar dos acciones psicológicas diferentes (véase Chen et al., 2009, p. 364): primero, decidir si cierta conducta específica es moralmente correcta y segundo, determinar la conducta moralmente correcta en una situación. Se realizan experimentos con ambas conductas indistintamente, sin preguntarse por sus diferencias. Sparks y Pan (2009) analizan problemas en la definición de juicio moral: la claridad de sus bases psicológicas (p. 406), su contenido (de carácter teleológico o consecuencialista), su estructura, que podría basarse en procesos singulares o comparativos (p. 410) y la naturaleza del juicio como un fenómeno dicotómico (“sí, no”) o una serie de grados (p. 409). Proponen finalmente la siguiente definición: *“la evaluación personal de un individuo sobre el grado en que un comportamiento o curso de acción es o no ético”* (p. 409-410, traducción nuestra).

También son muy pocos los estudios que apliquen una metodología trans-cultural a la intensidad moral, para determinar cuán “universal” es su influencia en la TDE. Por ejemplo, Singh y colaboradores (2007) encuentran que las diferencias en “relativismo” (Forsyth, 1980) entre estudiantes chinos y norteamericanos tiene un efecto importante porque, al ser más “situacionistas”, los estudiantes chinos podrían prestar más atención a la información específica del tema y a su intensidad moral. De acuerdo con sus hallazgos, ni el idealismo ni el relativismo afectan directamente al juicio moral, sino mediante la mediación de la intensidad moral (p. 101). Plantean (p. 106) que existen culturas cuyos pilares éticos se orientan más hacia la prohibición, mientras otras propugnan la moderación. ¿Funcionan por igual los efectos de las VIMs en ambos?

Por último, cabe reflexionar sobre la relación entre las VIMs y los factores organizacionales. Si a nivel del constructo hay problemas no resueltos, cabe preguntarse qué ocurrirá cuando investiguemos las “señales en el ambiente” y las relacionemos con la intensidad moral. Solo sabemos que algunos elementos en el clima ético están asociados con

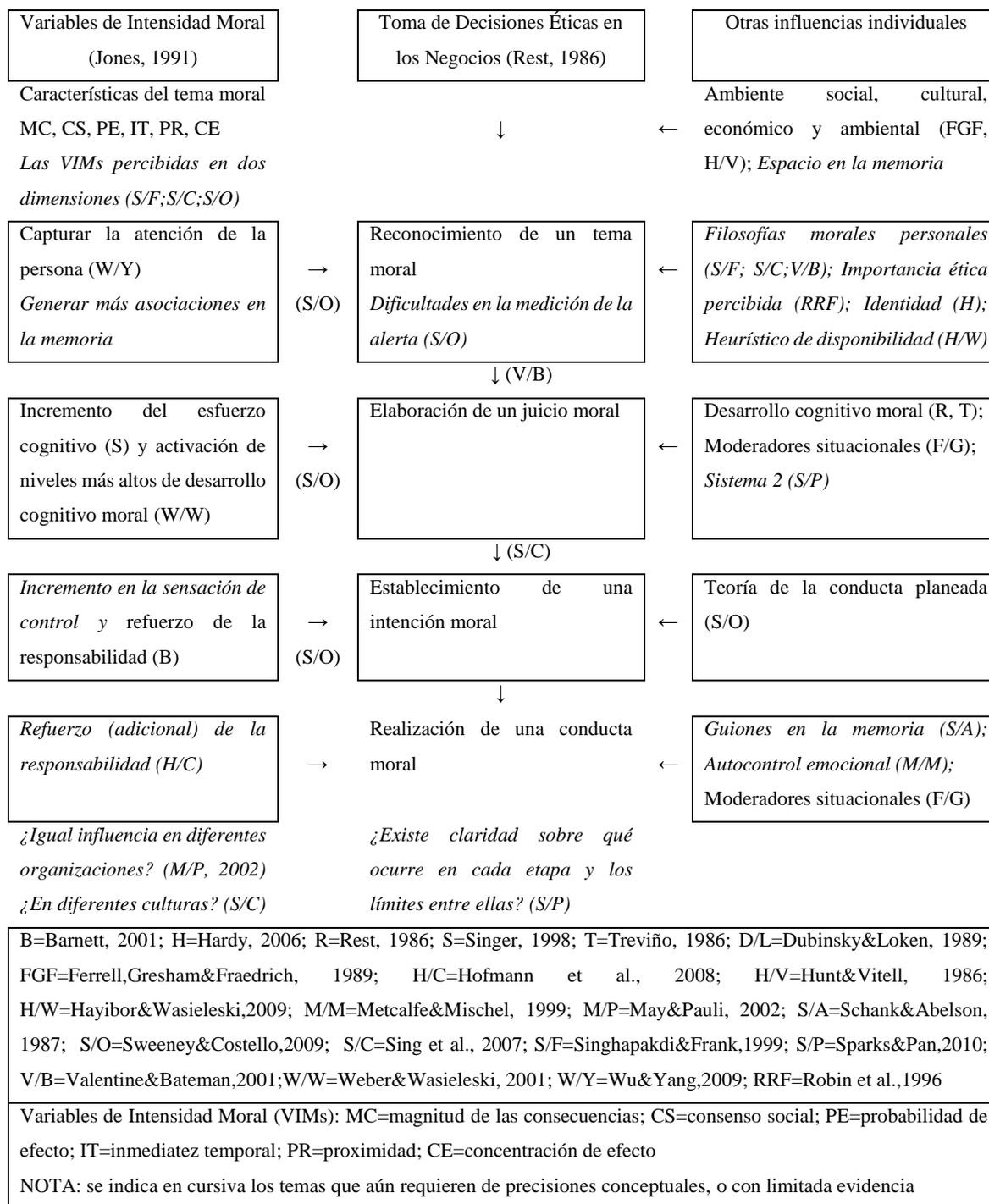
⁸ Merece la pena mencionar aquí la “teoría del desentendimiento moral” de Albert Bandura (1999), según la cual la información personal inhibe el proceso de “deshumanización de las personas” en un escenario de toma de decisiones y crea un obstáculo contra la conducta inmoral. Ese impulso emocional puede motivar que quienes toman decisiones sigan sus intenciones morales (véase Watley & May, 2004, p. 108).

cómo perciben los gerentes de marketing las VIMs (Deconinck, 2004). Las investigaciones sobre factores organizacionales por lo general no incluyen las VIMs (Banerjee et al., 1998) por lo que resta mucho trabajo para determinar un modelo general de las variables que influyen la TDE (véase Weber & Wasieleski, 2001).

En cierto sentido, aún estamos “en la infancia de los estudios sobre la intensidad moral”, pero también estamos llegando al momento de proponer modelos completos respecto de cómo toman decisiones las personas, a fin de predecir con más precisión el efecto de las VIMs en la TDE. La Figura 1 resume el estado de la cuestión acerca del conocimiento sobre los temas que hemos tratado en este capítulo: en el mismo, se indica dónde existen conocimientos seguros y posiciones sólidas acerca de cómo influyen las VIMs y otros factores en la TDE, y cuáles son los aspectos que aún esperan respuesta. Este análisis permitirá también explicar la necesidad del modelo que presentaremos en el Capítulo 2.

Figura 1

Estado del conocimiento sobre influencia de las VIMs y otros factores sobre la TDE



(Fuente: Elaboración propia, a partir de Craft, 2013, p. 222)

Capítulo 2

Marco teórico. Un modelo sobre la toma de decisiones éticas individuales en los negocios

“If we expect people to be moral, we must educate their desires, emotions, and sensibilities, not just their intellects. Once we do, however –and especially if we build on the empathy in human nature- then desires, emotions, and experiences, like (rational moral) judgments, can provide normative reasons for action as well as motivation to perform them.”

(R. Audi, “Moral Knowledge and Ethical Character”, 1997, p. 241)

“Any approach by management that increases the perceived importance of ethical issues to employees should improve behavior.”

(Robin et al., 1996, p. 25)

En el presente capítulo, planteamos nuestra propuesta sobre la relación entre las VIMs y las etapas de la TDE y explicamos por qué consideramos que responde a las principales preguntas abiertas en el estudio de la intensidad moral y constituye el tipo de teoría sobre la ética en las decisiones de negocios hacia la que necesitamos encaminarnos. Como hemos señalado en las conclusiones del capítulo anterior, necesitamos traducir las variables de intensidad moral en términos de procesos psicológicos específicos, susceptibles de ser contrastados empíricamente, y establecer las operaciones mentales que se producen en cada etapa y que dan cuenta del paso del reconocimiento al juicio, luego a la intención y, finalmente, a la conducta moral, al mismo tiempo que se establece cómo facilitan las VIMs el procesamiento de información que promueve la toma de decisiones más éticas.

2.1. Intensidad moral y decisiones éticas: precisiones conceptuales

Muchas investigaciones se han basado en los planteamientos de May y Pauli (2002), quienes propusieron que el efecto de la intensidad moral se da en las tres primeras etapas de la TDE: reconocimiento (alerta), juicio (que ellos denominan “evaluación”) e intención moral, y que todas las VIMs tienen relación positiva con ellas. Para el reconocimiento, propusieron que CS y MC tienen mayor influencia.

Dichos investigadores establecieron el marco general de influencia de las VIMs sobre la TDE, así como los efectos de mediación entre los diferentes niveles del modelo de Rest. A nivel del juicio propusieron que existe una asociación entre CE y justicia distributiva, pues ambos son conceptos compatibles.

Demostraron una serie de hipótesis en diversos estudios: primero, que el reconocimiento tiene un efecto mediador parcial en la asociación entre intensidad moral y juicio moral. Segundo, el juicio moral media la relación entre la alerta y la intención moral. Finalmente, el reconocimiento y el juicio moral tienen un efecto de mediación parcial sobre la asociación entre intensidad moral e intención moral.

Encontraron que las VIMs se agrupan en tres factores: el primero, “probable magnitud del daño” (MC, PE, PR e IT); y el segundo y el tercero estuvieron formados por CS y CE respectivamente. Estudios posteriores dieron soporte a la existencia del factor relacionado con la magnitud del daño, aunque prefiriendo una solución bifactorial.

Encontraron que algunas, pero no todas las VIMs afectan los niveles del modelo de Rest. También plantearon que a partir de cierto nivel de intensidad moral las personas ya no evalúan la información porque la situación es demasiado clara.

A nivel del reconocimiento, las VIMs sólo tuvieron efecto en uno de sus dos escenarios, principalmente MC. En cambio, sí influyeron en todos los tipos de evaluación moral. La CE influyó en parte en la evaluación basada en la justicia distributiva. A nivel de la intención moral, todas las VIMs tuvieron un claro efecto.

May y Pauli (p. 104 y ss.) también hallaron evidencia para las interrelaciones entre los diferentes niveles del modelo TDE: el reconocimiento moral media parcialmente la relación entre intensidad moral y juicio moral (en uno de los escenarios).

Los juicios mediaron la relación entre reconocimiento moral e intención moral en uno de los escenarios. Finalmente, el reconocimiento moral y todas las formas de juicio mediaron la relación entre intensidad moral e intención moral en el segundo escenario⁹.

La pregunta que queda abierta es: ¿la intensidad moral influye en todos los niveles o sólo en algunos? Las respuestas son confusas y hasta contradictorias. Por ejemplo, Coram y colaboradores (2008) plantean que tienen la misma fuerza en los cuatro, pero no hacen un contraste empírico completo. En cambio, Cohen y Bennie (2006, p. 8) no encuentran diferencia en el orden de importancia percibida de las seis VIMs en las cuatro etapas (para ellos, la MC tiene la mayor influencia).

Hofmann y colaboradores (2007, p. 173) afirman que existe una clara influencia de la intensidad moral sobre el reconocimiento y el juicio moral, pero que no influye sobre la intención y la conducta moral. En cambio, Sweney y Costello (2009) afirman que hay influencia de las VIMs sobre los tres primeros niveles, especialmente CS. Wu y Yang (2009) hallan en cambio exactamente lo opuesto: las VIM influyen en los tres primeros niveles, pero gracias a la dimensión de evaluación de las posibles consecuencias.

A nivel de reconocimiento (alerta) moral, por ejemplo, la evidencia muestra que resulta más fácil reconocer la presencia de un tema ético cuando “tiene un rostro concreto” (Dukerich et al., 2000, p. 36), es decir, una combinación de PR y CE.

Sin embargo, Barnett (2001, p. 1046-1047) presenta evidencia de que la intensidad moral (especialmente CS) correlaciona negativamente con la alerta. Por su parte Leitsch (2006) no encuentra evidencia de que la intensidad moral prediga el reconocimiento; más

⁹ Al reflexionar sobre estos resultados, May y Pauli (2002, p. 109) plantean la posibilidad que las relaciones entre las VIM y la TDE (especialmente, el reconocimiento moral) sólo funcionen en determinados escenarios, vale decir, para ciertos temas. Lo más seguro a partir de los hallazgos de estos autores, es que la intensidad moral está ligada con la intención moral en múltiples escenarios y que, si se fortalece la alerta moral, también se fortalece la intención moral.

bien los efectos de las VIM se suman después del mismo y entonces sí predicen el juicio moral.

En contraste con la posición anterior, Cohen y Bennie (2006, p 15) sostienen que la intensidad moral agregada juega un papel importante para “disparar” el reconocimiento (alerta) moral, pero que una vez que este objetivo se ha logrado, es el contenido de la situación la que determina la importancia de cada VIM.

También existen controversias a nivel del juicio moral: Valentine y Hollingworth (2012) sostienen que sólo MC y CS tienen influencia en esta etapa. En cambio, para Carlson y colaboradores (2002) sólo la PR la afecta. Krishnakumar y Rymph (2009, p. 52) concluyen que el modelo de Jones sólo influye a nivel del juicio moral. Pero Granitz (2003, p. 116) encuentra influencia a nivel de juicio e intención moral.

Peslak (2008) demostró que las VIMs tienen un impacto directo sobre el juicio moral, pero que algunas tienen mayor efecto según el tema. Mostró que es lo mismo cuando se emplean las VIM para apoyar decisiones poco éticas.

A nivel de intención moral, Barnett (2001, p. 1055) cuestiona que las VIMs tengan algún efecto. Bennett (2002, p. 198) plantea exactamente lo contrario: su efecto es más claro en este nivel. Chih y Chen (2010, p. 74) también se concentran en este nivel. Flannery y May (2000, p. 648) estudian los efectos de la MC. Mencl y May (2009) demuestran que sólo cuando hay PR física con la víctima de un dilema ético se puede observar una relación positiva entre MC e intención moral.

Por último, Valentine y Hollingworth (2012, p. 518) afirman que la intensidad moral tiene un efecto claro al nivel de alerta moral (MC e IT) y de juicio moral (MC y CS), pero que no influye la intención moral. Esto contrasta con los hallazgos del propio Valentine y Bateman (2011, p. 163), según los cuales la intensidad moral tiene efecto positivo sólo a nivel de la alerta y de la intención moral.

De Watley y May (2004) y de Singh y colaboradores (2007) se desprende que la influencia de las VIMs sobre el juicio moral es directa, dado que, en la etapa de intención moral, el juicio previo es la influencia principal y las VIMs sólo lo complementan.

Vistos todos estos diferentes resultados, no podemos sino estar de acuerdo con Valentine y Hollingworth (2012, p. 519): “*se necesita mayor desarrollo teórico e investigación para identificar cómo y por qué ciertos aspectos de la intensidad moral funcionan en partes específicas del proceso de razonamiento ético, mientras que otras parecen no tener la misma influencia*” (traducción nuestra).

Es necesario establecer una definición más clara de cada nivel de TDE y de las operaciones cognitivas que lo forman. Plantear un modelo de operaciones y reglas diferentes para cada nivel. Por ejemplo, Cohen y Bennie (2006, p. 5) definen el reconocimiento moral de modo que incluye una serie de tareas de preparación de la información en la memoria de trabajo de la persona.

Si aceptamos los análisis de Barnett (2001, p. 1046-1047), las VIMs contribuyen en forma diferente en cada etapa. Esto no ocurre solamente por razones propias de cada situación: debemos identificar reglas y operaciones cognitivas que sean coherentes.

Butterfield, Treviño y Weaver (2000) alertaron sobre la urgencia de encontrar una definición más coherente del reconocimiento moral (si no hay reconocimiento, el resto del proceso es muy diferente) y desarrollar mejores esquemas teóricos para su análisis. Su estudio debería incorporarse directamente al campo de la cognición social (Fiske & Taylor, 2007) que analiza los esquemas mentales de procesamiento de la información en situaciones sociales (trabajo, empresa, amigos, etc.).

Lo definen como: “*a person’s recognition that his/her potential decision or action could affect the interests, welfare, or expectations of the self or others in a fashion that may conflict with one or more ethical standards*” (p. 982). Consideran que casos como Ford Pinto (Gioia, 1992) muestran las consecuencias de la falta de reconocimiento moral.

De acuerdo con la teoría de la cognición social (Fiske & Taylor, 2007), el procesamiento de la información social empieza con la codificación. La información que atrae nuestra atención posee cuatro características: (1) novedad, (2) emocionalmente interesante, (3) relevante para las metas que perseguimos, y (4) resulta fácilmente memorable, es fácilmente accesible en nuestra memoria.

El reconocimiento moral es un tipo de codificación: la persona presta especial atención a los datos que recibe y les asigna la categoría de “tema moral” (Butterfield et al., 2000, p. 984).

En este punto, los autores introducen las VIMs. La información de intensidad moral posee atributos “vivididos y salientes”, que atraen la atención. Es en los breves segundos iniciales cuando las VIM la ayudan a reconocer que sus decisiones tendrán consecuencias para otros y a querer analizar más seriamente el asunto (p. 985).

Proponen que dos factores promueven, refuerzan o facilitan el reconocimiento moral de las personas en las organizaciones: los relacionados con el tema (intensidad moral) y los percibidos en el contexto social, como la cultura competitiva. En su marco teórico (p. 991) razonaron que la existencia de un entorno competitivo debe contribuir a la activación en la memoria de información sobre la rentabilidad y las metas del negocio con más frecuencia que los aspectos éticos, y que, además, las personas que sí atienden a estos últimos pueden ser vistas bajo una luz negativa.

Para su sorpresa, los resultados mostraron (p. 1000) una relación positiva entre la percepción de estar en un entorno de alta competencia comercial y el reconocimiento o alerta moral. Para explicarlo, argumentaron que las personas que trabajan en un ambiente con esta característica a menudo pueden estar expuestas a situaciones reñidas con la ética (como contrataciones inadecuadas), lo que podría volverlos más sensibles a los asuntos morales. En cualquier caso, dejaron en claro que el efecto del entorno competitivo no tiene un efecto tan claro como las VIMs, por lo que se centran en ellas.

Después de discutir las implicancias de MC y CS, los autores proponen que ambos determinan el reconocimiento moral (más adelante, demuestran estas hipótesis).

A continuación, proponen su mayor contribución a este campo de estudio: un método para medir la alerta moral que supere las limitaciones previas. En otras investigaciones el reconocimiento se mide mediante ítems como “la situación descrita incluye una cuestión moral”. Es prácticamente imposible que esta de medición esté libre de sesgos y que hasta cierto punto no “sugiera” una respuesta positiva.

En cambio, estos autores hicieron leer el caso a los participantes y luego les pidieron que escriban una lista de las cuestiones que ellos consideraban importante tener en cuenta para tomar una decisión y que serían planteadas en una reunión del comité encargado de solucionar el tema. Clasificaron estas respuestas y determinaron qué porcentaje eran de naturaleza ética, técnica, política, etc. Su variable dependiente (“reconocimiento moral”) fue el porcentaje de cuestiones éticas en el listado. El método no queda exento de cuestionamientos, pero demuestra que es posible medir el reconocimiento sin producir sesgos en las respuestas ni en las etapas posteriores.

Jordan (2009) planteó que para que exista una mejor TDE, no es suficiente que los esquemas cognitivos “ayuden” a reconocer un dilema moral, sino que además tienen que facilitar la atribución de su importancia. En el mundo empresarial, los asuntos morales compiten con las cuestiones estratégicas por la atención de las personas, y si no se consigue despertar suficiente interés, los recursos cognitivos dejarán de lado la moralidad (p. 239).

Las experiencias van formando esquemas dominantes en la memoria, cuyo uso facilita la recuperación de información de ciertos recuerdos y hace menos accesibles otros. Sin embargo (p. 240), el esquema dominante no siempre proporciona la información más pertinente para la situación, y puede llevar a omitir aspectos importantes. La mayor experiencia en los negocios puede llevar a ir “perdiendo” la capacidad de reconocer temas morales, que para un principiante podrían resultar “obvios”.

Todo depende de los esquemas relacionados con la ética, presentes en la memoria: *“the interaction between possessing both a well-defined business schema and being confronted with a business dilemma that elicits the decreased processing of information not considered to be part of that schema (included that considered to be moral-related)”* (p. 241).

En su estudio, se aplicó el siguiente procedimiento: después de leer escenarios éticos empresariales, los participantes (1) listaron de tres a cinco temas que llevar a la reunión donde se tomaría las decisiones sobre el caso, (2) explicaron por qué creían que cada uno de ellos es importante para la decisión y (3) los listaron según su importancia. También se midió el tiempo de lectura de las preguntas, hasta el momento de empezar a responderlas. Planteó que

los empresarios dedicarán menos tiempo que lectura que los profesores universitarios porque sus esquemas cognitivos de reconocimiento ético son más débiles.

Los administradores de negocios demostraron un peor recuerdo de información y mayor tiempo de procesamiento que los profesores universitarios para cuestiones relacionadas con la moral. Recordaron menos detalles morales y necesitaron más tiempo en estos ítems. En los ítems sobre estrategia, no se observaron diferencias (p. 247).

En segundo lugar, su reconocimiento moral fue menor que el de los académicos: mencionaron menos asuntos relacionados con la moral que aquellos (p. 249). En su lugar, mencionaron más cuestiones financieras. Por último, la experiencia en el mundo de los negocios estuvo asociada con una menor capacidad de reconocer las cuestiones morales. Se concluyó que (p. 251) la falta de atención de los administradores hacia las cuestiones morales empieza antes del proceso de razonamiento, durante el reconocimiento moral.

Estos hallazgos nos plantean una pregunta: ¿pueden las VIMs competir con los esquemas cognitivos en estas situaciones? La intensidad moral podría activar procesos no conscientes que sobrepasen el efecto de los esquemas cognitivos y faciliten el reconocimiento moral. Podríamos saberlo, por ejemplo, midiendo el tiempo que dedican a leer la información del caso, que se asocia con el interés y la “alerta” en la mente de la persona. La información sobre intensidad moral puede hacer desaparecer las diferencias en el tiempo de procesamiento que dedican a los dilemas morales los empresarios y los académicos.

En cuanto al juicio moral, también existe una interesante propuesta para ordenar las investigaciones (Mudrack & Mason, 2013). Los autores explican que hay una gran variedad de conceptos sobre juicio ético y que no existe compatibilidad entre ellos. Inclusive si nos concentramos en los estudios que emplean la *Multidimensional Ethics Scale* (Reidenbach & Robin, 1988, 1990), se usan términos como “evaluaciones éticas”, “perspectiva ética”, “orientación ética”, “actitudes morales”, etc. Para mayor problema, la evidencia no sustenta todas las conclusiones de sus respectivos autores y gran parte de la investigación parece orientada a repetir hallazgos ya confirmados.

Como punto de partida emplean la definición de juicio moral de Reidenbach y Robin (1990): “*determinaciones individuales sobre qué tan apropiado es un curso de acción que*

podría ser interpretado como equivocado”, y proponen que el objetivo de la investigación de los juicios éticos es “*la explicación, predicción y control de la conducta contraria a la ética*” (Flory et al., 1993, p. 418, traducción nuestra).

Existen casi 40 etiquetas diferentes para designar el juicio moral en la literatura, lo que produce que muchos estudios se desconozcan entre sí. Citan hasta treinta ejemplos de conclusiones no atingentes (que los datos no avalan) y de nomenclatura inapropiada.

Enseguida, hacen un balance sobre las variables que afectan el juicio moral. Los idealistas éticos tienden a ver algunas actividades éticamente cuestionables bajo una luz negativa; en cambio, existe muy poca evidencia de que los juicios morales se relacionen con el relativismo. Consideran que existe un campo promisorio en el estudio de la relación entre el juicio moral y la personalidad competitiva.

Luego (p. 585) abordan la cuestión de la relación entre las VIMs (percibidas) y el juicio moral. Sus conclusiones son bastante duras. El primer problema que encuentran es que cada persona puede tener su interpretación del significado de frases como “*severas consecuencias*”. Lo mismo sucede entre los propios autores. También cuestionan las estimaciones subjetivas de las VIMs, que tienen muy pocas probabilidades de ser verificables. A continuación, enfatizan los problemas de nomenclatura, que ya explicamos en el capítulo anterior (sección 1.7.).

Por último, invitan a pensar que la causalidad entre VIM y juicio moral podría ser invertida: los juicios morales pueden afectar la evaluación de los factores de intensidad moral mientras las personas responden a los cuestionarios. La literatura no ha sido capaz de contrastar esta alternativa. Concluyen que la relación entre la intensidad moral y el juicio moral puede no ser significativa.

Consideramos que para superar estas críticas es necesario usar la definición “objetiva” de las VIMs como planteó Jones y no hacer énfasis en las variables “percibidas”, porque inevitablemente conducirán a estos callejones sin salida. En efecto: si incluimos la “percepción de la intensidad moral” en un experimento no tenemos garantía de que la causalidad ocurra al revés de cómo esperamos, porque los juicios y las intenciones morales se forman en apenas breves segundos, mucho menos de lo que toma pasar de la lectura de

los escenarios a la sección de ítems sobre intensidad moral. La alternativa consiste en concentrarse en manipular los grados de intensidad moral en los escenarios y medir sus efectos en las diferentes etapas de TDE.

A continuación, proponen adoptar criterios más fundamentados para la elección de escenarios y viñetas en los estudios sobre juicio moral. Plantean que se defina un conjunto de temas o razones conceptuales comunes que pueden producir resultados más contrastables y consistentes. Retomaron este objetivo en otro artículo (Mudrack & Mason, 2013b). Los escenarios/viñetas que se usan en los estudios deben tener suficiente claridad para que el juicio moral se produzca sobre el contenido real del caso, en vez del contenido asumido por el lector.

Existen muchos escenarios, pero no hay pautas para elegir entre ellos. Ordenarlos puede mejorar la comprensión del juicio ético (p. 640). Hacen notar la importancia de cuatro factores del contexto¹⁰ en que se produce la viñeta: si el protagonista tiene libertad de acción, si obtiene algún beneficio, si la víctima tiene un papel destacado (saliencia) y si se evalúa la conducta más cuestionable en el escenario. La combinación de estos parámetros produce seis situaciones “distintivas” de decisiones morales (véase Tabla 3).

Tabla 3

Composición de los seis tipos de temas de escenarios, según Mudrack y Mason (2013)

Tipo de escenario	Criterios del escenario			
	Libertad de elección del protagonista	Beneficios para el protagonista	La situación de la víctima es prominente	Se evalúa la acción más cuestionable
Dilema	NO	NO	BAJO	NO
Clásico	SI	SI	ALTO	SI
Conspiración	SI	SI	BAJO	NO
Elección de Soffa	NO	NO	ALTO	SI
Tren desbocado	SI	NO	ALTO	SI
Soplones	SI	NO	BAJO	NO

(Fuente: Mudrack y Mason, 2013, p.640; traducción nuestra)

¹⁰ Los juicios éticos no pueden ocurrir si no se proporciona un contexto, un marco de referencia: algo sobre lo cual juzgar (p. 640). Se proponen buscar puntos en común sobre esos “algo que juzgar” y plantear una clasificación de los escenarios.

En el escenario denominado “dilema”, el protagonista no tiene libertad real de acción, como cuando un gerente le “pide” a un subordinado que trabaje el fin de semana para terminar un proyecto. Este pedido es en realidad una orden velada; aceptarlo no produce beneficios reales y la situación de la víctima no es un tema relevante. No se juzga la acción más cuestionable sino el hecho de aceptar o no el encargo encomendado.

En el escenario “clásico” la persona tiene libertad de elección, como cuando un vendedor decide no presentar todas las características del producto a sus clientes. Aquí existe un beneficio para el protagonista, se tiene en cuenta el daño para las víctimas y se juzga la acción más cuestionable.

La “conspiración” supone un acuerdo para cometer un acto ilícito/inmoral. Los protagonistas tienen libertad de elección, buscan un beneficio propio, no se brinda relevancia a la situación de la víctima ni se evalúan necesariamente las acciones más cuestionables (se evalúa la asociación para delinquir, no el contenido del delito).

La “decisión de Sofía”¹¹ es una decisión forzada entre dos o más opciones negativas o desagradables, como qué empleados despedir cuando es inminente un recorte de personal. El protagonista no tiene libertad de elección, no obtiene beneficios de sus acciones, tiene alta relevancia la situación de la víctima y se evalúa el acto más cuestionable.

En los escenarios de “tren desbocado”¹², brindar ayuda a una persona puede poner a otra en riesgo, como cuando se tiene información privilegiada sobre clientes cuyos intereses pueden colisionar. El protagonista tiene libertad de elegir, no existen beneficios tangibles para él, la situación de la víctima se resalta y se evalúa la acción más cuestionable.

El escenario de “soplones” (*whistle blowers*), una o más personas tienen que tomar la decisión de denunciar acciones ilegales o inmorales llevadas a cabo por una persona o

¹¹ El nombre recoge el título de una novela de William Styron, publicada en 1979, que luego se convirtió en una renombrada película. El personaje de Sofía se ve forzado a elegir cuál de sus hijos será asesinado por los nazis y a cuál se le permitirá vivir. De no tomar ella misma dicha decisión, ambos serían ejecutados.

¹² El nombre procede de los estudios sobre psicología moral (Cohen, 2012, p. 50; Hauser, 2008): un tren o tranvía al que se le han vaciado los frenos corre sin control sobre una vía mientras el conductor se encuentra inconsciente. Un testigo que está parado junto a un mecanismo de cambio de vías se da cuenta que la máquina avanza directamente sobre un grupo de cinco excursionistas que se encuentran sobre las vías y no pueden escapar, además de no haberse dado cuenta todavía de la aproximación del vehículo. Tiene la opción de tirar de la palanca y cambiar el tren hacia otra vía, pero en ella inevitablemente matará a una persona que se encuentra circulando.

corporación. Generalmente, los “soplones” tienen menos poder que las personas que denuncian y se enfrentan a potenciales consecuencias negativas. Tienen libertad de elección y no obtienen beneficio de sus acciones. Las víctimas muchas veces ni siquiera son identificadas. Finalmente, no se evalúa la acción más cuestionable sino “el soplo”.

Concluyen planteando que estos seis temas proporcionan un buen punto de partida para aclarar el juicio moral (p. 649) y permitir que se realice sobre las características del contenido, en vez de las asunciones del lector.

Existe un último aspecto conceptual a tratar: la TDE no es estrictamente la búsqueda de la mejor alternativa ética, sino que quien resuelve un dilema en el mundo real tiene en cuenta, además, el respaldo que las personas darán a su decisión. Linda Treviño planteó que la mayoría de ejecutivos tiende a buscar fuera de sí las opciones ante un dilema: en la opinión de otras personas, antes que usar su propia brújula moral interior (Treviño, 1986). Los dilemas morales tienden a ser más delicados o riesgosos que las decisiones instrumentales; como consecuencia, en el primer caso las personas tienen mayor tendencia a buscar una respuesta en la información social convencional. Como consecuencia, se tiende a usar el Sistema 1 del pensamiento (Kahneman, 2012).

Cuando se analiza un dilema moral en los negocios, se tiende a buscar una alternativa con la que la mayoría de personas estaría de acuerdo, antes que la mejor opción. La intensidad moral es una información que invoca esquemas mentales que ayudan a las personas a superar el pensamiento social convencional y emplear el Sistema 2, para tomar una decisión consecuente.

Ante dilemas éticos, la cultura organizacional se convierte en un sistema de información sobre opciones valorativas compatibles con el pensamiento de la mayoría (Douglas et al., 2001, p. 103). Los valores personales cambian en dicho contexto a través de un proceso denominado “*value/self-confrontation*” (p. 104). Cuando las personas sienten que la sociedad condona una acción, es menos probable que reconozcan que está en juego una cuestión ética (Barnett, 2001, p. 1048 y Chen et al., 2009).

Carlson y colaboradores (2002, p. 17) expresan una idea similar: los temas éticos cotidianos están “envueltos” en un “marco de referencia” muy relacionado con el CS. Ante

dilemas morales, prestamos mayor atención a la información sobre las personas; ante los dilemas no morales, la atención está puesta en la información sobre el problema (Dukerich et al., 2000, p. 34).

Haines y Leonard (2007, p. 182) demostraron que tanto los juicios morales como la TDE cambiaron con facilidad después de interactuar con otras personas. No podemos desvincular nuestro propio sentido de “moralidad” de las creencias morales de los demás. Refleja cómo los tratamos a ellos mismos. Por eso la percepción de “moralidad de una empresa” está asociada con el trato que los gerentes dan a los trabajadores (véase Hofmann et al., 2007, p.182 y Decker & Calo, 2007, p. 310).

Los estudios sobre el “heurístico de disponibilidad” muestran que la percepción de “corrección” de un acto varía de acuerdo con la facilidad con la que el sujeto que toma decisiones pueda recordar casos específicos de personas que crean que es moralmente aceptable (Hayibor & Wasieleski, 2009, p. 156).

Nuestra noción intuitiva del “imperativo categórico moral” está ligada a nuestro sentido de equidad y correspondencia en nuestras relaciones personales cercanas (como en la relación líder-miembro: Bhal & Dadhich, 2011, p. 487), hasta asemejarse a una “obligación de reciprocidad”. Los amigos pueden ejercer un mayor impacto en las decisiones éticas que los valores de la cultura nacional (Westerman et al., 2007). Estamos preparados para reconocer “lo ético” en situaciones donde está en juego el equilibrio de las expectativas sociales, lo que los demás esperan de nosotros, especialmente cuando se trata de relaciones entre personas (Power & Lundsén, 2005).

Planteamos que los procesos cognitivos están preparados para predecir la reacción social más probable ante los dilemas morales: nos formamos una idea de lo que los demás harían en esa situación, a través de una exploración de normas social-consensuales (Krishnakumar & Rymph, 2009). Así se ahorran recursos cognitivos y se evita un análisis más sistemático y razonado, gracias a un marco de referencia que guíe la conducta. A veces dicho marco (o guion) no parecerá satisfactorio y se iniciará un procesamiento más sistemático. La intensidad moral es uno de los factores que provocan este desbalance y motivan un análisis con mayor profundidad, que supera el pensamiento convencional.

2.2. Un modelo de los procesos mentales involucrados en la toma de decisiones éticas de negocios

Un modelo que defina con claridad las VIMs y la TDE debe precisar sus “umbrales sensoriales” (Bennett et al., 2002; Carlson et al., 2002), sus límites y los procesos psicológicos relacionados con cada etapa (Sparks & Pan, 2010). Hemos propuesto también que la influencia de las VIMs puede comprenderse considerando los recursos limitados de procesamiento de la memoria de trabajo (Eysenck & Keane, 2000; Ruiz-Vargas, 1991).

En el estado actual de la teoría, nos encontramos en capacidad de proponer una serie de reglas cognitivas que describan las operaciones mentales que activan las variables de intensidad moral y las características individuales comprendidas en los modelos de Forsyth, Kahneman, Ajzen y Kohlberg, mientras una persona toma decisiones morales. La evidencia apunta igualmente hacia un modelo “cognitivo-social-intuicionista” de las decisiones morales (Haidt, 2001): nuestras creencias sobre lo que los demás aceptarían en la situación constituye un atajo mental poderoso (Hauser, 2008).

En el futuro la investigación seguramente llegará a un modelo más orgánico de la TDE en los negocios. Por el momento, sabemos que el modelo de Rest de TDE es el tronco que estructura las variables dependientes (reconocimiento, juicio, intención y acción). Las VIMs ejercen una influencia directa sobre los cuatro niveles, pero mediada por diferentes factores. A nivel de reconocimiento y juicio, por la capacidad de procesamiento de la memoria de trabajo. A nivel de la intención y la conducta moral, debemos buscar un recurso que nos ayude a buscar alternativas en los “momentos de la verdad” y no caer en la inacción. Esta variable podría ser la “imaginación moral”¹³.

¹³ En ética para los negocios, se define la “imaginación moral” (Werhane, 1999) como *“the ability in particular circumstances to discover and evaluate possibilities not merely determined by that circumstance, or limited by its operative mental models, or merely framed by a series of rules or rule-governed concerns”* (p. 93). Véase también el interesante ensayo de Daryl Koehn, titulado “Fictive creativity and morality: A multidimensional exploration” (en Schwartz & Harris, 2014, pp. 5-24) y el libro de Lederach (2016), que asocia la imaginación moral a la resolución de conflictos. Glover (2013, pp. 554-556) asocia la capacidad para la imaginación moral con la MC y la PR, pero sin emplear el marco teórico de las VIMs.

A nivel de reconocimiento moral, no se puede soslayar la importancia del modelo de filosofías morales personales (Forsyth, 1980, 1992) y el de guiones y esquemas cognitivos del comportamiento (Schank & Abelson, 1987).

A nivel del juicio moral, debemos tomar en cuenta el desarrollo cognitivo moral (Kohlberg, 1981, 1982) y los sesgos cognitivos (Kahneman, 2012).

La intención moral es el campo de la Teoría de la Conducta Planeada (Fishbein & Ajzen, 1975) y de sus respectivos factores (conocimiento, confianza y deseo de complacer).

El nivel de la conducta moral sigue siendo el territorio menos explorado. Podría estar influido por diferentes factores individuales, como la autoeficacia, la fuerza del yo, el autocontrol y el “sistema frío/caliente” de control de las acciones (Metcalf & Mischel, 1999).

Conforme vayamos comprendiendo las influencias recíprocas entre estos niveles y teorías, estaremos en mejores condiciones para alcanzar el objetivo propuesto por Flory y sus colaboradores: explicar y mejorar la toma de decisiones de las personas en las empresas (véase Flory et al., 1993; Weber & Rau, 2003; Weber & Wasieleski, 2001).

Planteamos un modelo de procesos cognitivos que sintetiza los hallazgos de nuestra revisión de la literatura; enseguida propondremos cómo responde a las cuestiones pendientes en la teoría: definiciones y temas específicos, problemas relacionados con los modelos de intensidad moral, las etapas del modelo de James Rest, las variables individuales y su relación con la intensidad moral, los escenarios y las escalas de medición, y finalmente, al modelo cognitivo “serial”.

El modelo cuenta con dieciocho pasos, cada uno incluye una estructura cognitiva responsable de llevar a cabo una operación mental. Nuestra propuesta recoge los principios de la psicología cognitiva (De Vega, 1984; Lindsay & Norman, 1983; Norman, 1987) y los principios generalmente empleados en la literatura sobre la intensidad moral.

Reduciremos la terminología psicológica a tres conceptos indispensables (Baddeley, 2007; Eysenck & Keane, 2000; Ruiz-Vargas, 1991). En primer lugar, la memoria de trabajo es *“un sistema de memoria operativa de capacidad limitada, responsable del*

almacenamiento temporal y del procesamiento de la información durante la ejecución de tareas complejas” (Ruiz-Vargas, 1991, p. 149). Es una especie de mesa de trabajo temporal donde reunimos datos útiles para la toma de decisiones, de la que mantenemos alejados los distractores (Eysenck & Keane, 2000, p. 164) y donde llegamos a conclusiones.

En segundo lugar, se encuentra el proceso de codificación, que ocurre en la memoria a largo plazo y que clasifica o determina a qué tipo de conocimiento almacenado en nuestra memoria corresponde un estímulo o una información, con el fin de facilitar su almacenamiento y posterior acceso (Ruiz-Vargas, 1991, p. 153). La codificación contribuye a su vez, con la construcción y perfeccionamiento de esquemas de conocimiento, que permiten recuperar eficientemente la información y emplearla para alcanzar metas.

Finalmente, está la memoria semántica, que es el “diccionario dinámico” de la mente, una *“réplica o representación del mundo, que incluye no sólo conceptos que representan clases de cosas, sino toda una maraña de relaciones jerárquicas, de inclusión, de pertenencia, de causalidad, etc., entre ellos”* (Ruiz-Vargas, 1991, p. 207). Nos dice si estamos en un “estado normal de la realidad”, o si una decisión puede poner en peligro nuestros intereses.

La memoria semántica es como una biblioteca “multimedia” que contiene toda nuestra representación de la realidad; la codificación en la memoria a largo plazo es un bibliotecario activo que va reformando el índice de la colección conforme nos ocurren nuevas experiencias. La memoria de trabajo es un lector activo y esforzado que se concentra en tomar decisiones eligiendo la información relevante y descartando las distracciones. Los tres se entregan información e interactúan continuamente.

Hechas estas precisiones, presentamos paso a paso nuestro modelo cognitivo de toma de decisiones éticas individuales en los negocios y del papel de las VIMs en ellas (véase Tabla 4).

Tabla 4**Modelo de toma de decisiones éticas individuales en los negocios**

Fase 1: Reconocimiento moral
Paso 1. A un administrador/ejecutivo se le presenta un dilema ético. La información ingresa a través de la memoria de trabajo (responsable: memoria de trabajo).
Paso 2. La información sobre intensidad moral genera aspectos distintivos que atraen recursos de la memoria de trabajo (responsable: memoria de trabajo).
Paso 3. La información se codifica como un “dilema” o “problema” (responsable: memoria a largo plazo) y como “ganancia o pérdida” (Kahneman).
Paso 4. La presencia de variables de intensidad moral ayuda a invocar la “filosofía moral personal” como marco de referencia (responsable: memoria a largo plazo)
Paso 5. Si se activa la “filosofía moral personal” como marco de referencia, el problema se codifica como una “cuestión ética”; si no, se codifica como una situación no relacionada con la ética. En este caso, la TDE se detiene (responsable: memoria de trabajo).

Fase 2: Juicio Moral
Paso 6. Se invoca la información relevante disponible relacionada con la cuestión ética (responsable: memoria semántica).
Paso 7. Las VIMs completan vacíos de información en la información disponible sobre la situación o la persona que la protagoniza (responsable: memoria de trabajo).
Paso 8. Se compara la información procedente del paso 7 con los datos disponibles sobre el dilema (responsable: memoria de trabajo).
Paso 9. La información sobre intensidad moral impulsa la activación del razonamiento moral, según Kohlberg (responsable: memoria de largo plazo).
Paso 10. En base al mejor equilibrio posible entre la información procedente del paso 7, los datos disponibles sobre el dilema y la aplicación del razonamiento moral, se arriba a un juicio sobre lo que debería hacerse en la situación (responsable: memoria de trabajo).

Fase 3: Intención moral

<p>Paso 11. El juicio moral sobre “qué debería hacer” se convierte en un nuevo input, que se codifica como “una posible decisión” (responsable: memoria de largo plazo).</p>
--

<p>Paso 12. En la memoria semántica, se invoca información relacionada con los tres componentes de la Teoría de la Conducta Planeada: “actitudes hacia la posible decisión”, “creencias normativas y subjetivas sobre ella” y “creencias sobre la capacidad de controlar la situación si la decisión se lleva a cabo” (responsable: memoria semántica).</p>

<p>Paso 13. Se compara la información procedente del paso 10 con la del paso 12 (responsable: memoria de trabajo).</p>
--

<p>Paso 14. Se estima la fuerza de nuestra intención de actuar en concordancia con el paso 10. Si los aspectos distintivos de la información del paso 12 refutan (disuaden) los del paso 10, entonces se detiene el proceso de TDE (responsable: memoria de trabajo).</p>

Fase 4: Conducta moral

<p>Paso 15. Se invoca información sobre los aspectos prácticos y las dificultades para llevar a cabo nuestra intención (responsable: memoria semántica).</p>
--

<p>Paso 16. Se analiza la información del paso 15 y se elabora una estimación subjetiva sobre el esfuerzo y el riesgo de seguir nuestra intención (responsable: memoria de trabajo).</p>
--

<p>Paso 17. Se compara la información del paso 16 (costes estimados) con la del paso 10 (juicio moral, imperativo moral de la decisión) (responsable: memoria de trabajo).</p>
--

<p>Paso 18. Si los aspectos distintivos del paso 10 terminan preponderando en la memoria, se lleva a cabo la conducta ética. Si los aspectos distintivos de la información del paso 15 terminan generando las huellas más fuertes en la memoria, los “guiones” (scripts) de la memoria semántica insisten en presionar a favor de la conducta ética invocando ejemplos de acciones a realizar. Si los guiones también fracasan, entonces se inhibe la conducta y no actuamos en consecuencia con nuestra intención moral.</p>

(Fuente: Elaboración propia)

Los pasos 1-5 corresponden al “reconocimiento moral”, 6-10, al “juicio moral”; 11-14 a la “intención moral” y 15-18 a la conducta moral¹⁴.

Este modelo de 18 pasos tiene una serie de ventajas para la investigación. En primer lugar, traduce las etapas de Rest a procesos cognitivos identificables. En segundo lugar, establece límites reconocibles para cada una (véase Carlson et al., 2002; Valentine & Bateman, 2011). También permite estudiar la “conducta moral” sin centrarse únicamente en su aspecto visible sino sabiendo que aún incluye operaciones cognitivas en la mente. En cuarto lugar, explica por qué la información sobre intensidad moral no tiene el mismo efecto en todas las etapas, pues sólo es invocada en determinados momentos (Barnett, 2001; Bennett et al., 2002). También respeta la posición de la mayoría de estudios teóricos, que dice que la intensidad moral ya no influye directamente en la última etapa (Flannery & May, 2000). Toma en cuenta el principio de que la intensidad moral puede afectar el proceso en niveles diferentes (alto y bajo) y mediante una o varias VIMs.

Asimismo, invoca los conceptos teóricos (filosofía moral personal, razonamiento moral) mediante mecanismos específicos y sólo en los momentos en que resultan pertinentes. Esto explica por qué la intensidad moral a veces influye directamente la TDE y a veces media el efecto de otras variables (Pauli & May, 2002).

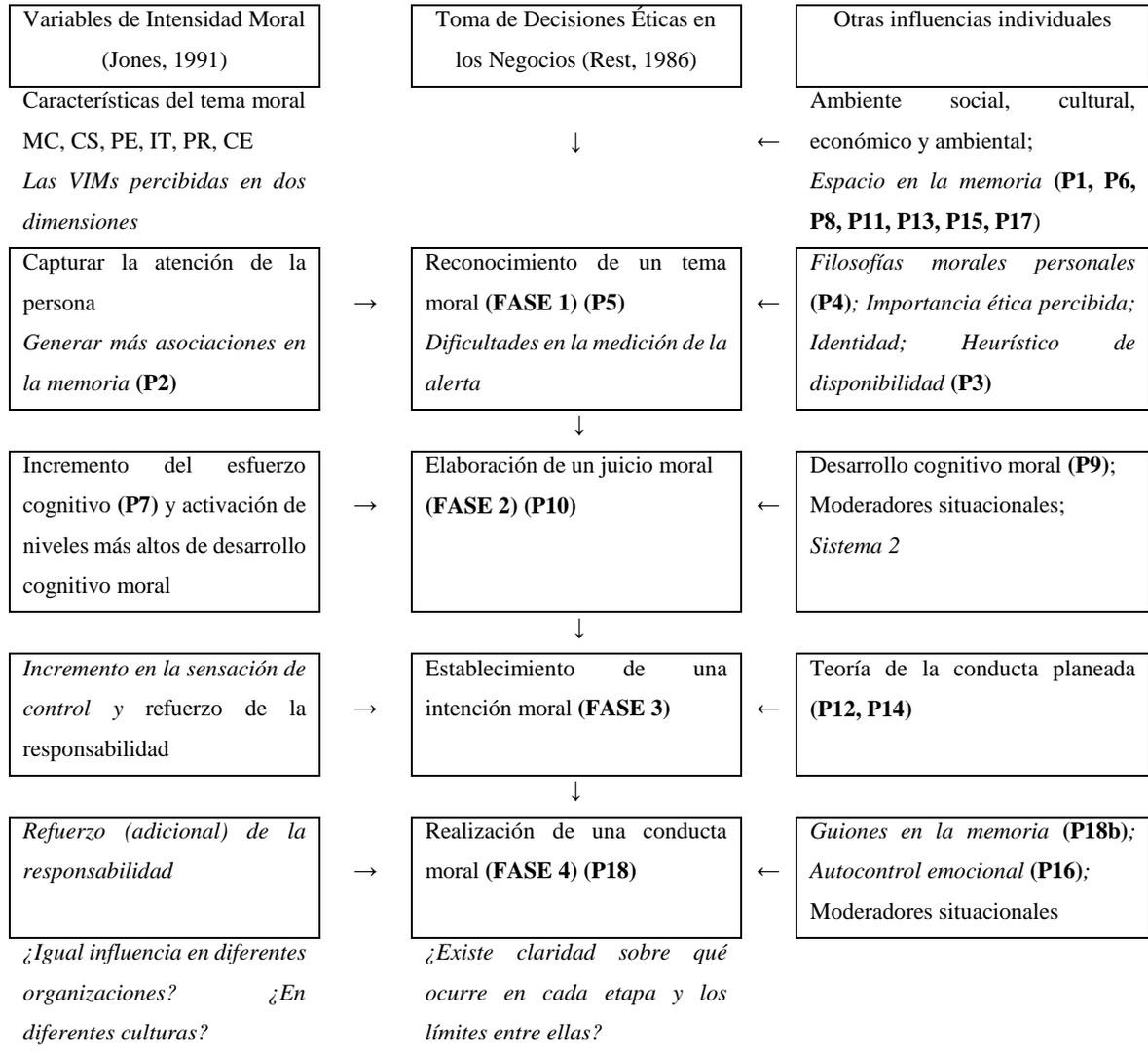
Por último, el modelo ayuda a resolver el problema de los “umbrales absolutos” (Carlson et al., 2002), porque la información primero es analizada como un problema o dilema general, y sólo si la intensidad moral logra invocar el modelo de Forsyth en la memoria a largo plazo, entonces empieza a ser considerada como un asunto ético.

La Figura 2 indica la relación entre los 18 pasos del modelo propuesto y el estado de los conocimientos acerca de la influencia de las VIMs sobre la TDE, que se presentó al final del Capítulo 1 (Figura 1). La Figura adaptada indica cuál es el tema con el que se relaciona más cercanamente cada paso (en negrilla y antecedido por la letra P mayúscula).

¹⁴ Se han omitido intencionalmente pasos relacionados con la retroinformación al sistema de conocimiento de la memoria, por no ser el tema de la tesis. Sin embargo, cada experiencia de toma de decisiones frente a un dilema ético transforma las estructuras de nuestro conocimiento (memoria semántica), también nuestro criterio para comprender futuras situaciones (categorías en la memoria) y nuestra habilidad para analizar información de tipo moral y llegar a decisiones en base a ella (memoria de trabajo).

Figura 2

Relación entre las fases del modelo propuesto y la influencia de las VIMs y otros factores sobre la TDE



(Fuente: Elaboración propia, a partir de Craft, 2013, p. 222)

A continuación, revisaremos los problemas pendientes en la teoría a los que el modelo da respuesta. En cada caso se vincula el problema con el autor que lo planteó.

2.3. Cuestiones a las que el modelo plantea respuestas

En primer lugar, analizamos una serie de preguntas relacionadas con las variables de intensidad moral y sus componentes.

¿Cuál es el “umbral absoluto”, el nivel de estimulación mínimo que la intensidad moral debe superar antes de afectar a la TDE en los negocios? (Carlson et al., 2002) Nuestro modelo propone que el “umbral mínimo” se alcanza en la memoria a largo plazo (paso 4), en el momento en que la información del dilema “activa” la filosofía moral personal como esquema relevante para analizar la situación. En caso contrario, el proceso sigue como si no se tratara de un problema moral, sino una “cuestión de negocios”.

¿Cómo se pasa de “baja” a “alta” intensidad moral? (McMahon & Harvey, 2007; Stein & Ahmad, 2009). El “nivel” de intensidad moral existe en función de su eficacia para superar las resistencias a la conducta moral. La intensidad moral “alta” funciona como una “alerta incondicional”. Futuras investigaciones pueden examinar si la alta intensidad moral se relaciona con la activación de ciertas regiones en la corteza cerebral de los lóbulos frontales, responsables de las conductas ejecutivas como la toma de decisiones (Goldberg, 2016).

¿Las VIMs consiguen que la cognición sea “guiada por los datos”? Los procesos cognitivos durante la TDE nunca pueden estar completamente “controlados por los datos”, sino por una continua evaluación simultánea de esquemas cognitivos y datos. El papel de la intensidad moral debe consistir en ayudar a activar los “esquemas mentales éticos”.

¿Cuánto depende el efecto de las VIMs de la memoria de trabajo disponible? El modelo solamente declara cuál es la información que participa en la memoria de trabajo en cada etapa. Futuras investigaciones pueden calcular cuánta carga supone cada información y en qué momento la sobrecarga es tan fuerte que podría terminar con la TDE.

¿Funciona la intensidad moral como un “corrector de visión”, como un “organizador de la memoria” o como un “disparador de intenciones”? (Kahn, 1990). El único rol claro de la intensidad moral es el de ser un “disparador de intenciones”, pues en cada etapa impulsa el “imperativo categórico” de la situación (Weber & Wasieleski, 2001).

¿Tenemos algún “receptor cognitivo” especial para detectar intensidad moral? Esta pregunta no puede ser respondida por nuestro modelo (pasos 1 y 2). Para ello deberían investigarse los correlatos de la actividad neurológica durante los primeros segundos de lectura de un dilema ético, especialmente en la corteza prefrontal (CPF, véase Churchland, 2012, Capítulo 6 y Goldberg, 2016, Capítulo 9). Si aparecen áreas más activas en el cerebro, entonces, se sostendría la existencia de “localizadores especializados” (Christoff et al, 2009).

¿Debemos incluir la imparcialidad entre las VIMs, como propuso Singer (1996)? La “imparcialidad” posee un rol en la TDE, pero tiene más posibilidades de ser un contenido de la memoria semántica. La persona presta primero atención a la importancia que da a la imparcialidad en su propia mente y recién entonces la compara con lo que sucede en la situación (paso 10).

¿Tiene sentido medir la PR en relación con la persona que comete la acción? (Decker & Calo, 2007). Sí: tal como hemos argumentado en la sección 1.6., la información de intensidad moral no sólo procede de las consecuencias que sufren las víctimas, sino también del modo como actúan los que realizan las acciones. La PR con el “perpetrador” tiene importancia en el análisis y hasta puede convertirse en una coartada de la conducta inmoral.

¿Tienen las VIMs un mayor “poder de alerta” cuando son planteadas en términos de pérdidas que de ganancias? (Decker & Calo, 2007; Kahneman, 2012). En nuestro modelo, basta con controlar el tipo de información (“pérdidas” y “ganancias”) y ver con cuál de ellas es más difícil activar el modelo de filosofías morales personales (paso 5).

En segundo lugar, existen asuntos relacionados con los modelos de intensidad moral: cuál es su número de dimensiones y cómo interactúan las VIMs con los componentes de otras teorías.

¿La “bidimensionalidad” de las VIMs responde a algún esquema cognitivo en la memoria? (Singhapakdi, 1996). Nuestro modelo no lo excluye: puede ser que en cuanto la memoria de largo plazo detecte indicios de “intensidad moral” active un esquema semántico con dos categorías. Es posible que este esquema sea diferente para cada persona.

Si hay dos “factores de intensidad moral”, ¿en qué orden se procesan? El modelo permite diseñar experimentos que resuelvan esta cuestión. Durante los pasos 2, 7, 9 y 13, basta controlar el orden en que se presenta la información de intensidad moral y determinar el impacto relativo de cada una. Nuestra opinión es que la capacidad de memoria de trabajo se ve tan sobrecargada que apenas hay “espacio” para un factor.

¿Las VIMs median la relación entre la intención moral y los componentes de la teoría de la acción planeada? (Chen et al., 2009; Flannery & May, 2000; Chen et al., 2009). La evidencia disponible apoya esta posibilidad. Ello ocurre porque los “esquemas mentales” (actitudes, razonamiento moral, etc.) van tomando control del proceso de TDE: conforme se activa más información en la memoria semántica, el proceso se vuelve más “guiado por los esquemas”: la persona responde más en función de sus miedos o convicciones que de la información sobre intensidad moral (Paso 12).

¿Se puede describir una posición laboral según la intensidad moral que la acompaña? (Kelley & Elm, 2003). Nuestro modelo apoya esta posibilidad, y también que algunas profesiones también desarrollen esquemas “más morales” en la memoria semántica, y procesos de codificación más éticos en la memoria de largo plazo (véase Green & Weber, 1993). Esto debe ser examinado en investigaciones en el campo de los recursos humanos.

¿Varían los efectos de las VIMs con la edad? (Sweeney & Costello, 2009). Se ha propuesto que los jóvenes dan mayor importancia al CS y los adultos a la MC. Nuestro modelo permite estudiar los efectos diferenciales en diferentes edades, y si ambos activan un nivel igualmente alto de razonamiento moral (paso 9).

En tercer lugar, el modelo responde a una serie de cuestiones relacionadas con el modelo de toma de decisiones éticas de James Rest.

¿Cuál es el correlato psicológico de la cada etapa de TDE? (Sparks & Pan, 2010). Ahora podemos proponer una respuesta a esta pregunta, porque las operaciones psicológicas han sido descritas en el modelo (a nivel del conocimiento empleado).

El reconocimiento moral se inicia con el registro de la información sobre el dilema en la memoria de trabajo. Todavía no se ha producido el análisis para reconocerla como “un

asunto ético”; los datos siguen el procesamiento estándar. El impulso que brinda la intensidad moral ayuda a activar esquemas de reconocimiento (memoria de largo plazo) especializados en invocar datos sobre el mundo moral (memoria semántica): la “filosofía moral personal” (Forsyth, 1992). Estos datos van a la memoria de trabajo para ser analizados conjuntamente y si se elige la filosofía personal como marco, el dilema se reconoce como “asunto ético”.

Las demás fases repiten el mismo procesamiento: memoria de trabajo-memoria de largo plazo-memoria semántica-memoria de trabajo. Si la huella de la información y de los esquemas morales es más fuerte que sus costos y objeciones, el proceso prosigue hacia la siguiente etapa; de lo contrario, se detiene.

¿Se puede investigar conjuntamente a los cuatro niveles del modelo de Rest o debe hacerse por separado? (Valentine & Bateman, 2011). Las operaciones indicadas en el modelo dejan en claro que no existe un solo método que permita analizar los cuatro niveles pues cada uno de ellos incluye pasos y modelos teóricos diferentes.

¿Se puede conocer cómo se pasa de una a otra etapa? Nuestro modelo pretende aclarar este punto, específicamente en los pasos 5, 10 y 14. El resultado de los pasos anteriores se convierte en input de una nueva búsqueda en la memoria semántica. La principal influencia sobre cada etapa es el resultado del procesamiento de la etapa previa.

¿Hay un “efecto acumulativo” de las VIMs de uno a otro nivel del modelo de Rest? Consideramos que sí: la información sobre intensidad moral es analizada una y otra vez durante la TDE. Sin embargo, en cada etapa es contrastada con esquemas morales y contenidos diferentes, por lo que habría que asumir una independencia parcial entre los pasos.

¿Cada nivel de TDE requiere de su propio modelo de operaciones y reglas? Cada etapa incluye esquemas de memoria y contenidos diferentes, pero los procesos de codificación-búsqueda-análisis-decisión deben ser los mismos.

¿Se puede producir una medida de reconocimiento moral que no produzca un sesgo en las respuestas? (Sweeney & Costello, 2009). Sugerir frases que contengan la palabra “ética” casi equivale a forzar el encendido de los esquemas “correctos” en la memoria a largo plazo. El proceso queda sesgado. Nuestra propuesta permite entender mejor qué es lo que

sucede antes del paso 4 (invocar el esquema de Forsyth) y por lo tanto saber que la información debe presentarse como un contenido de una situación de negocios, sin preguntar sobre ética. El reconocimiento moral debe medirse en el momento y no como parte de una racionalización posterior. Este punto se contrastará en el Estudio 1.

¿Las VIMs sirven al juicio como “reemplazo a la falta de información previa”? Sí: los primeros segundos de la conducta moral son confusos, transcurren entre incertidumbre, ansiedad y expectativas poco claras. En este contexto la falta de información resulta muy costosa para el sistema cognitivo. Es muy probable que la subsane echando mano de casi cualquier dato disponible y la intensidad moral es demasiado ubicua para que nuestra mente la ignore. En las últimas etapas se encarga de ello la memoria semántica.

En cuarto lugar, existe una serie de preguntas acerca de las variables individuales que afectan la TDE.

¿Cuáles son las variables básicas en un modelo individual de TDE en los negocios y qué reglas siguen? (Craft, 2013; O’Fallon & Butterfield, 2005). Proponemos hacer una diferencia entre las variables individuales que organizan las operaciones del proceso de TDE y las que administran la recuperación de la información en la memoria de largo plazo y la memoria semántica. Las primeras deben incluir la filosofía moral personal de Forsyth (a nivel del reconocimiento), el desarrollo cognitivo moral de Kohlberg (a nivel del juicio), los componentes de la teoría de la conducta planeada de Fischbein y Ajzen (a nivel de las intenciones) y los guiones de Schanck y Abelson y el autocontrol emocional (Metcalf & Mischel, 1999; Mischel, 2015) a nivel de la conducta. Entre las segundas, que son una especie de “bibliotecarios” y “sustentadores de contenidos” tenemos los esquemas mentales a nivel de la memoria de trabajo y la memoria de largo plazo, los heurísticos (Kahneman, 2012) a nivel de la memoria semántica y los contenidos para vislumbrar posibles escenarios, que hemos denominado “imaginación moral” (Werhane, 1999).

¿Qué variable influye primero a la TDE en los negocios, la intensidad moral o el idealismo moral? (Davis et al., 1998). Proponemos que la entrada de información sobre intensidad moral a la memoria de trabajo resulta decisiva para la activación de la filosofía moral personal como esquema para interpretar los datos.

¿Termina la influencia de la “filosofía moral personal” en la etapa del juicio? (Robin et al., 1996). Sí: después del paso 10 ya no se postula una nueva influencia directa, sino que es confiada (pasos 16 y 17) a la “huella” que la intensidad moral ha dejado en el sistema de toma de decisiones durante las fases anteriores.

¿Puede considerarse la “filosofía moral personal” como un esquema de “pre cognición moral”? (Douglas et al., 2001; Singh et al., 2007). Muy probablemente. La filosofía moral personal es un esquema activo de análisis de la realidad: las personas altamente idealistas pueden ser *en promedio* más sensibles para detectar cuestiones éticas que las personas relativistas (Valentine & Bateman, 2011). Sin embargo, sería muy costoso para el sistema cognitivo mantener este canal abierto permanentemente (todo el tiempo veríamos las cosas que nos suceden como situaciones éticas) y por lo tanto se mantiene más bien en un estado de espera hasta que recibe información que la activan. Las VIMs constituyen esa información.

¿Cuál es el papel de la empatía en la TDE y cómo se relaciona con las VIMs? (Mencil & May, 2009; Singer et al., 1998). La empatía no es un contenido de la memoria sino una habilidad emocional. Su influencia debe ser más clara en las partes más conscientes (menos automáticas) del proceso, como en los pasos 14, 17 y 18.

¿Cuál es el papel de la “importancia ética percibida” en la TDE? (Robin, Reidenbach & Forrest, 1996). Resulta fácil darse cuenta ahora que la PIE es un contenido registrado en la memoria semántica, y que por lo tanto no puede activarse antes del paso 6. Esto explica por qué no se ha encontrado una clara influencia de ella a nivel del reconocimiento moral.

También se responde a preguntas acerca del uso de escenarios y escalas de medición.

¿Qué extensión debe tener un escenario? (Reidenbach et al., 1991). Todos los investigadores parecen haber pasado por alto que resulta 100% seguro que la fase del reconocimiento moral ya concluyó antes de que la persona termine de leer el escenario. Y por muy breve que sea el texto, también debe haber concluido el juicio moral. Los primeros segundos de la conducta moral son sumamente activos e intensos para el sistema cognitivo; con mayor razón, el minuto que toma leer los escenarios. Un escenario debe ser breve. El

mínimo exceso de información sobrecarga la memoria y corre el riesgo de ocultar el verdadero proceso de análisis moral y sugerir respuestas más convencionales.

¿La clasificación de escenarios planteada por Mudrack y Mason (2013b) es relevante desde el punto de vista de la TDE en los negocios? Consideramos que sí; hasta ahora se han venido empleando diversos escenarios sin considerar sus diferencias formales en la TDE.

¿Al medir la “percepción” de la intensidad moral se influye a la persona a tomar decisiones más morales? (Butterfield et al., 2000). Resulta sumamente difícil mantener la independencia entre el texto del dilema y los ítems del cuestionario. El contenido de las preguntas es un dato para el lector, que sesga su memoria de trabajo. Sin embargo, no pueden dejarse los ítems totalmente de lado. Una alternativa es el uso de medidas implícitas de la intensidad moral junto a las medidas explícitas (Bohner & Wänke, 2006). Aquéllas se caracterizan porque la persona que responde no es consciente de lo que verdaderamente está respondiendo, sino que cree estar evaluando algo distinto.

¿El modo como se redactan los ítems de percepción de la intensidad moral está orientando las respuestas hacia la “MC”? Se trata de un fenómeno preocupante (véase el caso de Bennett et al., 2001). Si se mide la IT mediante el ítem: “los efectos de esta decisión (si se producen) ocurrirán en un breve plazo en el tiempo”, la frase incluye una mención a la MC (“efectos de esta decisión”) antes de introducir el factor temporal; dicho fraseo tendrá efectos en la memoria de trabajo. Se debe tomar con mucha cautela los resultados de las medidas “perceptuales”; es mejor usar la manipulación “objetiva”.

Por último, nos referimos a las dudas relacionadas con el modelo serial de operaciones cognitivas que hemos propuesto.

¿Explica mejor un modelo “serial” o uno “factorial” el efecto de las VIMs? La capacidad de la memoria de trabajo es muy limitada y el tiempo que toma la TDE muy corto; resulta imposible obviar el efecto de posición serial en el procesamiento de la información: lo que se nos dice primero empieza a procesarse primero. Esto es lo que configura un “modelo serial” de procesamiento de la información. Planteamos que, conforme mayor sea el tiempo para revisar nuestras decisiones, irá desapareciendo el efecto de posición serial de la información sobre intensidad moral; cuanto menor sea el tiempo, el efecto de posición serial

será más fuerte y la primera información que recibimos impactará más la TDE. Proseguiremos esta línea en los diseños metodológicos.

¿Qué otros modelos de TDE se podrían plantear? (Krishnakumar & Rymph, 2009). Haidt (2001) propuso que nuestras decisiones morales son intuitivas y que el análisis racional empieza *después* de que tomamos una determinación, para darle soporte. Podemos caracterizar este modelo “intuicionista” mediante la secuencia: “reconocimiento – intención – juicio – intención - conducta”. Aunque este planteamiento resulta lógico, la cognición no procede de forma arbitraria, sino que sigue reglas como las que hemos descrito en los pasos 1-18. Estos pasos pueden producirse en intervalos tan breves (décimas de segundo) que muestren un *aspecto intuitivo* (Keller, Bohner & Erb, 2000). Pero si comparamos modelos cognitivos tenemos que usar elementos y reglas compatibles, y evitar cambios innecesarios de terminología.

Otra posibilidad es un modelo “sin juicio moral”, por aproximaciones sucesivas a una respuesta satisfactoria. Esto supone que el juicio moral puede ser una tarea “artificial”, que sólo se produce en condiciones de laboratorio o de pruebas de papel y lápiz. Resulta muy interesante plantearse esta posibilidad centrada en la intención moral; sin embargo, la idea intuitiva a la base del juicio moral (“*debo hacer esto porque es lo correcto*”) es demasiado común en la experiencia humana (Colby & Kohlberg, 1987) como para descartarla de la psicología moral sólo porque podría ser la racionalización verbalizada de un proceso más intuitivo.

No es posible responder en el presente trabajo a todas las cuestiones planteadas, en el Capítulo 3 nos concentraremos en los objetivos que demuestren los supuestos básicos de la primera etapa de nuestro modelo, correspondiente al reconocimiento o alerta moral, y sus preliminares cognitivos.

Capítulo 3

Objetivos, metodología y diseños de investigación

El modelo propuesto en el Capítulo 2 requiere de un amplio conjunto de investigaciones que verifiquen empíricamente la validez de sus propuestas y que, a la postre, establezcan la estructura, sentido y fuerza de las relaciones entre sus variables. En una primera etapa, plantearemos objetivos y llevaremos a cabo estudios específicamente orientados a los primeros pasos del modelo: los que corresponden específicamente a la primera etapa de la TDE (reconocimiento moral) y sus antecedentes cognitivos inmediatos (especialmente, el modelo de Filosofías Morales Personales).

3.1. Objetivos e hipótesis de investigación

Objetivo 1: Reproducir los efectos de las VIMs mediante mediciones no sesgadas del reconocimiento moral.

Analizaremos si el interés por la información de un caso aumenta cuando hay alta intensidad moral. Emplearemos el método propuesto por Jordan (2009), que consiste en listar información a tener en cuenta para resolver el dilema y controlaremos el tiempo de lectura hasta el momento en que el participante se siente listo para empezar a resolver preguntas sobre el dilema ético. También determinaremos si los efectos son similares para idealistas y relativistas.

Hipótesis para el objetivo 1

Estudios previos (Kahneman, 2012) muestran que el tiempo de lectura de un texto antes de considerar que se está en condiciones de responder preguntas indica el interés que despierta en el lector. Si la intensidad moral funciona como un código que activa esquemas mentales éticos de forma incondicional, proponemos la siguiente hipótesis:

H1: En una población de ejecutivos peruanos, el tiempo de lectura dedicado a un dilema moral antes de que los participantes se sientan seguros de responder preguntas, será mayor cuando los niveles de intensidad moral sean altos que cuando sean bajos.

Seguimos el método de Jordan (2009): los participantes prepararán un listado de las cuestiones que debe tenerse en cuenta en una reunión de directorio para decidir cómo procederá la compañía ante un dilema. Se determinará la proporción de cuestiones que pueden considerarse de naturaleza moral, y esta será la medida de la variable dependiente.

H2: En una población de ejecutivos peruanos, la proporción de temas de naturaleza moral que los participantes consideran importantes para manejar un dilema de negocios estará directamente relacionada con la presencia de intensidad moral en el texto.

Objetivo 2: Demostrar que el orden de presentación de las VIMs tiene un efecto de posición serial sobre la información que se tiene en cuenta en el juicio moral; el efecto desaparece cuando la persona tiene suficiente tiempo para reflexionar.

Hemos propuesto que la memoria procesa la información sobre intensidad moral en el mismo orden en que la recibe, y que la información que viene primero tiene preponderancia sobre los resultados de la toma de decisiones ética en los negocios. Ello ocurre a menos que transcurra suficiente tiempo como para que la persona reconsidere varias veces su decisión moral.

Se diseñarán dos grupos experimentales: en ambos se registrará el orden del recuerdo de la información sobre intensidad moral, pero a unos se les dará pocos segundos para decidir y a otros, más tiempo. Se medirá cuál fue la información que tomaron en cuenta para decidir y se analizará el efecto de posición serial de los datos en ambos grupos.

Hipótesis para el Objetivo 2

Este objetivo resulta crítico para nuestro “modelo de procesamiento serial” de la información de dilemas éticos. La psicología cognitiva (Ballesteros, 2010) muestra que las tareas de recuerdo explícito de la información son útiles para este tipo de propósito. Dada la limitada capacidad de la memoria, se recuerda mejor lo primero. Este efecto puede desaparecer si se dispone de tiempo para procesar la información. Para ello, se presentará a

los participantes un texto sobre un dilema ético de negocios que contenga información sobre intensidad moral y luego se les pedirá recordar toda la información posible. En contraste, a otros se les asignará una tarea distractora inocua de algunos minutos y a continuación se les propondrá la tarea de memoria.

Las VIMs tienden a agruparse en dos categorías: “potencial percibido de daño/no daño” y “presión social percibida” (Singhapakdi et al., 1996). Presentaremos a los participantes dilemas éticos de manera que la intensidad moral esté agrupada: primero todo lo relacionado una de las dos dimensiones y luego la otra. Si las personas tienen poco tiempo, tenderán a recordar mejor sólo la información de la primera dimensión, y lo harán agrupando los conceptos relacionados con ella. En cambio, cuando tengan más tiempo deben recordar más elementos de la dimensión que les fue presentada en segundo lugar y en un orden más libre, sin “agruparlos” de acuerdo con su dimensión. Este efecto debe ser mayor cuando exista un alto nivel de intensidad moral. Lo dicho nos lleva a las siguientes hipótesis:

H1: En una población de ejecutivos peruanos, el orden de presentación de las dimensiones de intensidad moral sesgará su recuerdo en favor de un efecto de posición serial: se recordará mejor la información de la primera dimensión presentada.

H2: En una población de ejecutivos peruanos, el efecto de posición serial de la Hipótesis 1 desaparecerá si se brinda unos minutos realizando una tarea distractora, al cabo de la cual recordarán indistintamente elementos de ambas dimensiones de intensidad moral.

H3: Los efectos descritos en las Hipótesis 1 y 2 serán más fuertes cuando el texto del dilema de negocios contenga información de alta intensidad moral.

Objetivo 3: Demostrar que la información con alta intensidad moral favorece la activación de la “filosofía moral personal” (Forsyth, 1992) para analizar un dilema moral.

Este objetivo corresponde al Paso 5 de nuestro modelo. La intensidad moral favorece que la “filosofía moral personal” sea elegida por la memoria de trabajo como el esquema para analizar el dilema, y por lo tanto que se produzca alerta moral.

Como no podemos controlar que la “filosofía moral personal” sea invocada aun sin presencia de información con alta intensidad moral, demostraremos que la *ausencia de alta*

intensidad moral hace más fácil inhibir la activación de la “filosofía” como esquema de análisis. Para ello analizaremos en qué casos el “idealismo” y el “relativismo” sufren la interferencia de la información sobre intensidad moral.

Hipótesis para el objetivo 3

Proponemos una experiencia de memoria donde la tarea sea el recuerdo de las afirmaciones contenidas en el Cuestionario de Posiciones Éticas de Forsyth (1980, 1992). Lo esperado (línea base) sería que las personas recuerden la información agrupada en las dos dimensiones de la filosofía moral personal: por un lado, las afirmaciones sobre el idealismo y por otro, las del relativismo. Les resultará más fácil ir recordando informaciones “compatibles”. También podemos esperar, dado que las personas sostienen una visión positiva de sí mismas, que primero recuerden información sobre aspectos idealistas. Esto nos lleva a la Hipótesis 1.

H1. En una población de ejecutivos peruanos, cuando se les da la tarea de recordar ítems relacionados con el idealismo y el relativismo moral, tenderán a agruparlos, empezando por ítems relacionados con el idealismo

Demostraremos que la información sobre intensidad moral influye en la activación de los esquemas idealista-relativista. Si una persona trata de memorizar los ítems de filosofía moral personal, pero realiza antes una tarea distractora (Ballesteros, 2010) que contenga información de intensidad moral, esta última interferirá con el recuerdo en dos sentidos: la alta intensidad moral atraerá mayor interés y atención de la persona, quien ocupará más recursos de la memoria que en baja intensidad moral. Esto facilitará la recuperación de información de carácter ético en general (mejor reconocimiento y mejor recuperación). Pero cuando se analice por separado la información “idealista” y la “relativista”, el recuerdo de la información “idealista” sufrirá mayor interferencia cuando se la empareje con un texto con alta intensidad moral. De ello proponemos las siguientes hipótesis:

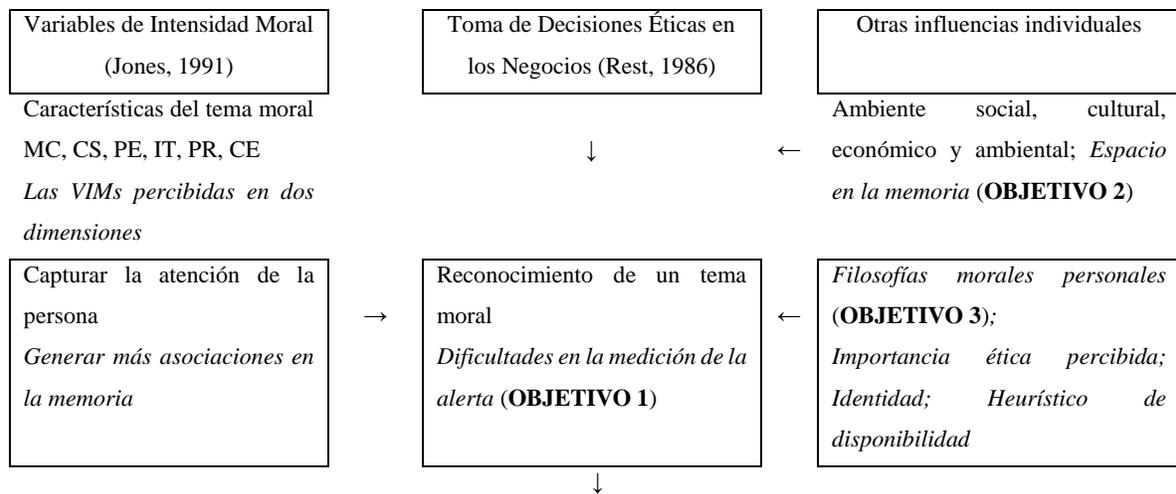
H2: En una población de ejecutivos peruanos, la alta intensidad moral estará asociada con un mejor recuerdo de información acerca de filosofías moral personales (ítems sobre idealismo/relativismo) que la baja intensidad moral.

H3: En una población de ejecutivos peruanos, en la condición de intensidad moral alta se recordará menos ítems de idealismo que de relativismo, mientras que en la condición de baja intensidad moral dicha diferencia no será significativa.

Si estas hipótesis se verifican, habremos demostrado que la intensidad moral se relaciona con la activación, a su vez, de información sobre idealismo moral. La Figura 3 muestra la relación entre el estado de la cuestión presentado en el Capítulo 1 (un fragmento de la Figura 1) y los objetivos que perseguimos en nuestros estudios; tal como hemos indicado, ellos se concentran en temas pendientes de la primera etapa de la TDE, el reconocimiento moral; inclusive, uno de ellos se refiere a los procesos mentales que anteceden la exposición a un dilema de naturaleza ética en los negocios.

Figura 3

Objetivos e hipótesis dentro del estado del conocimiento sobre influencia de las VIMs y otros factores sobre la TDE (fragmento de la Figura 1)



(Fuente: Elaboración propia, a partir de Craft, 2011, p.222)

La Figura 3 indica la relación entre los objetivos de nuestras investigaciones y el estado de la cuestión en materia de la influencia de las VIMs y otras variables sobre la TDE. Cada objetivo se halla resaltado en el texto y ubicado al lado del tema principal que pretende esclarecer.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados y de contrastar las hipótesis propuestas, se realizarán tres investigaciones empíricas de tipo experimental (Clark-Carter, 2002; Cochran & Cox, 1992; Hernández Sampieri et al., 2010). Cada estudio corresponde a uno de los objetivos planteados. La Tabla 5 resume los estudios a realizar, las características de sus diseños y la investigación previa (o investigaciones) de donde se adaptaron los casos empleados (ver página siguiente).

Se controlarán las variables Género, Edad, Nivel de Educación y Sector en que Trabaja. La variable independiente corresponde a la manipulación de los Niveles de Intensidad Moral; la dependiente, al reconocimiento y al juicio moral. En el Estudio 1, la variable dependiente es el número de aspectos éticos sugeridos y tiempo de lectura del dilema. En el Estudio 2, se empleará como variable dependiente el recuerdo de los hechos de un dilema ético empresarial (número de hechos relacionados con los negocios versus relacionados con la ética). En el Estudio 3, la variable dependiente es el orden de recuerdo de información sobre estilos éticos (idealista o relativista) y la medida en que dicho recuerdo es correcto.

Tabla 5

Resumen de los estudios a realizar

Objetivo (resumido)	Hipótesis (resumida)	Diseño	Origen de los casos (hallazgos)
1. Producir medidas no sesgadas de reconocimiento moral	<p>H1: La alta intensidad moral incrementa el tiempo de lectura del dilema ético</p> <p>H2: La alta intensidad moral incrementa el número de temas éticos que le parecen relevantes a la persona.</p>	<p>Estudio 1</p> <p>Versión 1: Dos escenarios (“sobreventa” y “daño a la salud”).</p> <p>Tratamiento: alta/baja intensidad moral</p> <p>Tarea: Percepción de TDE y de VIMs</p> <p>Versión 2: Un escenario (“ceguera del río”)</p> <p>Tratamiento: alta/baja IM</p> <p>Tarea: Listar temas a considera en la decisión</p>	<p>Frey (2000): el nivel (alto/bajo) de todas las VIMs produce variaciones en el juicio moral</p> <p>Jordan (2009): los ejecutivos reconocen menos cuestiones morales que los académicos, y les atribuyen menor importancia</p>
2. Demostrar que el orden de presentación de las VIMs tiene un efecto de posición serial en el recuerdo de la información	<p>H1: Existe un efecto de posición serial: se recuerda mejor la información de la primera dimensión presentada</p> <p>H2: El efecto de posición serial desaparece si se brinda unos minutos realizando una tarea distractora</p> <p>H3: La alta intensidad moral incrementa los efectos descritos en las Hipótesis 1 y 2</p>	<p>Estudio 2</p> <p>Escenario de “cliente misterioso”</p> <p>Tratamiento: alta/baja IM</p> <p>Tratamiento: con/sin tarea adicional distractora (lectura)</p> <p>Tarea: Percepción de TDE y de VIMs /recordar información sobre el caso</p>	<p>Butterfield, Treviño y Weaver (2000), escenario B: la MC produce un mayor nivel de alerta moral</p> <p>El uso de una tarea adicional no tiene antecedentes</p>
3. Demostrar que la alta intensidad moral favorece la activación de la “filosofía moral personal”	<p>H1: Los ítems relacionados con el idealismo son recordados antes que los relacionados con el relativismo</p> <p>H2: La alta intensidad moral mejora el recuerdo de información relacionada con las Filosofías Morales Personales</p> <p>H3: La alta intensidad moral produce que se recuerden menos ítems de idealismo que de relativismo</p>	<p>Estudio 3</p> <p>Material de aprendizaje: conceptos sobre Filosofías Morales Personales (adaptado de Forsyth, 1981, 1992)</p> <p>Escenario: “daño a la salud”</p> <p>Tratamiento: Alta/ baja IM</p> <p>Tareas: Percepción de TDE y de VIMs ; Recuerdo sin pistas / recuerdo con pistas (reconocimiento)</p>	<p>Frey (2000), Escenario 2: el nivel (alto/bajo) de todas las VIMs produce variaciones en el juicio moral</p> <p>La tarea de recuerdo con/sin pistas no tiene antecedentes</p>

(Fuente: Elaboración propia)

3.2. Participantes

Los participantes serán seleccionados intencionalmente entre alumnos y alumnas de negocios en Lima, Perú. Se recurrirá a niveles de pre y postgrado de acuerdo con la accesibilidad de las poblaciones (Randall & Gibson, 1990). Se formarán grupos con/sin tratamiento y de control. Cada estudio contará con una muestra aproximada de cien estudiantes, lo que resulta normal en las investigaciones sobre intensidad moral. El acceso a la toma de datos se producirá mediante evaluaciones grupales. Se obtendrán consentimientos informados, pero no se pueden explicar los objetivos del estudio para no sesgar sus resultados; en vez de ello, se explicará que la investigación explora la toma de decisiones de los estudiantes de negocios y cómo se relacionan con ciertas características personales.

En la literatura resulta frecuente el empleo de poblaciones de estudiantes de negocios y especialidades relacionadas, como contabilidad, finanzas y marketing, sea a nivel de pregrado (Leitsch, 2004, 2006; May & Pauli, 2002; Morris & Mc Donald, 1985; Singh, et al., 2007; Sweeney & Costello, 2009), o de MBA (Davis, Brown & Ohmer, 1998; Marshall & Dewe, 1997; Power & Lundsten, 2005; Weber, 1991, 1996). Esta práctica cuenta con un gran consenso, pues los estudios metodológicos han mostrado que los resultados obtenidos con alumnos de negocios son muy parecidos a los que se consiguen con personas que trabajan en el mundo de los negocios, cuando se trata de toma de decisiones éticas (Randall & Gibson, 1990). Dado que el objetivo principal consiste en reducir los experimentos a variables dependientes como la alerta y el juicio moral, prescindiendo de otras conductas, los estudiantes pueden tener un perfil de respuestas parecido al de los ejecutivos.

3.3. Medición

La Tabla 6 resume en orden alfabético las variables de cada estudio, indicando si funcionan como independiente (I), dependiente (D), o de verificación del tratamiento (ve). Las variables de control, como Género, Nivel Educativo y Sector Económico de la Empresa en que Trabaja, se miden mediante preguntas demográficas estándar.

Tabla 6**VARIABLES A MEDIR EN CADA ESTUDIO Y SU FUNCIÓN**

Variable	E1	E2	E3
Cantidad de temas éticos sugeridos	D		
Idealismo moral	I		I
Intención moral	D	D	D
Intensidad moral	I	I	I
Juicio moral	D	D	D
Percepción de la intensidad moral	(ve)	(ve)	(ve)
Reconocimiento moral	D	D	D
Recuerdo de la información sobre el dilema		D	D
Relativismo moral	I		I
Tiempo de espera hasta la decisión moral		I	
Tiempo de lectura del dilema moral	D		

(Fuente: Elaboración propia)

El idealismo se mide mediante el Cuestionario de Posiciones Éticas desarrollado por Forsyth (1980) y traducido y adecuado por nosotros en 2010. La intención moral se mide mediante la escala de tres ítems desarrollada por Haines y colaboradores (2008).

La intensidad moral se mide mediante el control del contenido de los dilemas morales. El criterio para diferenciar niveles “altos” y “bajos” sigue los procedimientos puestos en práctica en los estudios de Singer (1998; Singer et al., 1998) y Davis y colaboradores (1998). Dado que no existen manuales de procedimientos más específicos para definir con exactitud los niveles altos y bajos de intensidad moral, se empleará la percepción de la intensidad moral como verificación del tratamiento.

El juicio moral será evaluado mediante la escala de cuatro ítems de Reidenbach y Robin (1990, “Escala de Equidad Moral”). Esta herramienta ha sido empleada en múltiples ocasiones, siempre con una alta fiabilidad (Haines et al., 2008; $\alpha = .958$).

El orden de presentación de la información sobre intensidad moral será controlado en cada escenario del Estudio 2. Para simplificar el diseño, serán agrupadas en los dos factores

hallados en la literatura (Singhapakdi et al., 1996; Singhapakdi et al., 1999; Singh et al., 2007; Sweeney & Costello, 2009; Wu & Yang, 2009). Se presentará primero la información sobre “potencial percibido de daño/no daño” (MC, PE, IT y CE) y a continuación, “presión social percibida” (PR y CS). No es posible presentar los datos en otro orden sin que ambas versiones del caso dejen de ser comparables.

La percepción de la intensidad moral se mide mediante la escala de Singhapakdi y colaboradores (1996, p. 33). Ella ha sido adaptada en diferentes contextos, manteniendo el fraseo básico de cada ítem (Singh et al., 2007; Sweeney y Costello, 2009).

El reconocimiento moral será medido siguiendo las pautas de Butterfield y colaboradores (2000): después de leer los escenarios, los participantes del estudio (1) listarán de seis temas que consideren necesario llevar a la reunión donde se tomarán decisiones, (2) explicarán por qué los consideran importantes y (3) elaborarán un ranking sobre la importancia de cada asunto. Se analizará la proporción de cuestiones morales y se usará el resultado como medida del reconocimiento moral.

También se empleará el tiempo dedicado a la lectura del caso como indicador de reconocimiento moral.

El recuerdo de la información sobre el dilema será evaluado mediante una pregunta abierta al final. La persona responderá todo lo que pueda recordar y el análisis de contenido identificará qué partes corresponden a cada factor de intensidad moral y si están asociados con el orden en que la información fue presentada a los participantes.

El relativismo moral se mide igual que el idealismo moral (véase más arriba).

El tiempo de espera hasta la decisión moral será empleado en el Estudio 1. En el tratamiento con poco tiempo se indicará a los participantes que respondan de inmediato los ítems correspondientes al modelo TDE. En el tratamiento con largo tiempo, se asignará a los participantes una tarea distractora de cuatro minutos, no relacionada con el estudio.

El tiempo de lectura del dilema moral es empleado como una medida del reconocimiento (alerta) moral. Es la primera vez que se usa con estos propósitos.

3.4. Procedimiento

El procedimiento incluye estrategias nuevas y otras empleadas en la literatura. Se respetarán los escenarios empleados, con ajustes para adaptarlos a los negocios en Perú.

3.4.1. Estudio 1

El Estudio 1 se llevará a cabo mediante una aplicación colectiva. Tiene dos condiciones: en una, el reconocimiento moral se mide mediante el tiempo de lectura, y en otra, mediante una lista de temas para una reunión de gerencia (véase Anexo A).

En el primer diseño, después de completar los datos personales, los participantes reciben los dos escenarios diseñados por Frey (2000). En una condición, cada VIM estará en nivel “alto” y en la otra todas estarán en nivel “bajo”. Los participantes recibirán una combinación aleatoria alto-bajo de los dos escenarios, lo que genera cuatro tratamientos.

Se anotará el tiempo transcurrido cuando cada participante esté listo para empezar a responder las preguntas: el “tiempo de lectura” es el indicador de la alerta moral.

A continuación, el participante calificará los ítems de la escala de percepción de la intensidad moral, de juicio moral y de intención moral, con fines de verificación del tratamiento y de control de los resultados. Finalmente, completará el Test de Posiciones Éticas, para analizar si los efectos son similares entre personas idealistas y relativistas. La aplicación tomará aproximadamente 20 a 25 minutos.

Los resultados serán analizados mediante un test de diferencia de medias (alta/baja intensidad moral e idealismo/relativismo moral), teniendo como variable dependiente el tiempo de lectura. El tiempo será máximo en el grupo cuyos dos escenarios presentaron alta intensidad moral. Ello ocurrirá independientemente del nivel de relativismo moral. La alerta moral (mayor tiempo de lectura) ocurrirá en proporción directa al nivel de idealismo moral.

El segundo diseño incluirá dos cambios: primero, leerán una versión adaptada del caso “la ceguera del Río Amazonas”, (Jordan, 2009), de aproximadamente 900 palabras, donde se manipularán las VIM (para la condición de baja intensidad moral, se titulará “la ceguera del Río Níger”, teniendo en cuenta que las personas se encuentran en Perú). Se controlará el tiempo de lectura y se pedirá a los participantes que hagan un listado de temas que consideran que deben llevar a la reunión del comité que tomará una decisión sobre el caso y que asignen la importancia que debe tener cada uno de estos temas. Finalmente, responderán al Cuestionario de Posiciones Éticas.

Las respuestas serán clasificadas en “éticas” y “de cuestiones estrictas de negocios”, siguiendo las mismas pautas que en el estudio de Jordan (2009). La variable dependiente será la proporción de temas éticos.

Como grupo control de ambos diseños, se aplicará únicamente el cuestionario de posiciones éticas, para determinar el nivel base del idealismo, y si es afectado por la intensidad moral.

3.4.2. Estudio 2

El Estudio 2 se basa en una tarea de recuerdo explícito (Ballesteros, 2010). Nos proponemos demostrar que la limitada capacidad de la memoria operativa vuelve relevante el orden en que se presenta la información de intensidad moral: lo primero que ingresa es lo primero en ser procesado. Si demostramos este punto, tendríamos argumentos para explicar por qué en numerosos estudios sobre intensidad moral sólo se han podido demostrar efectos significativos de una o dos VIMs.

Demostraremos este “efecto de posición serial” por negación: produciremos evidencia de que puede inhibirse. Para ello manipularemos el tiempo entre la lectura del escenario y el momento en que la persona debe responder a las preguntas sobre el modelo TDE. La aplicación será grupal, en las aulas de clase.

Para el grupo que tiene “corto” tiempo, se indicará a los participantes que están tomando parte de un estudio para conocer estrategias de toma de decisiones en los negocios.

A continuación, leerán la información de un escenario de dilema ético de negocios. Para este caso se ha adaptado el escenario de “Cliente misterioso”, empleado por Butterfield y colaboradores (2000, p. 1013-1015, Véase Anexo B) porque contiene suficiente información para manipular las VIMs y es suficientemente ambiguo como para que las personas evaluadas lleguen a tomar decisiones diferentes.

Después de leer el caso, los participantes responderán a preguntas relacionadas con la percepción de intensidad moral (como verificación del tratamiento). La suma de las respuestas sobre juicio moral será una de las variables dependientes. Luego, los participantes indican si adoptarían la estrategia de “cliente misterioso”. Finalmente, se les pide que recuerden la información que puedan sobre el contenido.

La información sobre intensidad moral se presenta agrupada en dos factores: “potencial percibido de daño/no daño” y “presión social percibida” (Singhapakdi et al., 1996). Ambos factores son presentados en este orden; no es posible combinarlos en otro sin que el texto pierda sentido. Los grupos se dividen en alta y baja intensidad moral.

Para el grupo que tiene “largo” tiempo, se seguirá el mismo procedimiento, pero después de la lectura sólo responderán las preguntas sobre percepción de la intensidad moral; las preguntas sobre el modelo TDE se guardarán para después de realizar una tarea distractora, que no interfiere con el recuerdo del caso, dura aproximadamente cuatro minutos y consiste en subrayar en un texto cada aparición de las palabras “estadísticas”, “análisis”, “investigación” y “métodos”. La elegimos porque no interfiere con el análisis del dilema ético ni el recuerdo de la información sobre el caso, y también porque aparenta ser un estudio sobre toma de decisiones¹⁵.

Terminados los cuatro minutos de tarea distractora, se indica a las personas pasar a la etapa de respuestas sobre TDE y a continuación al recuerdo de información sobre el caso.

Nuestro razonamiento plantea que, durante los cuatro minutos transcurridos, pese a estar realizando la tarea distractora, las personas siguen procesando la información sobre el dilema ético en la memoria de trabajo. Con este tiempo desaparece el efecto de posición

¹⁵ El texto ha sido adaptado de la Introducción del libro de Hubert M. Blalock, *Estadística Social*, México, México D.F.: FCE, 1986, 2ª Edición, 610 páginas.

serial: la información que se presentó primero deja de ser mejor recordada. Esperamos que en la tarea de recuerdo desaparezca la diferencia en el porcentaje de información recordada.

La alta intensidad moral debe estar acompañada por un fuerte efecto del orden de presentación de la información en la condición de “corto tiempo”. En la condición de “largo tiempo”, desaparece el efecto de posición serial sobre la tarea de recuerdo porque la memoria de trabajo ha tenido tiempo de seguir examinando la información. Como la alta intensidad moral provoca especial interés en conocer la información, la memoria habrá examinado también la que se presentó en segundo lugar, lo suficiente como para que ya no existan diferencias al momento de recuperar los datos.

Algo distinto ocurrirá en la condición de baja intensidad moral. La información no atraerá tanto el interés y la atención de los participantes. Con la tarea distractora, la huella de memoria desaparecerá mucho más rápido que en la condición de alta intensidad moral. Predecimos que bajo esta condición de baja intensidad moral y “largo tiempo”, se producirá menor recuerdo. El juicio y la intención moral deben ser también significativamente más bajos en la condición de “largo tiempo”.

El juicio e intención moral serán más altos en la condición de alta intensidad moral.

Los materiales para el Estudio 2 se encuentran en el Anexo B. Se emplearán pruebas de contraste de medias (tiempo corto/largo y alta/baja intensidad moral), teniendo como primera variable dependiente la puntuación en la escala de juicio moral (Reidenbach & Robin, 1990) y como segunda la cantidad de información recordada y la proporción de cada factor de intensidad moral.

3.4.3. Estudio 3

Para el Estudio 3 se empleará un método que vincula la memoria de trabajo con los esquemas de memoria a largo plazo, específicamente el denominado memoria episódica, que es almacenada usando claves propias del lugar y momento en que se produjeron los hechos (Ruiz-Vargas, 1991, p. 369). Para demostrar que las VIMs influyen en la activación del idealismo y el relativismo, verificaremos si la presencia de información con alta intensidad

moral interfiere con el recuerdo de información relacionada con el idealismo y el relativismo más que la baja intensidad moral.

Todo experimento de memoria contiene dos etapas: la fase de estudio o de codificación y la fase de prueba (Ballesteros, 2010, p. 31). En la primera, se presenta una serie de estímulos y después de un tiempo se evalúa el recuerdo de lo aprendido. En esta fase se pueden emplear dos tipos de tarea, el primero se denomina reconocimiento: a la persona se le presenta un conjunto de estímulos y ella debe decir si formaban parte o no del conjunto inicial. El segundo es el método de recuerdo libre, en el cual proporciona los estímulos aprendidos sin contar con apoyos. Las personas tienden a desempeñarse mejor en las tareas de recuerdo con claves (Ruiz-Vargas, 1991, p. 186).

El intervalo entre las fases incluirá información que tiene un papel de interferencia proactiva, dificultando la recuperación de la anterior. Dicha interferencia puede ser atribuida a la interacción entre dos variables: la intensidad moral y la filosofía moral personal. Para ello, emplearemos los ítems del Cuestionario de Posiciones Éticas (Forsyth 1980, 1992) como el material que los participantes aprenderán durante la fase de codificación (Anexo C).

Se explicará a los participantes que cuando las personas se encuentran ante dilemas éticos en los negocios, tienen la preferencia por adoptar una de cuatro posibles “filosofías”: situacionistas, subjetivistas, absolutistas y excepcionistas. A continuación, se presentarán cuatro ítems de cada tipo como “un ejemplo de cómo piensan quienes adoptan cada posición”. Ellos recordarán todos los ejemplos que puedan de cada tipo. Se reserva cuatro ítems como distractores en la segunda fase, como datos no aprendidos en el primer conjunto y que deberían ser reconocidos como “negativos”.

A continuación, se presentará la segunda tarea, que consiste en leer el Escenario 2 del Estudio 1 (invertir en una nueva planta), y al final se plantean preguntas sobre intensidad moral y sobre las etapas del modelo TDE, como verificación del tratamiento.

Se emplearán dos condiciones (alta/baja intensidad moral). Esta manipulación experimental constituirá el verdadero tratamiento del estudio. Una vez concluidas las respuestas, el participante realiza la tarea de recuerdo (fase de prueba), tratando de escribir

todas las frases aprendidas durante la primera etapa. La mitad de los participantes realizará una tarea de recuerdo con claves (reconocimiento) y la otra mitad, sin claves.

Esperamos que la intensidad moral interfiera el recuerdo de los ítems aprendidos en la primera fase: la alta intensidad moral atraerá mayor interés y atención de la persona y ocupará más recursos cognitivos que la baja intensidad moral. Esperamos un mejor desempeño general en el escenario de baja intensidad moral.

Hasta aquí, sólo estaríamos demostrando que la alta intensidad moral atrae mayor cantidad de recursos cognitivos, pero no que influya explícitamente sobre la filosofía moral personal. En cambio, proponemos que tendrá un efecto diferencial sobre el tipo de información que resulte más difícil de recuperar en la segunda etapa. El idealismo moral está más relacionado con la percepción de la intensidad moral que el relativismo moral. Es de esperar por lo tanto que la información “idealista” sufra mayor interferencia proactiva cuando se empareje con alta intensidad moral.

La condición de alta intensidad moral mostrará mayor interferencia proactiva con los ítems que contengan alto nivel de idealismo (“situacionistas” y “absolutistas”). Las personas que lean el escenario con alta intensidad moral recordarán después mejor los ítems “subjetivistas” y “excepcionistas” que los ítems “situacionistas” y “absolutistas”, porque la intensidad moral no se mezcla con los contenidos relativistas sino con los absolutistas, y por lo tanto tiende a crear más “falsos recuerdos” en estímulos vinculados con esta última categoría. En cambio, el escenario con baja intensidad moral no creará interferencia.

Para el grupo control, se tomará la tarea de reconocimiento de las frases aprendidas en la primera parte inmediatamente después que esta termine, sin realizar tratamiento de intensidad moral a través de la presentación de un escenario.

Con estos resultados demostraremos que la intensidad moral afecta a la activación de las filosofías morales personales, en la memoria de trabajo, que existe una relación entre las dos y que la intensidad moral estimula la activación del idealismo, lo que facilita el reconocimiento moral. El diseño completo puede encontrarse en el Anexo C.

3.5. Análisis estadísticos

Los análisis estadísticos propios de cada estudio han sido explicados en el texto correspondiente. En resumen, los efectos principales se determinaron empleando pruebas de contraste de medias, correlaciones y análisis factorial, que incluyen el género, la edad, y las variables independientes. Cuando correspondía, se emplearon análisis no paramétricos.

La Tabla 7 resume los principales aspectos estadísticos en el diseño de los estudios; en cada caso se indica el número de estudiantes de la muestra, su procedencia y nivel de estudios, el periodo de realización del estudio, el uso de consentimientos informados y los principales contrastes estadísticos usados. En todos los casos, se exploró la normalidad de los datos mediante los test de Kolmogorov-Smirnov (Clark-Carter, 2002, p. 195) y a continuación se procuró obtener datos ajustados a la distribución normal mediante el método de mínimos cuadrados; de acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó usar pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas. En el caso de las escalas con varios ítems, se empleó el índice de confiabilidad Alpha de Cronbach y la medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin. También se empleó el ANOVA de un factor para, determinar la igualdad de condiciones de partida entre grupos.

En la tabla de resumen estadístico no se incluyen datos sobre el nivel de significación estadística de los resultados, dado que en nuestros estudios empleamos muestras no probabilísticas (Hernández Sampieri, et al., 2010, p. 176-177) del tipo de conveniencia (Clark-Carter, 2002, p. 162). El objetivo de estos estudios consiste en proponer avances teóricos y metodológicos en general (véase al respecto Bennett, 2002, p. 191), no obtener tendencias representativas de una población determinada. Las muestras estuvieron conformadas por estudiantes de negocios (este aspecto sí se detalla en las tablas) que fueron evaluados en sus respectivas aulas durante el primer cuatrimestre de 2017; todos ellos participaron voluntariamente. Este es el método de conformación de muestras más usado en los estudios empíricos sobre TDE y VIMs, tal como se puede ver en múltiples ejemplos que emplearon exactamente el mismo procedimiento (Bhal & Dadhich, 2008, p. 488; Carlson, Kacmar & Wodsworth, 2002, p. 21; Decker & Calo, 2007, p. 314; Hayibor & Wasieleski, 2009, p. 158-160; May & Pauli, 2002, p. 96; Singer, 1999, p. 158; Weber, 2001, p. 91; Weber & Rau, 2003, p. 403, entre otros).

Tabla 7

Resumen estadístico de los estudios realizados

	Estudio 1	Estudio 2	Estudio 3
Número de estudiantes en la muestra	254 (131 en el diseño 1 y 123 en el segundo)	129	136
Procedencia	Universidad A. 75% Pregrado de negocios para adultos trabajadores (primer año) y 25% MBA	Universidad B. Pregrado de negocios para adultos trabajadores (primer año)	Universidad B. Pregrado de negocios para adultos (primer año) y estudios superiores tecnológicos en negocios (segundo año)
Fechas de realización	Febrero – marzo de 2017, en aulas	Marzo de 2017, en aulas	Abril de 2017, en aulas
Responsables de la recogida de datos	Dos evaluadores ciegos al objetivo del estudio (licenciados en educación)	Dos evaluadores ciegos al objetivo del estudio (licenciados en educación y psicología)	Dos evaluadores ciegos al objetivo del estudio (licenciados en educación y psicología)
Firma de consentimientos informados	100% (16 declinaron participar)	100% (12 declinaron participar)	100% (ninguno declinó participar)
Principales pruebas estadísticas utilizadas	Prueba t de diferencia de medias; índice de correlación Rho de Spearman; Análisis factorial (percepción), Análisis de varianza	Prueba U de Mann Whitney y prueba t de diferencia de medias; Análisis factorial (percepción)	Prueba U de Mann Whitney de Diferencia de medias; Análisis factorial (percepción)

(Fuente: Elaboración propia)

Los análisis se realizaron en el programa estadístico SPSS, versión 24.

Capítulo 4

Resultados y discusión

4.1. Estudio 1

El número total de personas evaluadas para el Estudio 1 fue de 254, de ellas 131 correspondieron a los cuatro tratamientos del primer diseño (tiempo de lectura de dos escenarios), 61 al segundo diseño (sugerencias propuestas para el caso de “la ceguera del río”) y 62 al grupo control, que se empleó en forma común para ambos sub-experimentos. Todos los participantes fueron estudiantes de negocios en programas para adultos trabajadores (75% de los evaluados) o de postgrado (maestría), que fueron evaluados en sus clases y participaron en forma voluntaria (se obtuvieron los respectivos consentimientos informados). En el primer diseño, el número de participantes resultó muy cercano en todos los tratamientos, según la intensidad moral de ambos escenarios (Alta/Alta, n=34; Baja/Baja, n=33; Alta/Baja, n=32; Baja/Alta, n=32); en el segundo, el número de participantes por grupo también fue muy similar (Alta intensidad moral, n=30; Baja, n=31).

La edad promedio de los participantes fue de 31 años, con un rango entre 20 y 58. Para fines de análisis, se agrupó los datos tomando como límite los 30 años, lo que produjo dos sub-grupos de tamaño cercano (hasta 30 años, n=137; más de 30 años, n=117). El número de hombres fue 129, y el de mujeres, 125. En el grupo control, el porcentaje de mujeres fue de 48.4%; en el diseño 1, hubo diferencias entre grupos según el porcentaje de hombres y mujeres (entre 30% y 53% de mujeres), aunque la variable “género” no se considera relevante para nuestros resultados; en el segundo diseño, ambos grupos tuvieron aproximadamente 60% de mujeres.

Como media, los participantes tienen 3 años y medio en su puesto actual de trabajo (entre 217 respuestas válidas). Para facilitar el análisis, se separó al grupo tomando como límite dos años y medio en el puesto actual, lo que produjo un grupo de 104 personas (hasta dos años y medio) y otro de 113 (más de dos años y medio). Las posiciones más frecuentemente mencionadas fueron las de jefatura (n=32), asistente, o asistente

administrativo (n=31), analista (n=28) y de coordinador o coordinador de operaciones (n=17); trece personas indicaron tener nivel de gerencia. El resumen de los principales resultados estadísticos del Estudio 1 se pueden encontrar en las Tablas 13 (Diseño 1) y 14 (Diseño 2), en el Anexo E.

Cuestionario de Posiciones Éticas

Se obtuvo 249 respuestas válidas y completas al Cuestionario de Posiciones Éticas, el nivel de confiabilidad (Alpha de Cronbach) alcanzado por los veinte ítems de la escala fue de 0.795, lo que se considera muy aceptable; la eliminación de ninguno de los ítems añadiría significativamente confiabilidad a la escala, por lo que todos se mantuvieron. En cuanto a la validez, la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin fue de 0.78, lo que se considera muy aceptable, mientras que la matriz de componentes indicó que prácticamente todos los ítems se agruparon en las dimensiones esperadas (idealismo/relativismo).

La población evaluada presenta una fuerte tendencia hacia el perfil ético Situacionista¹⁶ (54.5%), seguido por el Absolutista (23.3%), el Excepcionista (15.7%) y el Subjetivista (5.5%), lo que significa que prepondera las éticas basadas en un alto idealismo (evitación del daño contra las personas). En el grupo control se observa una proporción ligeramente más baja de Situacionistas (48.5%) y en cambio un incremento de los Absolutistas (29%), mientras que los Subjetivistas y Excepcionistas empatan en 11.2%. Dadas estas diferencias, podría existir un efecto del tratamiento en intensidad moral, por lo que se contrastan a continuación los niveles de Idealismo y Relativismo.

La Tabla 8 permite comparar el nivel de idealismo y relativismo en el estudio A.

Tabla 8

Nivel de idealismo y relativismo según grupo experimental

Diseño	N	Media idealismo	Desv. Est. Idealismo	Media Relativismo	Desv. Est. Relativismo
Control	62	75.73	8.99	54.4	17.36
Primero	130	78.66	10.81	58.15	18.13
Segundo	57	72.11	12.25	60.96	13.11

(Fuente: Elaboración propia)

¹⁶ Para la explicación de los estilos éticos, véase la Tabla 2, en el Capítulo 1 (Sección 1.5.).

El análisis ANOVA de un factor muestra que existe diferencia significativa entre los puntajes en idealismo (sig. < .001), mientras que no hay diferencia estadística entre los puntajes en relativismo (sig. < .1). A pesar de este último dato, las tendencias descriptivas permiten apreciar que el grupo que participó en el segundo diseño presenta un menor nivel de idealismo en comparación con los demás y, en menor medida, un mayor nivel de relativismo, por lo que esta diferencia de partida debe ser tomada en cuenta en el análisis de los resultados.

Al realizar un análisis más pormenorizado de los puntajes en idealismo y relativismo de los grupos experimentales en los dos diseños, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas, por lo que se puede concluir que las diferencias en los perfiles éticos no se deben a la manipulación de la intensidad moral, sino que ya estaban dadas en el grupo original (hay que tener en cuenta también que los participantes proceden de diferentes universidades). En ambos diseños aparece aproximadamente el mismo porcentaje de Situacionistas (56%), pero hay diferencias visibles en cuanto a los Absolutistas (27% versus 8%) y los Excepcionistas (13% versus 26,3%). Por lo tanto, nuestros análisis deben tomar estas diferencias de partida como una limitación en la comparabilidad de los resultados: los participantes del segundo diseño presentan de partida un nivel de idealismo menor que los demás.

Primer diseño

El Test de Kolmogorov-Smirnov indica que los puntajes en Idealismo de la población sometida a tratamiento no se ajustan a la distribución normal estándar ($Z=1.85$; sig.= .002), mientras que el grupo control sí se ajusta a dicha distribución ($Z=0.93$; sig.= .353), por lo que esta limitación debe ser tomada en cuenta en la sección de análisis. En cambio, en el caso del Relativismo, tanto el grupo de tratamiento ($Z= 0.778$; sig.= .580) como el de control ($Z=0.605$; sig.= 0.858) presentan puntajes normales.

En cuanto al tiempo de lectura del primer caso, el mismo contraste de normalidad indica que los grupos Alto/Bajo, Bajo/Alto y Bajo/Bajo presentaron puntajes con distribución normal, en tanto que el grupo Alto/Alto estuvo relativamente cerca de la zona de rechazo ($Z=1,4$; sig.= .04). El tiempo de lectura del segundo caso presentó distribuciones normales

en todos los grupos de tratamiento. Por lo tanto, tomando en cuenta las limitaciones indicadas, se procedió a emplear pruebas estadísticas paramétricas para el análisis de los resultados.

Escenarios

El segundo escenario (insumos tóxicos) produjo mayores puntajes en el modelo de Rest que el primero (vacaciones de tiempo compartido), tanto en el reconocimiento moral (5.62 versus 5.19), juicio moral (rechazo a la posibilidad de llevar a cabo la acción: 5.25 vs. 4.48) y de intención moral (ante la afirmación “yo llevaría a cabo la acción”: 2.77 versus 3.5). Tal como plantea la teoría, la posibilidad de producir un daño a la salud de las personas tiene mayor relevancia para el lector que las incomodidades y daños económicos causados por la sobreventa de espacios turísticos.

En consecuencia con lo señalado antes, la percepción de las variables de intensidad moral es mayor en el segundo escenario, tanto a nivel de la magnitud de las consecuencias (tendencia a minimizar el daño: 2.62 versus 3.38), del consenso social (5.23 versus 4.98), de la probabilidad de efecto (tendencia a minimizarla: 3.27 versus 3.49), de la inmediatez temporal (tendencia a considerar que no causará daño en el futuro cercano: 2.6 versus 3.06), la proximidad (puntaje inverso: 4.03 versus 4.25) y de la concentración de efecto (puntaje invertido: 2.73 versus 3.23).

Agrupamiento de las variables de intensidad moral

Se contrastó el agrupamiento de los puntajes en las variables de intensidad moral mediante un análisis factorial basado en el método de análisis de componentes principales. En el primer escenario, la solución factorial presentó dos factores; tal como predijeron Singhapakdi y Vitell (1996), uno de ellos (“presión social percibida”) agrupó al consenso social y la proximidad, y el otro (“percepción de daño potencial”) a las demás variables de intensidad moral. Exactamente el mismo patrón de resultados fue producido por el análisis factorial de los puntajes correspondientes al segundo escenario. Por lo tanto, nuestros datos corroboran significativamente la existencia de dos grandes factores de intensidad moral que incluyen exactamente las dimensiones planteadas por los mencionados autores.

Efecto del tratamiento sobre el modelo de Rest

A nivel del reconocimiento moral, se encontró un efecto estadísticamente significativo del tratamiento (alta versus baja intensidad moral), tanto en el Escenario 1 (5.52 versus 4.84; $t=2.25$; sig. $<.027$) como en el Escenario 2 (6.11 versus 5.12; $t=3.17$; sig. $<.002$). A nivel del juicio moral, los efectos de la alta intensidad moral fueron todavía más claros (Escenario 1: 4.84 versus 4.08; $t=2.42$; sig. $<.017$; Escenario 2: 5.94 versus 4.95; $t=4.27$; sig. $<.000$). Por último, el efecto de la intensidad moral sobre la intención moral alcanzó un nivel todavía más alto (Escenario 1: 2.93 versus 4.1; $t=3.67$; sig. $<.000$; Escenario 2: 1.87 versus 3.66; $t=5.53$; sig. $<.000$). Por lo tanto, nuestros datos confirman claramente el efecto de la intensidad moral sobre todos los niveles evaluados del modelo de Rest.

Efecto del tratamiento sobre la percepción de intensidad moral

Como se indicó anteriormente, el tratamiento con alta intensidad moral produjo un nivel de percepción más elevado de las VIMs; sin embargo, en el Escenario 2 casi todas las diferencias fueron estadísticamente significativas, mientras que en el Escenario 1 (que tuvo una percepción más intensa) solamente la mitad lo fue, como se aprecia en la Tabla 9.

Tabla 9

Efectos del tratamiento sobre la percepción de intensidad moral

Escenario 1

Percepción de:	Alta intensidad	Baja intensidad	Puntaje t	Significatividad
Consecuencias*	2.89	3.91	3.42	.001
Consenso S.	5.22	4.71	1.83	.07
Prob. Efecto*	3.02	4	3.19	.002
Inmediatez T.*	2.43	3.71	4.54	.000
Proximidad	4.25	4.26	0.33	.974
Concentración *	2.95	3.53	1.9	.06

Escenario 2

Percepción de:	Alta intensidad	Baja intensidad	Puntaje t	Significatividad
Consecuencias*	1.83	3.43	5.33	.000
Consenso S.	5.91	4.55	4.41	.000
Prob. Efecto*	2.6	3.95	3.73	.000
Inmediatez T.*	1.8	3.42	5.26	.000
Proximidad	4.37	3.68	1.65	.1
Concentración*	1.94	3.53	4.94	.000

*= Puntaje invertido

(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede apreciar, la única variable de intensidad moral que no muestra diferencias significativas debidas al tratamiento en ambos escenarios es la Proximidad, es decir que los participantes no variaron su percepción de la importancia de este factor a causa del tratamiento; es interesante constatar que en el Escenario 1 tampoco fue significativa la diferencia causada por el tratamiento en Consenso Social (aunque estuvo cerca), que constituye la otra variable asociada con el factor “Presión Social Percibida”. Por lo tanto, la percepción y el juicio de las demás personas parece ser un factor importante con independencia de la intensidad moral, en tanto que los factores relacionados con la percepción del daño potencial sí se ven afectadas claramente por el nivel de intensidad moral en la información.

Finalmente, la evidencia indica que, en el segundo Escenario -donde el tema fue percibido como más grave-, la percepción moral resultó más claramente dependiente de la intensidad moral: donde esta fue más baja, la percepción de la gravedad del tema fue significativamente menor. Esto muestra la importancia que puede tener el uso de un lenguaje “neutral” (que disimule la intensidad moral) en situaciones especialmente graves, pues puede producir juicios que minimicen significativamente la gravedad de la decisión a tomar.

Idealismo y relativismo moral

En los grupos con tratamientos extremos de intensidad moral (Alto/Alto versus Bajo/Bajo) no se apreció ninguna diferencia significativa en los puntajes de idealismo (sig.<.9) ni de relativismo moral (sig.<.8), por lo tanto, la manipulación experimental de la intensidad moral no afecta los niveles de respuesta en las dimensiones del perfil ético personal. Este resultado abona en favor de la idea de que la dimensión idealismo/relativismo antecede al reconocimiento y el juicio moral, o al menos que su funcionamiento no guarda relación con el nivel de intensidad moral en la información recibida.

Los puntajes de idealismo y relativismo no presentan correlación entre sí, ni en el grupo control (sig.<.67) ni en los grupos experimentales (sig.<.78). Esto puede significar que ambos tienen una relación distinta con el proceso de toma de decisiones éticas, como veremos a continuación.

El nivel de idealismo moral guarda una correlación significativa con los tres niveles examinados en el modelo de Rest, en ambos escenarios: a nivel de alerta (E1: $Rho=.191$; $Sig.<.03$; E2: $Rho=.216$; $Sig.<.014$), juicio (E1: $Rho=.31$; $Sig.<.000$; E2: $Rho=.23$; $Sig.<.009$; puntaje invertido) e intención moral (E1: $Rho=-.28$; $Sig.<.001$; E2: $Rho=-.23$; $Sig.<.01$). En cambio, el nivel de relativismo moral no guarda relación significativa alguna con los niveles de Rest, con la única excepción del juicio moral en el primer escenario, donde se observa que las personas con mayor relativismo tienen una ligera tendencia a considerar la posibilidad de sobrevender los paquetes turísticos ($Rho=-.177$; $Sig.<.046$).

Los resultados del párrafo anterior son importantes porque, en primer lugar, confirman que el idealismo y el relativismo se relacionan de diferente modo con el proceso de toma de decisiones éticas en los negocios, siendo el idealismo de mayor importancia en principio; sin embargo, cuando el asunto es percibido como no demasiado grave (sobrevenda de paquetes turísticos) es probable que el relativismo entre en juego y ejerza influencia al momento de realizar un juicio moral.

Finalmente, la relación entre idealismo/relativismo y percepción de la intensidad moral presenta un resultado que antes no había sido notado en la literatura (véase Tabla 10).

Tabla 10

Relación entre idealismo/relativismo y percepción de intensidad moral

Intensidad Moral Perc.	Escenario 1		Escenario 2	
	Idealismo	Relativismo	Idealismo	Relativismo
Magnitud C.	$Rho=-.28$; $Sig.<.001$	$Rho=-.12$; $Sig.<.2$	$Rho=-.21$; $Sig.<.019$	$Rho=.103$; $Sig.<.25$
Consenso S.	$Rho=.11$; $Sig.<.21$	$Rho=.09$; $Sig.<.31$	$Rho=.3$; $Sig.<.001$	$Rho=.002$; $Sig.<.98$
P. Efecto	$Rho=-.26$; $Sig.<.003$	$Rho=.14$; $Sig.<.12$	$Rho=-.17$; $Sig.<.05$	$Rho=.21$; $Sig.<.016$
I. Temporal	$Rho=-.24$; $Sig.<.006$	$Rho=.11$; $Sig.<.23$	$Rho=-.22$; $Sig.<.01$	$Rho=.06$; $Sig.<.51$
Proximidad	$Rho=-.027$; $Sig.<.76$	$Rho=.3$; $Sig.<.001$	$Rho=.01$; $Sig.<.88$	$Rho=.35$; $Sig.<.000$
Concentración	$Rho=-.2$; $Sig.<.02$	$Rho=.056$; $Sig.<.53$	$Rho=-.26$; $Sig.<.004$	$Rho=.1$; $Sig.<.27$

(Fuente: Elaboración propia)

Como se aprecia en la Tabla 10, en casi todos los casos existe una relación estadísticamente significativa entre el idealismo y la percepción de cada variable de intensidad moral, mientras que no hay relación con el relativismo, con una sola notable excepción donde ocurre exactamente al revés: la percepción de proximidad guarda una

relación positiva y significativa con el relativismo, mientras que no tiene relación alguna con el idealismo. Este hallazgo proporciona evidencia en favor de la idea que el idealismo entra en juego cuando debemos juzgar las situaciones morales en general, pero que el relativismo desplaza su importancia cuando se trata de juzgar situaciones éticas de negocios en las que están involucradas personas cercanas (la correlación es positiva y significativa). Profundizaremos en las implicancias de este hallazgo en la sección de discusión.

Tiempo de lectura

El tiempo de lectura del Escenario 1 fue consistentemente más alto (137.78 segundos) que el del Escenario 2 (103.17 segundos). Dado que el segundo escenario produjo una mayor percepción de intensidad moral (véase más arriba), cabe atribuir esta diferencia a un efecto de fatiga o de impaciencia por concluir la tarea asignada, o a un efecto de acostumbamiento después de leer el Escenario 1.

En ambos escenarios, el tiempo de lectura no presentó diferencias significativas relacionadas con el nivel de intensidad moral; incluso hubo una ligera tendencia a leer más lentamente la versión de baja intensidad moral, como puede apreciarse en la Tabla 11.

Tabla 11

Tiempo de lectura según escenario y nivel de intensidad moral

Escenario	Alta intensidad	Baja intensidad	t (sig.)
Escenario 1	132.3 segundos	143.5 segundos	1.13 (.26)
Escenario 2	100.9 segundos	105.4 segundos	0.55 (.59)

(Fuente: Elaboración propia)

No se encontró relación significativa entre el nivel de idealismo y el tiempo de lectura en ninguno de los escenarios, tampoco en ninguno de los niveles de intensidad moral. Lo mismo ocurrió con el relativismo.

Finalmente, el análisis de varianza mostró que no existe un efecto conjunto de la interacción Tratamiento x Idealismo en el tiempo de lectura, ni en el Escenario 1 ($F=1.6$; $\text{sig}.<.19$) ni en el segundo ($F=0.23$; $\text{sig}.<.87$). Resultados todavía menos significativos se obtuvieron con el relativismo.

Los hallazgos no favorecen la hipótesis que señala que el nivel de intensidad moral influye directamente (o en conjunto con el idealismo) sobre el tiempo de lectura y, por ende, la atención prestada al caso. Antes de descartar el tiempo de lectura como indicador, debe tenerse en cuenta que los Escenarios usados en este primer diseño tienen textos relativamente breves, lo que puede hacer difícil la determinación precisa de las diferencias en dicha variable. En el segundo diseño se empleó un texto más largo, lo que mejorará el contraste.

Segundo diseño

El segundo diseño estuvo basado en un texto más largo que el primero: la condición de alta intensidad moral se tituló “la ceguera del río Amazonas” y la de baja, “la ceguera del río Níger”. Además del tiempo de lectura, en este caso se analizó el número de sugerencias brindadas por los participantes para una reunión en la que se discutirá el tema, y también la proporción de dichas sugerencias que tiene un carácter ético.

El Test de Kolmogorov-Smirnov indica que los puntajes en Idealismo en la población sometida a tratamiento no se ajustan a la distribución normal estándar en el caso de la intensidad moral alta (sig.<.032), pero sí en el tratamiento de baja intensidad moral (sig.<.2), mientras que el grupo control sí se ajusta a dicha distribución (sig.<.353), por lo que esta limitación debe ser tomada en cuenta en la selección de los análisis. En cambio, en el caso del Relativismo, tanto el grupo de tratamiento (sig.<.2) como el de control (sig.= 0.858) presentan puntajes normales.

En cuanto al tiempo de lectura del escenario, el mismo contraste de normalidad indica que los dos tratamientos presentaron puntajes con distribución normal, en tanto que el grupo Alto/Alto estuvo relativamente cerca de la zona de rechazo ($Z=1.4$; sig.= .04). Por lo tanto, tomando en cuenta las limitaciones indicadas, se procedió a emplear pruebas estadísticas paramétricas para el análisis de los resultados.

Idealismo y relativismo moral

No existe prácticamente ninguna diferencia entre el nivel de idealismo ($t=.57$; sig.<.57) ni el de relativismo ($t=.43$; sig.<.67) entre los grupos con tratamiento de intensidad

moral alta o baja, lo que concuerda con los hallazgos del primer diseño y abona en favor de que el efecto de la intensidad moral es precedido por el perfil ético personal.

No existe relación significativa entre el número de sugerencias propuestas por los participantes y los niveles de idealismo y relativismo; tampoco hay relación de estas últimas variables con el porcentaje de sugerencias de carácter ético. El mismo efecto se produce en dos grupos de tratamiento (alta/baja intensidad moral).

Los puntajes de idealismo y relativismo presentan una correlación sorprendentemente significativa en el grupo de alta intensidad moral ($Rho=.533$; $sig.<.005$), mientras que en el de baja intensidad no existió evidencia de relación ($Rho=.14$; $sig.<.45$). Este hallazgo inesperado puede significar (descartando un patrón de respuesta al azar, que sería inusual en tantos casos juntos) que, en este diseño, la alta intensidad moral puede haber causado que ambas categorías morales se activen y funcionen en el análisis del caso.

Tiempo de lectura

En este diseño, el tiempo de lectura presentó una relación positiva con el tratamiento de intensidad moral: en el grupo “alto” fue de 690 segundos en promedio, mientras que en el “bajo”, de 631 segundos y medio. Esta diferencia se halla en concordancia con lo propuesto en nuestra primera hipótesis, aunque a nivel estadístico resultó solamente marginal ($t=1.43$; $sig.<.15$). A pesar de que la evidencia no favorece que el tiempo de lectura sea un indicador del efecto de la intensidad moral, parece ser que el efecto empieza a parecer cuando el escenario es más largo y, por lo tanto, toma mayor tiempo de análisis.

No hubo evidencia de relación entre el idealismo y el tiempo de lectura en ninguna de las condiciones experimentales, así como tampoco del relativismo. El análisis de varianza tampoco fue capaz de identificar ninguna relación significativa.

Número de sugerencias

Al finalizar la lectura del escenario, los participantes hicieron un listado de sugerencias para la reunión en que se debía tomar decisiones acerca de qué hacer ante la problemática de la ceguera del río. El número total de sugerencias propuestas fue muy similar en el grupo de tratamiento de alta intensidad moral (3.47) y en el de baja (3.51) y no alcanzó

ninguna significatividad estadística ($t=.13$; $\text{sig}.<.89$). Por contraste, se encontró una diferencia muy clara ($t=2.95$; $\text{sig}.<.005$) al analizar el porcentaje de dichas sugerencias que tuvieron carácter ético: en el grupo de alta intensidad moral fue de 49.3% y en el de baja, de 25.16%. La misma tendencia se produjo ($t=2.29$; $\text{sig}.<.026$) al comparar el número bruto de sugerencias de tipo ético.

El porcentaje de sugerencias no estuvo relacionado con el puntaje de idealismo ni el de relativismo en ninguno de los dos tratamientos, lo mismo que ocurre con el tiempo de lectura. Por lo tanto, cabe atribuirlo exclusivamente al tratamiento aplicado.

4.2. Discusión de resultados del Estudio 1

El Estudio 1 buscó determinar el impacto de la intensidad moral sobre la atención prestada a la lectura de los escenarios éticos (a través del tiempo tomado para examinarlos) y sobre el número de sugerencias de carácter ético que las personas proponen para analizar cómo tomar una decisión empresarial (Hipótesis 1 y 2). Asimismo, se examinó si el idealismo moral tiene algún efecto sobre dichas variables.

Nuestros datos son los primeros (hasta donde llega nuestro conocimiento) en demostrar que la intensidad moral tiene un efecto real entre los estudiantes de negocios peruanos: el segundo escenario, que describe una situación en que un empresario debe decidir si empleará en su línea de producción insumos potencialmente tóxicos, con riesgo de dañar la salud de sus clientes, produjo en general reacciones más extremas que el primero, donde la decisión consiste en sobrevender paquetes turísticos. Ello ocurrió por igual en los niveles del modelo de Rest (alerta, juicio, intención moral) como en la percepción de todas las variables de intensidad moral. La intensidad del tema ético tiene pues, gran importancia para activar un procesamiento mental más concentrado en la información, tal como afirmó Jones.

Nuestros datos mostraron que la percepción de las variables de intensidad moral tiende a agruparse en dos factores; este hallazgo se replicó de manera independiente en los dos escenarios del primer diseño. Los factores resultantes coinciden exactamente con los propuestos por Singhapakdi, Vitell y otros autores: “potencial percibido de daño” (MC, PE,

IT y CE) y “presión social percibida” (CS y PR). No hallamos evidencia favorable a otros modelos bifactoriales que proponen agrupamientos a partir de la “preocupación organizacional” (Dukerich et al., 2000; Leisch, 2006); tampoco se halló apoyo a modelos agrupados en tres factores, como proponen May y Pauli (2002).

Dos importantes resultados abonan en favor de la idea de que la proximidad (PR) tienen un efecto propio e importante para la toma de decisiones éticas en los negocios en esta población evaluada en Perú. Se trata de una variable eminentemente social, vinculada con la cercanía de las relaciones personales. En los dos escenarios del primer diseño, la PR fue la única variable de intensidad moral cuya percepción no mostró diferencias debidas al tratamiento. De igual modo, la percepción de la proximidad fue la única de las seis variables propuestas por Jones que no tuvo relación significativa con el idealismo sino con el relativismo moral. Este hallazgo puede relacionarse con los planteamientos de Mencl y May (2009), reseñados en la sección 1.7., quienes propusieron que la proximidad física puede tener por sí misma un efecto mediador entre la intención moral y la magnitud de las consecuencias.

La importancia dada a las relaciones personales (información basada en fuentes sociales) en la sociedad peruana puede funcionar como un esquema cognitivo de gran importancia, que supera incluso la fuerza de la información y neutraliza el efecto del idealismo moral en favor del relativismo (ver sección 2.1.). Podemos relacionar este hallazgo con lo encontrado en un campo diferente de estudios: el de los elementos que conforman las culturas y su comparación entre países (Hofstede, 2007); de acuerdo con ellos, la cultura peruana posee puntajes extremos en dos aspectos muy relacionados con lo que venimos explicando (véase Hofstede, 2001): el individualismo, donde ocupa el percentil 16 (muy bajo) en el conjunto de las culturas estudiadas, y la evitación de la incertidumbre (la tendencia al conservadurismo), donde se halla en el percentil 87 (muy alto); vale decir que, de acuerdo con estos estudios, en la cultura peruana es muy difícil afirmar la individualidad frente al pensamiento colectivo y también pensar o actuar de modo distinto al consenso del grupo o la

sociedad¹⁷. Futuros estudios pueden ampliar la relación entre la TDE y las variables culturales de Hofstede.

En concordancia con estudios anteriores (Singhapakdi & Frank, 1999) las personas percibieron mayor intensidad moral en relación directa con su idealismo, mientras que el relativismo muestra poca influencia en el proceso de toma de decisiones éticas (Douglas et al., 2001; Singh et al., 2007). El idealismo en cambio, facilita el reconocimiento moral (Valentine & Bateman, 2011) y los demás componentes del modelo de Rest (Craft, 2013). Al no ser afectado por la manipulación de la intensidad moral, el idealismo/relativismo parece ser una variable individual muy estable, como un rasgo temperamental.

Es necesario discutir el hecho que el grupo de alta intensidad moral del segundo diseño haya sido el único en mostrar una alta correlación positiva entre idealismo y relativismo moral. Esto podría explicarse planteando que el esquema relativista sea susceptible de ser activado por la alta intensidad moral (el idealismo parece más estable), en situaciones donde la proximidad resulta muy relevante como en este caso, donde se hace una descripción pormenorizada de los efectos que provoca (supuestamente) la ceguera del río entre las poblaciones aledañas al Amazonas, lo que puede generar una expectativa de compromiso con la información, a causa de la proximidad física. Futuros estudios deben dilucidar esta posibilidad.

En el Estudio 1, nuestros hallazgos no favorecieron la Hipótesis 1, pues no se halló sino evidencia parcial de que la intensidad moral afecte el tiempo de lectura de los escenarios de toma de decisiones éticas: cuando el texto fue corto (primer diseño) prácticamente no hubo diferencias en el tiempo de lectura; en cambio, un texto de casi 900 palabras (segundo diseño) sí provocó diferencias en el cronómetro en el sentido predicho (a más intensidad moral, más demora), pero dicho efecto fue marginal. Es posible que la intensidad moral sea eficaz para incrementar la atención solamente ante casos complejos, que incluyen una cantidad considerable de información, y no en textos breves, que no agotan la capacidad de la memoria de trabajo (Eysenck & Keane, 2000).

¹⁷ Los resultados pueden consultarse en la página Web de Hofstede: <https://geert-hofstede.com/peru.html> .

El efecto más claro encontrado en el presente estudio muestra que un mayor nivel de intensidad moral se relaciona con la tendencia a proponer más consideraciones de tipo ético para la solución de los problemas empresariales (Jordan, 2009) tal como se propone en la Hipótesis 2: claramente, las personas que leyeron el caso “la ceguera del río Amazonas” propusieron que la junta empresarial tome en cuenta más aspectos éticos, mientras que quienes leyeron el caso “la ceguera del río Níger” se concentraron más en alternativas estrictamente relacionadas con los negocios.

Dado que el idealismo/relativismo moral no guardó relación con el número de alternativas planteadas, solamente queda aceptar que fue la manipulación de la intensidad moral la que causó dicha diferencia. Este hallazgo es todavía más significativo si tenemos en cuenta que la población a la que se asignó el tratamiento tenía el nivel más bajo de idealismo entre los participantes del Estudio 1.

4.3. Estudio 2

El número total de personas evaluadas para el Estudio 2 fue de 129, de ellas 65 participaron en la versión “corta” (sin tarea distractora intermedia) y 64 en la versión “larga”, con una lectura intermedia relacionada con el papel de las estadísticas en la investigación científica. El texto elegido estaba relacionado con el espionaje industrial entre corporaciones (llamado eufemísticamente, en este caso, “cliente oculto”). De los 129 participantes, 66 recibieron la versión de baja intensidad moral del texto y 63 la de alta intensidad moral. Los grupos quedaron formados del siguiente modo: Corto/Alta= 32, Corto/Baja= 33; Largo/Alta= 31; Largo/Baja= 33.

Todos los participantes fueron estudiantes de negocios en programas para adultos trabajadores, por lo que el nivel educativo es similar en todos los casos, con la excepción de tres personas que ya contaban con un título profesional universitario previamente. Fueron evaluados en sus clases y participaron en forma voluntaria (se obtuvieron los respectivos consentimientos informados).

La edad promedio de los participantes fue de 29 años, con un rango entre 20 y 48. Para fines de análisis, se agrupó los datos tomando como límite los 27 años, lo que produjo dos sub-grupos de tamaño cercano (hasta 27 años, n=61; más de 27 años, n=63). El número de hombres fue 58, y el de mujeres, 67. En el grupo de baja intensidad moral hubo 33 mujeres y 30 hombres (3 participantes no identificaron género), y en de alta intensidad moral, 34 mujeres y 28 hombres (uno no identificó género), aunque la variable “género” no se considera relevante para nuestros resultados.

Como media, los participantes tienen 3.2 años en su puesto actual de trabajo (entre 104 respuestas válidas). Las posiciones más frecuentemente mencionadas fueron las de asistente (22), jefatura/supervisión (16), representante de ventas/ejecutivo comercial (7), técnico (5) y gerente (5). El resumen de los principales estadísticos del Estudio 2 se puede encontrar en la Tabla 15, en el Anexo E.

Escala de Equidad Moral

La Escala de Equidad Moral de Reidenbach y Robin (1990) fue aplicada por primera vez a una población de estudiantes de negocios en Perú. Los resultados mostraron que puede existir una dificultad en la interpretación del significado del primer ítem de diferencial semántico (la acción propuesta es parcial/imparcial), donde el primer término “parcial” puede haber sido tomado en otro sentido. De 69 respuestas válidas (60 omitieron responder), 31 eligió “imparcial”, 26 “parcial” y dos personas el puntaje intermedio. No hubo cambios en esta tendencia ni a causa del tratamiento de intensidad moral, ni de la versión (corta/larga) del tratamiento. Por lo tanto, se requiere una revisión del término empleado en esta parte.

Las demás dimensiones de la escala tuvieron un comportamiento diferente: en la mayoría los casos se consideró la acción propuesta como “injusta”, “inaceptable para mi familia” y “moralmente incorrecta”. En la dimensión “justa/injusta”, de 65 respuestas válidas, 39 se inclinaron por “injusta”, 25 por “justa” y una por la posición intermedia. En la dimensión “aceptable para mi familia”, de 60 respuestas válidas, 18 consideraron la acción “aceptable” y 42 “inaceptable”. Resulta difícil llegar a conclusiones sobre estos tres primeros ítems por el alto porcentaje de omisión que recibieron.

La dimensión “moralmente correcta/incorrecta” recibió 101 respuestas válidas (28 omisiones), de las cuales 17 consideraron la propuesta como “moral”, 81 como “inmoral” y 3 optaron por la posición intermedia. La alta proporción de juicios que consideraron “moralmente incorrecta” la acción propuesta imposibilitó determinar tendencias estadísticamente significativas debidas a la intensidad moral o a la versión corta/larga del experimento (el nivel de significatividad de la prueba Chi-Cuadrado fue, respectivamente, de $<.8$ y de $<.9$). Sin embargo, se observó una ligera tendencia por la cual más personas consideraron la acción como inmoral en el grupo de alta intensidad moral (83.33% versus 77.36% en el grupo de baja intensidad) y en la versión corta del tratamiento (81.57% versus 78.7% en la versión larga). Por lo tanto, el grupo que calificó más claramente la acción propuesta como inmoral fue el que corresponde a alta intensidad moral/corta duración, con el 87% de las respuestas válidas.

El resultado presentado en el párrafo anterior favorece la idea que el tratamiento experimental resultó exitoso, pues como se esperaba, el juicio sobre la acción fue más enfático en el grupo expuesto a alta intensidad moral y que no tuvo una tarea distractora intermedia. Con todo, la unicidad de las respuestas plantea la necesidad de replantearse el uso de la escala de Reidenbach-Robin en futuras investigaciones.

Etapas en el modelo de Rest

En concordancia con lo descrito en la sección anterior, la manipulación del nivel de intensidad moral produjo una tendencia (no significativa) hacia un mayor nivel de alerta moral (Alta= 5.46; Baja= 5.18; $t=0.937$; sig. $<.35$) y hacia una mayor intención de no llevar a cabo la acción propuesta (Alta= 3.2; Baja= 3.68 (puntaje invertido); $t=1.24$; sig. $<.21$). A nivel de juicio moral, no se produjo una tendencia clara.

Si relacionamos las respuestas en las etapas de modelo de Rest con el cuarto ítem de la escala de Reidenbach-Robin (la acción propuesta es moralmente correcta/incorrecta), se aprecia una clara congruencia: entre las personas que consideraron la posibilidad de contratar el espionaje industrial como inmoral, la alerta moral es significativamente mayor ($t=2.14$; sig. $<.035$), el juicio sobre lo incorrecto de hacerlo es más enfático ($t=5.98$; sig. $<.000$) y la intención de realizar la conducta es mucho menor ($t=5.32$, sig. $<.000$).

De lo analizado hasta ahora se comprueba que el juicio moral es claramente opuesto a realizar la acción propuesta y que las respuestas son congruentes con ello en los diferentes niveles del modelo de Rest. Aunque no puede demostrarse estadísticamente que ello se deba a la manipulación de la intensidad moral, las respuestas presentan la tendencia esperada en relación con esta variable. Es posible que la conducta planteada en el caso resulte tan claramente inmoral que inclusive la baja intensidad moral no logra que un número significativo de personas empiecen a considerar correcta la alternativa.

Percepción y agrupamiento de las variables de intensidad moral

Al efectuar un análisis factorial sobre la percepción de las variables de intensidad moral, se hallaron tres factores: el primero estuvo formado aproximadamente por las mismas variables que la dimensión “daño potencial percibido”, de Singhapakdi y Vitell, y fueron MC, PE y CE; el segundo factor correspondió exactamente a la dimensión “presión social percibida” (CS y PR) y el tercero incluyó únicamente la IT, aunque la matriz de componentes principales indicó que esta última variable se relacionó también cercanamente con la primera dimensión. Por lo indicado, podemos afirmar que nuestros resultados guardan congruencia (con alguna limitación) con los hallazgos del Estudio 1, y que la dimensión que emerge exactamente igual en ambos es la que forman el Consenso Social y la Proximidad (presión social percibida).

El resultado del párrafo anterior es importante para analizar el efecto del tratamiento sobre las seis variables de intensidad moral: en el caso de cuatro de ellas (MC, PE, IT y CE) prácticamente no hay ningún efecto debido a la manipulación experimental (alta/baja intensidad moral); en cambio, dicho tratamiento sí produjo una diferencia (muy cercana a la significatividad estadística) en las dos variables que forman la dimensión “presión social percibida”: en el caso del Consenso Social (“la mayoría de personas estaría de acuerdo con que la conducta descrita es incorrecta”), los puntajes fueron de 4.78 versus 4.18 ($t=1.88$; $\text{sig}.<.06$) y para la proximidad (“si la víctima fuera un amigo cercano, la conducta sería incorrecta”), de 4.74 versus 4.18 ($t=1.68$; $\text{sig}.<.09$). Este resultado es importante si tenemos en cuenta que la respuesta al cuarto ítem de Reidenbach-Robin (moralidad de la acción) produjo diferencias mucho más claras en la percepción de la intensidad moral: cuatro de las variables presentaron una percepción significativamente más alta (MC, CS, IT y PR) entre

las personas que consideraron “inmoral” la acción propuesta, y dos tuvieron un efecto menos marcado (PE y CE).

Este resultado muestra que en el Estudio 2, la información sobre intensidad moral consiguió activar la importancia de las dos variables que forman la “presión social percibida”, para así afectar los resultados generales; es decir, pese a que las personas tenían claro que la conducta planteada es moralmente incorrecta, la baja intensidad moral puede haberlos hecho dudar en función al Consenso Social y la Proximidad.

En efecto, este es un caso que contiene mucha información sobre las relaciones sociales y personales en la empresa (diálogo entre el protagonista y su jefe, opinión del gerente, potencial efecto sobre el despido de personas, etc.), lo que resalta nuevamente (véase Estudio 1) la gran importancia del factor “social” en el análisis ético de esta población de estudiantes de negocios peruanos (véase el final de la sección 2.1.).

Orden de recuerdo de la información

Las hipótesis del Objetivo 2 se relacionan con el efecto de los esquemas de intensidad moral en la memoria de trabajo. Para ello, los participantes leyeron un escenario de negocios en el que se considera la posibilidad de emplear el espionaje industrial contra su competencia para revertir los malos resultados que han venido obteniendo recientemente. A continuación, respondieron a la Escala de Equidad de Reidenbach-Robin, al cuestionario de percepción de la intensidad moral, y trataron de recordar la información contenida en el caso (grupo de “corta duración”), en la condición de “larga duración”, los participantes tuvieron que realizar, después de leído el caso y respondida la Escala, una tarea adicional, identificando (subrayando) palabras relacionadas con el rol de la estadística en la investigación a partir de otro texto. Solamente después de ello, los participantes en esta condición trataron de recordar la información del escenario inicial.

En promedio, los participantes recordaron 4.89 ideas sobre el caso (con una desviación estándar de 1.49); las ideas recordadas se hallaron en el rango de una a siete, y solamente se incluyó en el análisis a las personas que fueron capaces de recordar al menos una información (n=122). El número de palabras recordadas en el diseño “corto” fue significativamente mayor que en el diseño “largo” (5.25 versus 4.65; Mann-Whitney,

sig.<.014). Por lo tanto, la información de la tarea intermedia interfirió con la capacidad de recordar los datos del caso original, como cabía esperar. Cabe señalar que las personas que pusieron más atención en la tarea “distractora”, identificando más palabras relacionadas en ella, fueron a su vez capaces de recordar más datos sobre el escenario de negocios ($Rho=.316$; sig.<.016), por lo que cabe suponer que la capacidad personal para mantener la concentración también influyó en el resultado. Finalmente, la manipulación de la intensidad moral no afectó el número total de ideas recordadas sobre el caso (Mann-Whitney, sig.<.18); es decir que, como se esperaba, el nivel de intensidad moral no afecta la capacidad cognitiva de recuerdo en general.

A continuación, se determinó cuáles de las ideas propuestas correspondían a cuestiones de negocios (por ejemplo, estimar los beneficios económicos que producirá el fármaco). Las restantes ideas recordadas fueron clasificadas en relacionadas con la dimensión “posible daño percibido” (por ejemplo, considerar el daño que pueden sufrir las poblaciones aledañas), con la dimensión “presión social percibida” (por ejemplo, tener en cuenta el daño sobre la reputación de la empresa) y asuntos éticos no relacionados con la intensidad moral (por ejemplo, mención de valores morales).

El número total de ideas recordadas por los participantes fue de 595, de las cuales 298 (50.08%) correspondieron a cuestiones de negocios, 153 (25.71%) a menciones sobre el posible daño percibido, 82 (13.78%) sobre menciones a la presión social percibida y 62 (10.42%) a asuntos éticos no relacionados con la intensidad moral; es decir que el número de cuestiones morales y de negocios recordado fue prácticamente igual (298 versus 297). Se encontró una diferencia debida a la versión de la tarea: en la versión “corta” (sin actividad distractora) el porcentaje de cuestiones de negocios recordada fue de 41.85%, mientras que en la versión “larga”, fue de 59.22% (todas las demás categorías se ajustaron en proporción aproximadamente igual). Por lo tanto, las personas que participaron de la versión sin tarea distractora tuvieron más facilidad para recuperar la información sobre asuntos morales (y presumiblemente, para concentrarse en los aspectos éticos), mientras que los participantes que tuvieron que realizar la tarea distractora, recordaron mejor los asuntos estrictamente relacionados con los negocios. En cambio, no se produjo ningún efecto relacionado con el

nivel de intensidad moral, pues en ambas condiciones (alta/baja) la proporción de cada tipo de recuerdo fue similar.

Hasta aquí hemos mostrado que el número de datos recordados y el porcentaje de cuestiones morales recordadas no es influido por la intensidad moral sino por la presencia de una tarea distractora, la misma que disminuye la capacidad de recordar información y aumenta la probabilidad de retener solamente asuntos relacionados con los negocios. El efecto de tratamiento (intensidad moral) debe aparecer en la última fase del análisis: el orden en que se recuerda la información.

La información sobre intensidad moral estaba incluida en el caso del siguiente modo: primero, se presentaban cuestiones relacionadas con el daño potencial percibido (MC, PE, IT, CE) y después, otras vinculadas con la presión social percibida (CS y PR). Se consideraba “normal” el orden cuando los datos recordados por el participante seguían esta secuencia, y el orden se consideraba modificado cuando seguía otra secuencia (primero la presión social, ambas mezcladas, solamente daño potencial, solamente presión social, o solamente cuestiones de negocios). Bastaba con que los recuerdos siguieran el orden daño potencial – presión social para que fueran considerados normales, sin importar si había otras cuestiones (negocios) antes o en medio de los datos.

De los 122 casos utilizables para esta parte, 46 (37.7%) siguieron el orden normal, lo que constituyó la clase modal de la población, seguida por los que solamente recordaron cuestiones relacionadas con el daño potencial (35), los que solamente evocaron cuestiones de negocios (29) y los que solamente recordaron datos referidos a la presión social, o datos mezclados (6 de cada uno).

La primera hipótesis de este objetivo señala que la presentación de los datos agrupados en dimensiones de intensidad moral facilitará el recuerdo en favor de la posición serial. Esta hipótesis se ve favorecida por el hecho que la clase modal sea la de recuerdo “normal”; además, si se toma en cuenta que en el caso se presentó primero la información relacionada con el daño potencial, consideramos que favorecen la hipótesis quienes recordaron en el orden correcto y quienes recordaron solamente el daño potencial, los que suman 81 (66.22%), por lo tanto, la evidencia es favorable a dicha hipótesis.

La segunda hipótesis indica que el efecto de posición serial desaparecerá cuando se realice una tarea distractora. En efecto, la información demuestra que en el diseño “corto”, la proporción de participantes que recordó los datos en el orden “normal” fue de 50%, mientras que en el diseño “largo”, fue únicamente del 25.81% ($t=2.83$; $\text{sig}.<.006$), por lo que consideramos sustentada la hipótesis.

La tercera hipótesis indica que la alta intensidad moral influirá sobre los efectos observados en las hipótesis anteriores. En el caso de la Hipótesis 1, se observó que los grupos de tratamiento (baja/alta intensidad moral) prácticamente mostraron distribuciones similares en el tipo de recuerdo, con una sola excepción: en baja intensidad moral, el número de personas que recordó solamente información relacionada con la presión social fue de 1.5%, mientras que en el grupo de alta intensidad moral fue de 8.6%. Aunque marginal, esta información resalta nuevamente la importancia de la presión social en el pensamiento ético de la población evaluada. En el caso de la Hipótesis 2, el análisis ANOVA de un factor indicó que sí existe diferencia significativa en el porcentaje de recuerdo en el orden “normal” entre los grupos experimentales ($F=3.04$; $\text{sig}.<.032$). El análisis pormenorizado de cada grupo indicó que el impacto de la intensidad moral se produjo en la condición de tiempo “corto”: el grupo con baja intensidad recordó un 56.25% en el orden normal, mientras que el grupo con alta intensidad, un 42.86%; en cambio, en los grupos que realizaron la tarea distractora, desapareció cualquier efecto de la intensidad moral (ambos estuvieron alrededor del 25% de recuerdo normal).

En resumen, la alta intensidad moral eliminó el efecto de posición serial en los diseños sin tarea distractora, mientras que los grupos que realizaron dicha actividad ya no vieron afectado su recuerdo por el nivel de intensidad. En síntesis, consideramos que la Hipótesis 3 recibió un soporte parcial de los datos.

4.4. Discusión de los resultados del Estudio 2

En el Estudio 2 se buscó demostrar que el orden en que se presenta la información sobre intensidad moral tiene un efecto determinante sobre el modo en que dicha información se recupera en la memoria de trabajo, a menos que las personas tengan que realizar una tarea

que las distraiga del procesamiento de los datos antes de dicho recuerdo. De este modo, buscamos evidencia de que el efecto de las variables de intensidad moral sigue un modelo serial: lo que se presenta primero tiene mayor influencia en el modo como se procesa la información, especialmente en asuntos como la toma de decisiones ética.

Para lograr este objetivo, se eligió un escenario donde se propone realizar una conducta que, en general, las personas consideran como inaceptable (espionaje industrial). En efecto, más del 80% de los participantes consideraron tal posibilidad como moralmente incorrecta; el grupo donde este juicio fue más extremo fue el de alta intensidad moral y que no realizó la tarea distractora (leer y subrayar un texto sobre la importancia de la estadística en la investigación), con el 87% de los casos, pues sus integrantes realizaron su juicio directamente, sin interferencias.

Estos juicios negativos también estuvieron relacionados con una mayor alerta moral y una menor intención de realizar la conducta. Todo ello es consistente con lo esperado: el juicio es tan unívoco que la intensidad moral no tiene un efecto estadísticamente demostrable sobre la evaluación del caso. En cambio, esperábamos que lo tuviera sobre el modo en que se recuerda su información.

A diferencia del Estudio 1, el análisis factorial mostró que las percepciones de las variables de intensidad moral se agruparon en tres dimensiones, aunque la última (que incluyó exclusivamente a IT) se relacionó cercanamente con la dimensión “daño potencial percibido”. Por lo tanto, en este punto se llega -con limitaciones- a las mismas conclusiones sobre el agrupamiento bifactorial de las variables.

Es importante señalar que la información de alta intensidad moral consiguió activar diferentes percepciones en las variables de la dimensión “presión social percibida” (CS y PR): al igual que en el Estudio 1, se observa que el factor social puede relativizar la percepción de la situación, aunque el juicio inicial resulte muy claro.

Antes de evaluar el efecto de la intensidad moral sobre el orden de recuerdo de los datos, se analizó si tiene algún impacto sobre la cantidad de información recuperada. Se observó que es la presencia de la tarea distractora (y no el nivel de intensidad moral) lo que determina el número de datos que las personas recuerdan acerca del escenario de negocios.

Lo mismo ocurrió con el tipo de información recordada: quienes no realizaron la tarea de distracción fueron capaces de recuperar más datos de tipo moral y menos de negocios. Este dato debe ser tomado en cuenta en futuras investigaciones; la presencia de una tarea distractora entre la lectura del escenario y su recuerdo (por ejemplo, cuando una decisión se deja para “el día siguiente”, mientras se atienden otros asuntos) puede llevar a que después se recupere menos datos de carácter ético, y por lo tanto a centrar más la decisión en aspectos estrictamente relacionados con los negocios.

Al momento de recordar los datos se evidenció claramente el efecto de posición serial: la información relacionada con la dimensión “daño potencial percibido”, que se presentó primero, también fue la mejor recordada; a su vez, la clase modal de los tipos de recuerdo correspondió a quienes recuperaron la información siguiendo el orden en que le fue presentada (primero daño potencial y luego la presión social). Por lo tanto, la evidencia favorece la Hipótesis 1.

A su turno, se observó que en el grupo que no realizó la tarea distractora (versión “corta”) el 50% de participantes recuperó espontáneamente los datos en el mismo orden en que le fueron presentados; en tanto que en el grupo que realizó la tarea adicional, solamente el 25.81% recordó de dicha manera ($\text{sig.} < .006$). En conclusión, la Hipótesis 2 se vio respaldada.

La presencia de alta intensidad moral se asoció con un incremento en el recuerdo de la dimensión “presión social percibida” (1.5% versus 8.6%), pero no afectó visiblemente la recuperación de los demás tipos de información. Una vez más, en la población peruana evaluada, la alta intensidad moral parece orientar la atención hacia la opinión de las demás personas (consenso social) o el modo cómo se ven afectadas las relaciones cercanas (proximidad). Esta posibilidad se planteó en la parte final de la sección 2.1.

La intensidad moral también tuvo un efecto significativo sobre el orden de recuerdo de la información: en los grupos experimentales que no realizaron la tarea distractora, las personas que recibieron alta intensidad inhibieron el efecto de posición serial al recuperar la información del caso. Esto puede significar que ellos ya habían elaborado más la información al momento de recordarla, mientras que quienes recibieron baja intensidad se centraron más

en la forma de los datos. En el grupo que realizó la tarea distractora, no se observó ningún efecto debido a la alta intensidad moral. Por lo tanto, consideramos que la Hipótesis 3 recibió apoyo parcial.

De los resultados obtenidos se concluye que la intensidad moral interactúa con las tareas de procesamiento y recuerdo de la información, y que es posible entonces proponer un modelo serial, que tome en cuenta el orden de presentación de los datos; la primera información sobre intensidad moral que se presente será más procesada en la memoria y por ende, influirá más en la toma de decisiones éticas en los negocios (sobre todo, cuando no existan otras tareas distractoras). Si tomamos además en cuenta la limitada capacidad de la memoria de trabajo, esto podría explicar por qué otros estudios han hallado efectos significativos únicamente para una o dos variables de intensidad moral (Barnett, 2001), o para un número limitado de niveles en el modelo de Rest (Watley & May, 2004).

4.5. Estudio 3

Para el Estudio 3, se evaluó a 136 estudiantes de un programa de pregrado en negocios para adultos, o de un programa de estudios superiores en negocios, de nivel tecnológico (de acuerdo con la ley peruana, los alumnos de este tipo de estudios pueden acceder directamente a la obtención de grados universitarios y seguir estudios de postgrado). De los participantes, cincuenta realizaron la tarea de reconocimiento (indicar si los ítems que se les presentaban correspondían a los que habían visto en la fase de aprendizaje), sesenta la de recuerdo sin señales (escribir directamente las frases que puedan recordar) y veintiséis formaron parte del grupo control (realizaron la tarea de reconocimiento sin leer antes el caso de insumos potencialmente tóxicos para el consumo humano). En los dos grupos experimentales, aproximadamente la mitad de los participantes fue expuesto a alta intensidad moral en el escenario de toma de decisiones ética, y la otra mitad a baja intensidad moral.

El 54% de los participantes fueron mujeres y el 46%, hombres, aproximadamente la misma proporción se guardó en los diferentes agrupamientos (según tipo de tarea realizada y nivel de intensidad moral). La edad promedio fue de 24 años y medio, con un rango de entre 18 y 33 años. Todos tenían nivel de educación superior; la clase modal pertenecía a banca y

finanzas (23 casos), seguida por sectores como alimentos y bebidas, ventas al por menor, textil, etc. El tiempo promedio de permanencia en el puesto fue de dos años. El grupo más numeroso describió su puesto como de asistente (29 personas), seguido por jefes y supervisores (24), además de gerentes y otros puestos operativos, especializados o de ventas.

Tanto el nivel de confiabilidad (alpha de Cronbach) de la escala de intensidad como de la escala de doce ítems de reconocimiento, estuvieron alrededor del 0.5, nivel que se considera aceptable para escalas con un pequeño número de ítems o con respuestas dicotómicas. La prueba de Keiser-Meyer-Olkin para la escala de intensidad moral arrojó un índice de 0.7, lo que se considera aceptable; para la escala de reconocimiento de ítems de estilo moral, fue de 0.5, lo que se considera suficiente para respuestas dicotómicas.

Las pruebas de Kolmogorov Smirnov indicaron que los resultados en el número de aciertos solamente se distribuyeron normalmente en el caso de las personas con tratamiento de baja intensidad moral y en la tarea de reconocimiento. Dado que no se consiguió datos más normales con pruebas de ajuste en los otros resultados, se procedió a aplicar pruebas no paramétricas para los test que incluyan estas variables como dependientes. El resumen de los principales resultados estadísticos del Estudio 3 se puede encontrar en la Tabla 16, en el Anexo E.

Dimensiones de intensidad moral y efecto del tratamiento

El análisis factorial mostró que las percepciones de intensidad moral se agruparon claramente en dos dimensiones, que coinciden con las del Estudio 1 y las halladas previamente en la literatura: daño potencial percibido (MC, IT, PE y CE) y presión social percibida (CS y PR), lo que brinda soporte adicional a este modelo.

La percepción de las etapas de toma de decisiones en el modelo de Rest indicó que el tratamiento de intensidad moral fue exitoso, pues se percibió mayor alerta moral (5,66 versus 5,04; sig.<.07), un juicio moral más severo (5,38 versus 4,59; sig.<.023) y mucho menor intención de realizar la conducta propuesta (3,5 frente a 2,2; sig.<.000).

Las percepciones de intensidad moral también siguieron la misma tendencia en función del nivel de intensidad mora recibido en el tratamiento. Fueron significativas las diferencias en magnitud de las consecuencias (sig.<.02), consenso social (sig.<.03), probabilidad de efecto (sig.<.003), inmediatez temporal (sig.<.003) y concentración de efecto (sig.<.000); el único caso en que la diferencia no alcanzó significatividad estadística (sig.<.4) fue el de la proximidad.

En resumen, se puede concluir que el tratamiento de intensidad moral fue exitoso y puso a los participantes en condiciones de que sus resultados sean comparados con confianza. También resultó eficaz el efecto de la tarea intermedia (escenario de dilema ético de negocios), pues los integrantes del grupo control –que no se vieron distraídos por la tarea– recordaron exitosamente más ítems correctos (8.42) que los participantes de los grupos con baja y alta intensidad moral (7.42 y 7.65 respectivamente), lo que demuestra que la distracción producida por la lectura del caso interfirió con la habilidad para reconocer correctamente los ítems aprendidos en la primera fase del estudio, pese a que el ANOVA de un factor indicó que la diferencia producida no llegó a tener significatividad estadística ($F=1.85$; sig.<.16).

Por lo tanto, se cumplieron todos los supuestos esperados para iniciar los efectos debidos al tratamiento experimental.

Efectos del experimento

La primera hipótesis planteó que en la tarea de recuerdo libre, las personas primero evocarán ítems relacionados con un alto nivel de idealismo moral. Por lo general, las personas recordaron entre uno y cuatro ítems de la fase de aprendizaje: los más recordados fueron dos ítems situacionistas (probablemente debido a que fueron los primeros en ser aprendidos): “no es posible formular reglas sobre las mentiras”, etc. y “lo que es ético varía de una situación y una sociedad a otra”, y un ítem absolutista (probablemente porque coincide con las intuiciones éticas de sentido común más frecuentemente usadas): “una persona debe asegurarse de que sus acciones nunca dañen a otros, aun en un grado menor”. El ítem recordado en primer lugar siempre se caracterizó por un nivel alto de idealismo, pues superó en proporción de tres a uno (44 versus 14) a los ítems con bajo nivel de idealismo. En los

siguientes tres ítems recordados se mantuvo la ventaja en favor del alto idealismo, pero la proporción disminuyó sensiblemente (26 versus 18, 15 versus 8 y 6 versus 4).

En cambio, el recuerdo de ítems con alto relativismo moral nunca superó claramente al de los que tenían bajo relativismo (26 versus 22, 24 versus 20, 11 versus 12 y 4 versus 6). Por lo tanto, el nivel de idealismo sí hizo una diferencia en el procesamiento en la memoria y en el modo como ella categoriza los contenidos, por lo que consideramos sustentada la Hipótesis 1.

La segunda hipótesis indica que la exposición a alta intensidad moral interferirá con la capacidad de recordar o reconocer ítems éticos en general, por lo que el desempeño será mejor que en el caso de quienes fueron expuestos a baja intensidad moral.

En el caso de la tarea de reconocimiento (indicar si el ítem formaba parte o no de los contenidos de la fase de aprendizaje), el grupo de alta intensidad moral tuvo un resultado de 7.65 aciertos en la escala completa (12 ítems), mientras que el de baja intensidad obtuvo 7.42 en promedio (sig.<.68). Si se analiza únicamente el grupo de seis ítems que sí formaban parte de la información original, entonces la diferencia aumenta ligeramente en favor del grupo de alta intensidad (4.24 versus 3.96; sig.<.4), aunque tampoco resulta significativa.

Por lo tanto, se puede afirmar que en el caso de la tarea de reconocimiento de la información aprendida previamente (con señales de ayuda), la exposición a alta intensidad moral facilitó el desempeño muy ligeramente, sin que existan diferencias demostrables por medios formales.

En la tarea de recuerdo libre (sin pistas que faciliten la recuperación de lo aprendido), los participantes expuestos a alta intensidad moral recordaron en promedio 2.43 ítems, de los cuales 1.17 fueron correctos. Por su parte, quienes recibieron baja intensidad moral recordaron 2.53 ítems, de los cuales 1.13 fueron correctos. Esto prácticamente implica un resultado idéntico en ambas condiciones, aunque exista una muy ligera tendencia a que la alta intensidad moral vaya acompañada de más aciertos y mayor precisión (48% versus 44%). También cabe señalar que el índice de aciertos decae claramente en la tarea de reconocimiento sin claves, en comparación con la de reconocimiento con claves (70% versus 48%).

De lo indicado se concluye que la Hipótesis 2 solamente obtuvo soporte parcial, no significativo desde el punto de vista estadístico, y que el mismo fue más claro en la tarea de reconocimiento con señales de ayuda. Cabe recordar aquí que los resultados del Estudio 1 mostraron que los efectos de la intensidad moral se manifiestan más claramente cuanto más larga sea la extensión del escenario. Dado que aquí se empleó un escenario corto (aproximadamente 300 palabras), es posible que ello haya impedido una tendencia más clara en los resultados.

La Hipótesis 3 señala que la exposición a alta intensidad moral interferirá con el recuerdo de los ítems con alto nivel de idealismo moral, pero no con los de alto nivel de relativismo moral. En el caso de la tarea de reconocimiento (con señales), existe una ligera tendencia a recordar mejor los ítems de alto contenido idealista en la condición de alta intensidad moral (5.13 versus 4.77; sig.<.4), tendencia que prácticamente se repite entre los ítems con alto nivel de relativismo (3.22 versus 3; sig.<.39).

En la tarea de reconocimiento sin ayudas, prácticamente se recuerda el mismo número de ítems con alto nivel de idealismo en ambas condiciones de intensidad moral (1.5 versus 1.6) y dicho empate se mantiene para el número de ítems correctos (0.9 versus 1). En cambio, los ítems con alto nivel del relativismo son recordados con mayor precisión por las personas que reciben tratamiento de alta intensidad: 85% versus 51%. Las personas que recibieron tratamiento de baja intensidad recordaron más ítems con alto nivel de relativismo (1.37 frente a 1.07), pero acertaron en menos de ellos (0.71 frente a 0.91). En todos estos casos, la tendencia no muestra significatividad estadística.

En el caso de los errores (en este caso, “falsos recuerdos”) se observa algo similar: en la condición del recuerdo libre de ítems con alto contenido idealista, fue prácticamente similar en ambas condiciones de intensidad moral (0.74 versus 0.65), mientras que en el caso de los ítems con alto contenido relativista, hubo una ligera tendencia a recuperar más en la condición de baja intensidad moral (0.92 versus 0.72).

Por lo tanto, se ha hallado evidencia incidental que favorece la idea de que el recuerdo de los ítems de relativismo se ve afectada en la condición de alta intensidad moral, lo que

significa una mayor interferencia entre la alta intensidad moral y la información de idealismo. La Hipótesis 3 obtiene evidencia circunstancial.

4.6. Discusión de los resultados del Estudio 3

El Estudio 3 tuvo por objetivo contrastar empíricamente las hipótesis correspondientes al tercer objetivo de la tesis: demostrar que la información con alta intensidad moral favorece la activación de los estilos o filosofías morales personales en la memoria, como esquema para analizar los dilemas morales. De este modo, se buscaba demostrar que la intensidad moral está relacionada con la activación de información sobre idealismo moral en la memoria.

Nuestros resultados reafirmaron la existencia de dos factores que agrupan la percepción de las variables de intensidad moral, tal como se vio y discutió a propósito del Estudio 1. También se añadió nueva evidencia del efecto real de la intensidad moral sobre la toma de decisiones ética en los negocios, y se demostró su eficacia para incrementar el nivel de alerta moral, de juicio moral y para formar una intención más firme de no realizar una conducta contraria a la ética.

Igualmente, se demostró que la realización de una tarea ubicada entre la fase de aprendizaje y la de recuerdo, entorpece la recuperación de la información ética, como ocurre en los experimentos clásicos de la psicología de la memoria.

La primera hipótesis señala que, por efecto de la familiaridad en la memoria, la información idealista tenderá a ser recordada en primer lugar: en efecto, la tarea de recuerdo libre sin señales demostró que hay una muy fuerte tendencia (3 a 1) a empezar recordando ítems con alto nivel de idealismo (frente a los de bajo nivel), mientras que los ítems de alto nivel de relativismo nunca ocupan semejante preponderancia en la memoria.

Este resultado muestra que el idealismo moral opera como un esquema en la memoria de trabajo, y que la presencia de alta intensidad moral puede contribuir a activarlo más durante la toma de decisiones ética.

En la segunda hipótesis buscamos demostrar la existencia de esta relación, mediante evidencia de que la alta intensidad moral facilita el recuerdo de información ética en general. Nuestros datos mostraron que, en efecto, tanto en la tarea de reconocimiento (con señales) como en la de recuperación (recuerdo libre) hay una tendencia a que la alta intensidad moral vaya acompañada de mejor desempeño, aunque no de modo estadísticamente significativo, por lo que la hipótesis recibe un apoyo parcial.

Para explicar este resultado podemos considerar dos aspectos potencialmente determinantes: primero, está el contenido de la información que fue leída durante la fase de aprendizaje; puede haber sido demasiado compleja o sobrecargada, lo que impidió la recuperación de más datos durante la fase final (recuerdo) que hubieran evidenciado tendencias más claras. En el futuro, puede probarse a comparar el efecto de aprendizaje de este material versus otro que contenga menor carga cognitiva.

En segundo lugar, está el contenido de la tarea intermedia: el escenario parece ser lo suficientemente claro como para que la gran mayoría de participantes esté de acuerdo en un juicio ético negativo, aún en la condición de baja intensidad moral. En futuras investigaciones, puede compararse con el efecto de un caso donde el nivel de intensidad moral genere mayor disparidad de opiniones.

Finalmente, al contrastar la Hipótesis 3 se comprobó que el nivel de intensidad moral interactúa de modo diferente con la información de alto nivel de idealismo y la que posee alto nivel de relativismo, siendo poco significativa la tendencia a recuperar más y mejor información relativista cuando aumenta la intensidad moral. Desafortunadamente, el respaldo empírico resulta débil, por lo que debemos seguir preguntándonos en qué condiciones la memoria procesa más activamente la información idealista de modo espontáneo, y cómo influye este procesamiento en la toma de decisiones ética. Este tema será objeto de nuestra discusión final.

Para finalizar este capítulo, y facilitar la discusión de las conclusiones de nuestros estudios, resumimos en la Tabla 12 los objetivos y las hipótesis planteadas, así como los resultados obtenidos.

Tabla 12

Resumen de objetivos, hipótesis y resultados obtenidos

Objetivo	Hipótesis	Resultado
1. Reproducir los efectos de las VIMs mediante mediciones no sesgadas de reconocimiento moral	H1: En una población de ejecutivos peruanos, el tiempo de lectura dedicado a un dilema moral antes de que los participantes se sientan seguros de responder preguntas, será mayor cuando los niveles de intensidad moral sean altos que cuando sean bajos	Hipótesis no demostrada. Evidencia incidental
	H2: En una población de ejecutivos peruanos, la proporción de temas de naturaleza moral que los participantes consideran importantes para manejar un dilema de negocios estará directamente relacionado con la presencia de intensidad moral en el texto	Hipótesis demostrada
2. Demostrar que el orden de presentación de las VIMs tiene un efecto de posición serial sobre la información que se tiene en cuenta en el juicio moral; el efecto desaparece cuando la persona tiene suficiente tiempo para reflexionar	H1: En una población de ejecutivos peruanos, el orden de presentación de las dimensiones de intensidad moral sesgará su recuerdo en favor de un efecto de posición serial: se recordará mejor la información de la primera dimensión presentada	Hipótesis demostrada
	H2: En una población de ejecutivos peruanos, el efecto de posición serial de la Hipótesis 1 desaparecerá si se brinda unos minutos realizando una tarea distractora, al cabo de la cual recordarán indistintamente elementos de ambas dimensiones de intensidad moral	Hipótesis demostrada
	H3: Los efectos descritos en las Hipótesis 1 y 2 serán más fuertes cuando el texto del dilema de negocios contenga información de alta intensidad moral	Evidencia favorable parcial
3. Demostrar que la información con alta intensidad moral favorece la activación de la “filosofía moral personal” para analizar un dilema moral	H1: En una población de ejecutivos peruanos, cuando se les da la tarea de recordar ítems relacionados con el idealismo y el relativismo moral, tenderán a agruparlos, empezando por los ítems relacionados con el idealismo	Hipótesis demostrada
	H2: En una población de ejecutivos peruanos, la alta intensidad moral estará asociada con un mejor recuerdo de información acerca de filosofías moral personales (ítems sobre idealismo/relativismo) que la baja intensidad moral.	Evidencia favorable parcial
	H3: En una población de ejecutivos peruanos, en la condición de intensidad moral alta se recordará menos ítems de idealismo que de relativismo, mientras que en la condición de baja intensidad moral dicha diferencia no será significativa.	Hipótesis no demostrada. Evidencia incidental

(Fuente: Elaboración propia)

Capítulo 5

Conclusiones, limitaciones y recomendaciones

5.1. Conclusiones y limitaciones

Nuestra investigación constituye la primera demostración de la presencia y el efecto de las variables de intensidad moral en el proceso de toma de decisiones éticas en los negocios de ejecutivos y estudiantes de administración de empresas en el Perú. Sus resultados muestran que las diferentes variables empleadas en la investigación empírica sobre ética para los negocios (percepción de la intensidad moral, etapas del modelo de Rest, etc.) tienen comportamiento y efectos compatibles con los hallados en la literatura previa aplicada en otros países, y que constituyen un esquema de análisis útil para comprender cómo toman los empresarios y administradores determinaciones en asuntos que incluyen aspectos éticos. Las percepciones de alerta moral, juicio e intención moral estuvieron directamente relacionadas con el nivel de intensidad moral aplicado en el tratamiento.

Los datos hallados también demostraron que la percepción de las variables de intensidad moral se agrupa –en la población evaluada– en dos factores que coinciden con los propuestos por Singhapakdi, Vitell y Kraft (1996): potencial percibido de daño (formado por MC, PE, IT y CE) y presión social percibida (PR y CS) y confirmados en otras investigaciones (Singhapakdi, Vitell & Franke, 1999; Singh et al., 2007; Sweeney & Costello, 2009; Wu & Yang, 2009). En nuestros estudios 1 y 3 el análisis factorial produjo exactamente dicha solución, mientras que en el estudio 2 produjo tres factores, aunque uno de ellos (formato por IT) se acercó mucho al primero, por lo que existe consistencia entre los estudios. En cambio, los datos no se aproximan a lo propuesto en otros modelos de agrupamiento de las variables de intensidad moral (Leisch, 2006; May & Pauli, 2002; Valentine & Hollingworth, 2012).

Tal como indicamos en el Capítulo 2 (sección 2.3.) la confirmación de la existencia de dos factores de intensidad moral percibida nos permitirá diseñar experimentos en el futuro

para determinar el orden en que se procesa la información ética en el sistema cognitivo, y en el que se registra o recupera de la memoria. La memoria de trabajo es un espacio sobrecargado, que posiblemente solo pueda procesar un factor de intensidad moral a la vez.

En el presente trabajo de tesis revisamos la literatura existente acerca de la influencia de las variables de intensidad moral sobre la toma de decisiones ética en los negocios (Rest, 1986), desde la publicación de la propuesta original (Jones, 1991) hasta el año 2015. Luego de ello, sintetizamos los hallazgos principales y planteamos que resulta necesario contar con un modelo de pasos que proponga las acciones mentales que llevan a cabo los ejecutivos durante cada una de las etapas de la TDE, así como las influencias principales que determinan el avance hacia la conducta moral o la interrupción del proceso. En la sección 2.2. propusimos dicho modelo, que describe en 18 pasos las estructuras cognitivas responsables de llevar a cabo la toma de decisiones éticas individuales en los negocios.

Las cuatro primeras etapas corresponden a la fase de reconocimiento moral (o alerta) y en ellas destaca la importancia de la “memoria de trabajo”, el espacio mental donde se procesa la información para la toma de decisiones, y sus limitados recursos: la intensidad moral compite con otras informaciones para abrirse camino y conseguir que la persona comprenda que está en una situación donde tiene que tomar en cuenta su sentido de responsabilidad moral. Para ello, apela a un recurso simplificador que toma de la propia memoria: activa el “idealismo moral” (Forsyth, 1980, 1992) y lo usa como esquema de análisis de la información para resaltar los aspectos éticos y crear un sentido de “imperativo moral”. Cuando esto se logra, se puede afirmar con propiedad que la fase de alerta moral ha funcionado completamente.

Los pasos del 6 al 10 corresponden al juicio moral, aquí son determinantes dos operaciones mentales que deben ocurrir casi simultáneamente: primero, la memoria invoca información procedente de la experiencia previa de la persona, que esté relacionada con el dilema moral que tiene que resolver, de modo que se forma una imagen más completa de la situación; si luego de ello existen vacíos, apela a la similitud con otros datos para rellenarlos. En segundo lugar, una vez completada esta imagen de la información, entra en acción el razonamiento moral propiamente dicho, que depende del nivel de juicio moral alcanzado por el individuo (Kohlberg, 1981, 1982) y determina cuál es la conducta que resulta moralmente

correcta o aceptable. Ambas operaciones se ven influidas por la presencia de alta intensidad moral: esta facilita la recuperación de información en la memoria y ayuda a rellenar datos faltantes de un modo que resulte éticamente más urgente; pero también contribuye a invocar razonamientos específicos de nivel más alto y complejo que cuando la persona se ve expuesta a baja intensidad moral.

Los pasos del 11 al 13 corresponden a la etapa de la intención moral, donde la información se analiza en la memoria tomando en cuenta tres factores (Ajzen, 1985; Ajzen & Fishbein, 1980): la fuerza del deseo de llevar a cabo la conducta juzgada como moralmente correcta, las creencias sobre cuán correcta es dicha conducta (en sentido moral y social) y la confianza que tiene la persona en su capacidad de manejar las consecuencias de realizarla. La alta intensidad moral contribuye a que el individuo tenga mayor confianza en su capacidad para superar los problemas y dudas que surjan en relación con su convicción y su capacidad de llevar a cabo la conducta planeada.

Finalmente, los pasos 15 al 18 corresponden a la etapa de la conducta moral, donde resulta determinante la fuerza del auto-control de la voluntad (Mischel, 2015) para ser consecuente con las intenciones morales; pero también contribuye el contar en la memoria con guiones que pautan conductas que nos permitan tomar el control sobre la situación y llevar a la práctica una conducta que consideramos ética (Schank & Abelson, 1987). Una vez más, la alta intensidad moral ayuda a “recuperar” estos recursos (fuerza de voluntad, guiones) con más fuerza en la memoria, e incrementa así las posibilidades de completar exitosamente el proceso de TDE.

La demostración de un modelo cognitivo-moral con estas características excede las dimensiones de un proyecto de tesis doctoral, por lo que en el presente trabajo nos concentramos en probar las bases de sus primeros pasos: que la intensidad moral existe en la población de ejecutivos y estudiantes de negocios peruanos, que la limitada capacidad de la memoria de trabajo determina el modo en que se procesa la información sobre intensidad moral, que el idealismo moral es un esquema cognitivo que precede al análisis de los dilemas éticos y que la alta intensidad moral ayuda a activarlo durante los primeros segundos de la toma de decisiones éticas en los negocios.

Se plantearon tres objetivos de investigación en relación con la influencia de las VIMs sobre la toma de decisiones éticas en los negocios. El primero consiste en buscar medidas de reconocimiento moral que estén libres del sesgo propio de los autoinformes. Se propusieron dos hipótesis: en primer lugar (Hipótesis 1), que el tiempo que las personas se toman en leer un texto puede variar con la presencia de altos niveles de intensidad moral (idea basada en Kahneman, 2012); en segundo lugar (Hipótesis 2), que el tipo de cuestiones propuestas para ser tratadas en una reunión de directorio se orientará más hacia los temas éticos cuando el escenario descrito incluya información sobre intensidad moral (Butterfield, Treviño & Weaver, 2000; Jordan, 2009).

Nuestros resultados brindaron soporte parcial a la Hipótesis 1: no se logró demostrar que exista un efecto consistente de la intensidad moral sobre el tiempo de lectura; más bien se vio que dicho efecto solamente se produjo (aunque no alcanzó significatividad estadística) en los textos relativamente largos (900 palabras aproximadamente), mientras que en los cortos (300 palabras en promedio) no se observó efecto alguno. Dado que nuestras aplicaciones fueron grupales y en aulas, el método de registro del tiempo de lectura fue relativamente rudimentario (cada persona lo registraba consultando un reloj colocado al frente de la sala, antes de empezar a responder a las preguntas), este factor debe controlarse mejor en futuras investigaciones (al igual que el ritmo de lectura personal de cada participante); sin embargo, ello no cambia el hecho que no se consiguió orientar claramente la atención a partir de la exposición de las personas a un alto nivel de intensidad moral. Este efecto tampoco se ha producido en investigaciones realizadas previamente.

En cambio, la segunda hipótesis sí se vio claramente confirmada: cuando las personas preparan una lista de los asuntos a tratar en una reunión de directorio donde se resolverá un caso de toma de decisiones de negocios (Butterfield, Treviño & Weaver, 2000; Jordan, 2009), y se ven expuestos a un alto nivel de intensidad moral, tienden a proponer que se tomen en cuenta más aspectos éticos (aunque no estuvieran presentes en la lectura) que aquellos que recibieron información con bajo nivel de intensidad moral. Estos últimos se centran más en cuestiones de negocios. Por lo tanto, podemos afirmar (en concordancia con los antecedentes citados) que sí es posible hallar medidas de la alerta moral que sean independientes de los autoinformes, y que futuras investigaciones pueden profundizar en la validez y confiabilidad

de las mismas, así como emplearlas como un punto de partida objetivo para analizar las demás etapas del modelo de Rest (juicio moral, intención moral, conducta moral; Rest, 1986).

Nuestro segundo objetivo consistió en demostrar que las variables de intensidad moral pueden ser consideradas como esquemas que organizan la información en la memoria de trabajo durante el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones. Este propósito es relevante porque hasta el momento no se han planteado en la literatura las implicancias de la limitada capacidad de procesamiento de la memoria de trabajo humana para la medición del impacto de la intensidad moral. De acuerdo con la psicología cognitiva, los esquemas de nuestra mente solamente pueden procesar a la vez una cantidad limitada de unidades de información (Ruiz-Vargas, 1991). Si consideramos que las variables de intensidad moral son seis y que son presentadas a los participantes junto con otros datos, propios de cada escenario, no es de extrañar que el sistema cognitivo tenga que elegir únicamente una parte de la información para tomar decisiones, y excluir otros datos. Por lo general, los datos seleccionados son los primeros que fueron presentados, lo que se denomina el “efecto de posición serial” (Ruiz-Vargas, 1991, p. 120).

Nuestros datos mostraron que, en efecto (Hipótesis 1) el recuerdo de la información sobre intensidad moral sigue el efecto de posición serial, pero que dicho efecto desaparece (Hipótesis 2) cuando se presenta una tarea distractora antes de entrar en la fase de recuperación de los datos. Ambas hipótesis son demostradas por primera vez en la literatura sobre TDE. La presencia de alta intensidad moral (Hipótesis 3) provocó cambios en el tipo de información recordada (alentó el recuerdo de información relacionada con la presión social percibida) y también anuló parcialmente el efecto de posición serial entre las personas que no realizaron una tarea distractora. Sin embargo, contra lo que esperábamos, cuando las personas realizaron una tarea distractora, la alta intensidad moral no contribuyó a anular el efecto de posición serial (más allá del propio efecto de la tarea) por lo que la Hipótesis 3 del Objetivo 2 quedó parcialmente sustentada.

Estos resultados nos permiten proponer una nueva aproximación a la investigación sobre intensidad moral, que ayude a comprender resultados previos aparentemente contradictorios y limitados. Por ejemplo, por qué solamente algunas variables parecen tener efectos sobre el proceso de toma de decisiones éticas de negocios y por qué dichos efectos

parecen limitarse a unas cuantas etapas en el modelo de Rest: generalmente las personas deben responder a preguntas (cuestionarios) sobre las seis variables de intensidad moral y tres de los niveles del modelo de Rest (reconocimiento, juicio e intención) además de otras cuestiones y datos de control, pero el sistema cognitivo posee una limitada capacidad de almacenamiento y procesamiento (Ruiz Vargas, 1991, p. 119) y elegirá principalmente aquella información a la que sea más susceptible, sea por efecto de posición serial (como en nuestro estudio) o por otros factores que lo lleven a preferir ciertos datos sobre otros. Futuros estudios deberán determinar los procesos cognitivos que determinan esta selectividad, por ejemplo, en nuestros análisis hemos hallado que la alta intensidad moral tiende a crear en la población peruana evaluada, una especial atención por la información social: sobre el parecer de las demás personas (consenso social) y el grado en que la situación analizada puede afectar las relaciones personales cercanas (proximidad). Este hallazgo no ha sido observado en otros países (véase la discusión teórica en la sección 2.1.).

El tercer objetivo de nuestra tesis consistió en demostrar que la información con alta intensidad moral favorece la activación de la “filosofía moral personal” (idealismo, relativismo) para analizar un dilema moral. Para ello produjimos evidencia de que la alta intensidad moral interfiere con el orden y la precisión con que se recupera la información sobre asuntos éticos en la memoria. Se diseñó un experimento en cuya primera parte los participantes aprendieron información sobre ética aplicada a los negocios (una explicación sobre el modelo de filosofías morales personales de Forsyth), a continuación, analizaron un escenario relacionado con decisiones éticas en los negocios, y finalmente trataron de recordar (o de reconocer con estímulos de ayuda) la información que aprendieron en la primera etapa. Dentro del escenario se manipuló el nivel de intensidad moral.

La Hipótesis 1 señalaba que, al recordar los ítems aprendidos, los participantes los agruparían empezando por los relacionados con un alto nivel de idealismo. Esta hipótesis se confirmó claramente, mostrando que el idealismo moral parece ser un esquema de memoria espontáneo, que antecede el procesamiento de la información sobre casos éticos o de intensidad moral. Esto favorece la idea de que el idealismo moral guía el procesamiento de la información en ética para los negocios “desde los esquemas” de la memoria y que consecuentemente (véase sección 2.3.) puede servir para rellenar “agujeros de información”,

cuando la comprensión no es del todo clara o la cantidad de información requiere de mucho esfuerzo para retenerla completamente. En términos más comunes, nuestros hallazgos explican por qué el idealismo moral funciona como el esquema más usado por las personas para buscar respuestas éticas en los negocios basadas en el “sentido común”. Este es un hallazgo original, sin antecedentes en la literatura.

La segunda hipótesis de este objetivo planteaba que la realización de una tarea distractora –consistente en la lectura de un escenario de negocios- activará más recursos en la memoria cuando contenga alta intensidad moral, y por lo tanto facilitará la tarea general de recuperación de la información aprendida. En efecto, se encontró lo indicado, tanto en la tarea de reconocimiento (con ayuda de información) como en la de recuerdo libre, aunque no de modo estadísticamente significativo, por lo que la hipótesis recibió evidencia incidental.

En la tercera hipótesis, se planteó que el alto nivel de intensidad moral no influye por igual al recuerdo de la información idealista y al de la relativista: como el idealismo funciona como un esquema de memoria predominante, entonces durante el procesamiento debe actuar “completando” información y, consecuentemente, creando falsos recuerdos relacionados con los ítems idealistas; en cambio, el relativismo no sufrirá de este efecto de falsos reconocimientos. Los resultados apuntaron débilmente en tal sentido, pero no fueron significativos en ningún caso, por lo que no se pudo confirmar esta hipótesis. Es recomendable analizar si estos resultados fueron influidos por el tipo de tareas realizadas: si los ítems de filosofía moral personal aprendidos fueron muy complicados, entonces es difícil hacer comparaciones entre resultados; lo mismo debería decirse sobre el escenario de negocios propuesto en la segunda parte: si el caso fue lo suficientemente grave como para activar un juicio negativo en la gran mayoría de participantes, entonces su temática habría bastado para activar una alta intensidad moral y, por consecuencia, hacer menos marcadas las diferencias en el desempeño (recuerdo).

En síntesis, consideramos que se ha conseguido establecer exitosamente las bases empíricas del modelo toma de decisiones éticas individuales en los negocios que planteamos en el Capítulo 2. En primer lugar, hemos demostrado que sí es posible contar con medidas de las etapas del modelo de Rest (1986) que sean independientes de los autoinformes y que nos permitan una aproximación más confiable a la determinación de dónde comienza la alerta

moral. En nuestro caso, los temas que las personas proponen tratar en una reunión que tenga el objetivo de resolver una cuestión ética en los negocios se ven claramente influidos por la presencia de alta intensidad moral en el mismo. Sí es posible, por lo tanto, centrar la atención o el interés de los ejecutivos en los aspectos éticos de la toma de decisiones, además de las cuestiones propias de los negocios.

También hemos demostrado que en la primera fase de reconocimiento moral (lo que podríamos llamar “los primeros segundos de la moralidad en los negocios”), la presencia de alta intensidad moral ayuda a invocar el idealismo como un esquema de referencia procedente de la memoria (véase Tabla 4 del Capítulo 2 y los resultados de dos experimentos del Estudio 1). Este paso (anteriormente no investigado) facilita que los ejecutivos reconozcan (de manera intuitiva) que el dilema que tienen ante sí debe ser analizado como una cuestión ética.

Hallamos evidencia de que la limitada capacidad de la memoria de trabajo tiene un efecto en el modo como se procesa la información sobre las variables de intensidad moral, y a su vez, en cómo las mismas impactan sobre la toma de decisiones éticas para los negocios: la información que se presenta primero tiende a ser invocada antes (y con mayor facilidad) durante el proceso de toma de decisiones ética. La presencia de alta intensidad moral anula este efecto de posición serial, lo que demuestra que contribuye a que los datos del caso sigan siendo procesados en la memoria, aunque se realice una tarea distractora. Nuestros datos demostraron también que la distracción o la dilación en la toma de decisiones tiende a dificultar la recuperación de información ética sobre el caso, aunque no la cantidad de información en general. Por lo tanto, cuantas más distracciones o retrasos existan entre el conocimiento del caso y la toma de decisiones, más difícil será que los aspectos éticos estén presentes en la memoria durante dicha fase resolutoria. La literatura previa no cuenta con hallazgos similares al respecto.

Por último, si el idealismo moral es un esquema en la memoria, podemos esperar que funcione rellenando vacíos en la información disponible sobre el dilema moral analizado (paso 7 en el modelo del Capítulo 2). Esto explica por qué muchos ejecutivos emplean respuestas morales basadas en ideas de sentido común como “no dañar a nadie”, y también ayuda a comprender por qué las personas tienden a tener una visión idealizada de la ética como un objetivo casi inalcanzable. La alta intensidad moral ayuda a recuperar con más

facilidad la información ética en general y así inhibe la visión idealizada, al permitir a las personas contar con información más objetiva y fiable mientras toman sus decisiones.

Nuestros hallazgos también brindan luces respecto de otros temas discutidos en la literatura sobre las variables de intensidad moral. Merece especial mención la importancia que tiene la activación de la información sobre “presión social percibida” entre los ejecutivos y estudiantes peruanos evaluados: en los tres estudios, la percepción de las variables “consenso social” y proximidad” se agrupó claramente en un solo factor. En segundo lugar, cuando se incrementó el nivel de intensidad moral tendió a crecer también la percepción y el recuerdo de estas variables “sociales”. Al parecer, los ejecutivos peruanos tienden a dar una especial importancia a la opinión de los demás mientras toman decisiones éticas.

En la sección 2.1. ya habíamos mencionado esta posibilidad, cuando propusimos que para comprender mejor la TDE hay que tener en cuenta que nuestros esquemas cognitivos le dan mucha importancia a la búsqueda de alternativas (o soluciones) que sean aceptables para las demás personas a la luz de las normas social-consensuales (Krishnakumar & Rymph, 2009). A su vez, Dukerich y colaboradores (2000, p. 34) habían encontrado que ante los dilemas morales prestamos mayor atención a la información sobre las personas, mientras que, ante los dilemas no morales, nos concentramos en los hechos del problema.

Podría existir también una explicación basada en ciertos esquemas culturales: las personas tienden a buscar las guías morales fuera de sí mismas (Treviño, 1986). Ello es congruente con lo señalado en la sección 4.2. (análisis de resultados del Estudio 1) en relación con los hallazgos de Hofstede acerca de la cultura nacional: Perú tiene esquemas donde existe mucha presión por el pensamiento colectivo y por la conformidad con la opinión generalmente compartida. Sin embargo, ello también podría deberse a la falta de entrenamiento ético durante la formación profesional, o a una enseñanza de la ética mal planificada, que no ayuda a las personas a tener mayor autonomía y seguridad en sus decisiones (Awashi, 2008; Hooker, 2011; Forte, 2004; Marques & Azevedo-Pereira, 2009), en cuyo caso el uso de la intensidad moral podría facilitar la enseñanza de la ética para los negocios (Weber, 1990, 1996), así como el análisis de casos (Cagle & Baucus, 2006).

Las principales limitaciones del presente trabajo de tesis se relacionan con tres aspectos. En primer lugar, la muestra debió ser conformada con los estudiantes de negocios a los que el autor pudo tener acceso; dos instituciones educativas diferentes formaron parte del estudio, lo que dificulta la comparabilidad de los grupos a causa de diversos factores (alumnos de MBA en comparación con estudiantes de pregrado para adultos y con alumnos de estudios superiores técnicos en negocios). Para controlar este factor, se procuró emplear las aplicaciones de cada universidad en cada uno de los estudios. También debe tenerse en cuenta que ningún alumno recibió compensación alguna (monetaria o de horas de actividades académicas), pues la participación fue estrictamente voluntaria. Esta circunstancia dificultó en algo la tarea de captar el número necesario de estudiantes en cada estudio y grupo experimental. Para manejar esta limitación, se aseguró en todos los casos que se estuviera comparando a alumnos del mismo nivel de estudios.

En segundo lugar, los escenarios empleados no fueron originalmente diseñados para el Perú, sino para estudios realizados en Norteamérica, Europa y Oceanía. Para controlarlo, se usó un fraseo estrictamente neutral respecto de la localización de los casos (con excepción de la Ceguera del Río Amazonas / Níger), aunque no se puede excluir que esta neutralidad haya contribuido a hacer los textos más convincentes para la lectura de los participantes en los estudios. Cabe señalar que esta circunstancia no se considera muy grave, pues más bien el uso de escenarios muy relacionados con la realidad local de los ejecutivos / estudiantes puede sesgar sus respuestas en función de sus propias experiencias. En el futuro, es recomendable dirigir estudios que determinen si el uso de escenarios claramente localizados en la realidad del Perú distorsiona los resultados de la TDE y el efecto de las VIMs.

Por último, también debe considerarse como una limitación, hasta cierto punto, la metodología empleada, pues dado que la tesis propone un modelo completo de conductas y etapas integrantes de la TDE, así como sus interacciones, sería consecuente emplear ecuaciones estructurales para demostrar la teoría completa. En la presente investigación no contábamos con los recursos ni el acceso a suficientes personas como para cumplir con los requisitos de los modelos estadísticos multidimensionales, por lo que mantuvimos el análisis al nivel de las pruebas de hipótesis individuales. Las relaciones que planteamos entre estas hipótesis fueron de carácter conceptual, pero no formal desde el punto de vista estadístico.

En el futuro se requiere diseñar estudios empíricos que validen el modelo y establezcan las relaciones formales entre sus variables a todos los niveles.

5.2. Aplicaciones y futuras investigaciones

El objetivo final del estudio de la toma de decisiones éticas en los negocios consiste en preparar a los individuos para tomar decisiones más sostenibles y ser más autónomos en sus decisiones morales, desarrollando la confianza en sus propios criterios y habilidades para resolver los dilemas y superando la dependencia en la opinión de los demás. Sparks y Pan (2009) señalaron que cuando las personas perciben que la tarea a juzgar es muy difícil y sienten poca confianza en su propio juicio, más probable resulta que tomen decisiones en base al Sistema 1 de Kahneman (2012, p. 35), que opera de manera rápida, automática y con poco esfuerzo, y menos en base al Sistema 2, que es atento, esforzado, sistemático y concentrado (véase sección 1.5.).

Si nuestro objetivo es preparar a las personas para que activen y utilicen el Sistema 2 ante los dilemas morales de negocios, necesitamos más entrenamiento en TDE; sin embargo, la experiencia nos dice que las personas tienden a prestar poca atención y dar reducida importancia a los temas éticos, en comparación con la capacitación en habilidades directamente orientadas hacia la actividad del negocio. Por otro lado, los estudios nos muestran que el tiempo pasado dentro del mundo empresarial suele estar asociado con un menor nivel de capacidad de reconocimiento moral (Jordan, 2009).

Frey (2000) planteó que las VIMs pueden ser el componente del entrenamiento en ética empresarial que ayude a despertar dicha atención (véase sección 1.3.), especialmente cuando se diseñan materiales que muestran la magnitud de las consecuencias específicas que pueden causar las malas prácticas en el negocio, y se emplea el análisis guiado de escenarios éticos relacionados con la actividad de los participantes en el entrenamiento.

En efecto, como señala Jordan (2009), la mejora de las capacidades para la TDE no depende solamente del desarrollo de esquemas cognitivos que ayuden a reconocer mejor los dilemas morales, sino además que los aspectos éticos superen a las informaciones de otro

tipo (rentabilidad, incentivos, etc.) en la lucha por la atención del individuo (véase sección 2.1.). Consideramos que el uso de información con alta intensidad moral puede contribuir a este objetivo en múltiples formas; por ejemplo, recibir datos con una alta MC y PE ayuda a romper la ilusión de que “nada va a pasar”, o de que al final “las cosas deben salir bien”; así se tendrá una imagen más clara de los posibles daños y se anticiparán las consecuencias negativas (véase el ejemplo de Bernard Madoff en la sección 3 de la Introducción).

Por lo indicado en los párrafos previos, consideramos que la capacitación en toma de decisiones ética para los negocios puede resultar más eficaz cuando incluye alta intensidad moral. Para ello, puede resaltar especialmente beneficioso el análisis de escenarios de crisis empresarial (Christensen & Kohls, 2003) y de escándalos éticos en los negocios (Cagle & Baucus, 2006).

Asimismo, si nuestros estudios verifican los hallazgos previos, que indican que la percepción de las variables de intensidad moral tiende a agruparse en dos factores, “daño potencial percibido” y “presión social percibida” (Singhapakdi, Vitell & Kraft, 1996; Singhapakdi, Vitell & Franke, 1999; Singh et al., 2007), entonces debe ser posible incrementar la eficacia del entrenamiento si diseñamos escenarios donde se resalte la información sobre ambos aspectos. De este modo se usarán los esquemas de la memoria para almacenar (y recuperar) mejor la información sobre ética y moral en los negocios, y será más probable que se formen “guiones” o pautas específicas que guíen la conducta ante los dilemas más difíciles (Schank & Abelson, 1987).

En relación con las investigaciones futuras, son muchas las preguntas planteadas en la sección 2.3. que aún requieren de respuestas. Nuestros hallazgos permiten responder aspectos como cuánto depende el efecto de las VIMs del espacio disponible en la memoria de trabajo, en qué orden se procesan los factores de la intensidad moral, si es posible producir medidas de reconocimiento moral no sesgadas, o si las VIMs ayudan a completar vacíos en la información (todas con respuesta positiva); pero aún existen cuestiones que deben ser atendidas para aproximarnos siquiera a un sustento empírico completo a nuestro modelo. Por ejemplo, es urgente determinar si las VIMs pueden ser también “coartadas” para las conductas inmorales (véase sección 1.6.), también si sus efectos varían con la edad, o si tienen un “efecto acumulativo” cuando se pasa de una a otra etapa de la TDE. Otro aspecto es el

papel de la empatía en el proceso (Mencel & May, 2009; Singer et al., 1998), del sentido de imparcialidad (Singer, 1996), o de la “importancia ética percibida” (Robin, Reidenbach & Forrest, 1996) y cómo interactúan con la presencia de alta intensidad moral. Finalmente, aunque hemos encontrado evidencia preliminar de que el procesamiento de la información sobre las VIMs sigue un proceso “serial”, es necesario contrastar empíricamente otros posibles modelos en la toma de decisiones éticas en los negocios (Krishnakumar & Rymph, 2009), especialmente los que plantean un proceso más intuitivo para la TDE (Haidt, 2001).

En futuros estudios debemos refinar nuestros análisis sobre el efecto de la alta intensidad moral en la recuperación de información con alto nivel de idealismo, y analizar cómo interactúa con el nivel de desarrollo cognitivo moral a nivel del juicio ético (fase 2 de nuestro modelo), y luego también cómo se forma la intención moral (fase 3) y se llega a la conducta moral (fase 4). Nuestros hallazgos demuestran que es posible comprender los mecanismos que predicen la toma de decisiones éticas en base al análisis de las operaciones cognitivas (principalmente, de la memoria) y que por lo tanto es posible contribuir a mejorar las decisiones tomadas mediante la contribución de las variables de intensidad moral y de otros componentes.

Referencias

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. En: J. Kuhl, & J. Beckmann. (Eds.) *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39.). New York, NY: Springer Verlag.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Aristóteles (2011 [S. IV a.C.]). *Ética nicomáquea*. Madrid, España: Gredos, Biblioteca de Grandes Pensadores, T. II.
- Audi, R. (1997). *Moral knowledge and ethical character*. New York, NY: Oxford.
- Audi, R. (2013). *Moral perception*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Awasthi, V. (2008). Managerial decision-making on moral issues and the effects of teaching ethics. *Journal of Business Ethics*, 78, 207-223.
- Badaracco, J. (1997). *Defining moments: when managers must choose between right and right*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Baddeley, A. (2007). *Working memory, thought, and action*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ballesteros, S. (2010). *Prácticas de psicología de la memoria*. Madrid, España: UNED-Editorial Universitas.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 33, 193-209.
- Banerjee, D., Cronan, T., & Jones, T.W. (1998). Modeling IT ethics: A study in situational ethics. *MIS Quarterly*, 22, 31-60.
- Barnett, T. (2001). Dimensions of moral intensity and ethical decision making: An empirical study. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1038-1057.

- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27, 351–362.
- Baron, J. (2008). *Thinking and deciding* (cuarta edición). New York, NY: Cambridge University Press.
- Bartels, L., Harrick, E., Martell, K., & Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of Business Ethics*, 17, 799–804.
- Bennett, R., Anderson, J., & Blaney, J. (2002). Moral intensity and willingness to pay concerning farm animal welfare issues and the implications for agricultural policy. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 15, 187-202.
- Bhal, K., & Dadhich, A. (2008). Impact of ethical leadership and leader-member exchange on whistle-blowing: The moderating impact of the moral intensity issue. *Journal of Business Ethics*, 103, 485-496.
- Birsch, D., & Fiedler, J. (Eds.). (1994). *The Ford Pinto case*. New York, NY: State University of New York Press.
- Bohner, G., & Wänke, M. (2006). *Attitudes and attitude change*. East Sussex, UK: Psychology Press.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory and practice. En L. Cummings, & B. Staw. (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 289-319). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46, 95-106.
- Brockner, J., & Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. En J. Carrol. *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 45-75). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Bryce, R. (2002). *Pipe dreams. Greed, ego, and the death of Enron*. New York, NY: Public Affairs Books.
- Burger, J. (1981). Motivational biases in the attribution of responsibility for an accident: A metaanalysis of the defensive-attribution hypothesis. *Psychological Bulletin*, *90*, 496-512.
- Butterfield, K., Treviño, L., & Weaver, G. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, *53*, 981-1018.
- Cacioppo, J., & Petty, R. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, *42*, 116-131.
- Cacioppo, J., Petty, R., & Kao, C. (1984). The efficient assessment of the need for cognition. *Journal of Personality Assessment*, *48*, 306-307.
- Cacioppo, J., Petty, R., Kao, C., & Rodríguez, R. (1986). Central and peripheral routes to persuasion: An individual difference perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1032-1043.
- Cacioppo, J., Petty, R., & Morris, K. (1983). Effects of need for cognition on message evaluation, recall, and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*, 805-818.
- Cagle, J.A., & Baucus, M.S. (2006). Case studies of ethics scandals: Effects on ethical perceptions of finance students. *Journal of Business Ethics*, *64*, 213-229.
- Carlson, D., Kacmar, K., Wadsworth, L. (2002). The impact of moral dimensions on ethical decision making: Assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Issues*, *14*, 15-30.
- Chaiken, S., & Trope, Y. (1999). *Dual-process theories in social psychology*. New York, NY: The Guilford Press.
- Chen, M., Pan, Ch., Pan, M. (2009). The joint moderating impact of moral intensity and moral judgment on consumers' use intention of pirated software. *Journal of Business Ethics*, *90*, 361-373.
- Chih, J., & Chen, P. (2010). An empirical study of moral intensity. *The Journal of International Management Studies*, *5*, 71-81.

- Christoff, K., Gordon, A., Smallwood, J., Smith, R., & Schooler, J. (2009). Experience sampling during fMRI reveals default network and executive system contributions to mind wandering. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 106*, 8719-8724.
- Christensen, S., & Kohls, J. (2003). Ethical decision making in times of organizational crisis. *Business and Society, 42*, 328-358.
- Churchland, P. (2012). *El cerebro moral. Lo que la neurociencia nos dice sobre la moralidad*. Barcelona, España: Paidós.
- Clark-Carter, D. (2002). *Investigación cuantitativa en psicología. Del diseño experimental al reporte de investigación*. México D.F., México: Oxford.
- Cochran, W., & Cox, G. (1992). *Diseños experimentales*. México D.F., México, Trillas.
- Cohen, J., & Martinov, N. (2006). The applicability of a contingent factors model to accounting ethics research. *Journal of Business Ethics, 68*, 1-18.
- Colby, A., & Kohlberg, L. (1987). *The measurement of moral judgment: Theoretical foundations and research validations. Standard issues scoring manual, Volumes 1 and 2*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Collins, D. (1989). Organizational harm, legal condemnation and stakeholder retaliation: A typology, research agenda and application. *Journal of Business Ethics, 8*, 1- .
- Coram, P., Glavovic, A., Ng, J., & Woodliff, D. (2008). The moral intensity of reduced audit quality acts. *Auditing: A Journal of Practice and Theory, 27*, 129-149.
- Crane, A., & Matten, M. (2006). *Business ethics* (segunda edición), London, UK: Oxford University Press.
- Craft, J. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004-2011. *Journal of Business Ethics, 117*, 221-259.
- Damasio, A. (2010). *El error de Descartes*. Barcelona, España: Crítica.

- Davis, M.; Brown, N., & Ohmer, D. (1998). Issue contingent effects on ethical decision making: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics, 17*, 373-389.
- De Vega, M. (1984). *Introducción a la Psicología Cognitiva*. Madrid, España, Alianza Editorial.
- Decker, W., & Calo, T. (2007). Observers' impressions of unethical persons and whistleblowers. *Journal of Business Ethics, 76*, 309-318.
- Deconinck, J. (2004). The effect of ethical climate and moral intensity on marketing managers' ethical perceptions and behavioral intentions. *Marketing Management Journal, 14*, 129-137.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*, 137-149.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and morality*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Douglas, P., Davidson, R., & Schwartz, B. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments. *Journal of Business Ethics, 34*, 101-121.
- Dozier, J.B., & Miceli, M.P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behaviour perspective. *Academy of Management Review, 10*, 823-836.
- Dubinsky, A.J., & Loken, B. (1989). Analyzing ethical decision making in marketing. *Journal of Business Research, 19*, 83-107.
- Dukerich, J., Waller, M., George, E., & Huer, G.P. (2000). Moral intensity and managerial problem solving. *Journal of Business Ethics, 24*, 29-38.
- Dukerich, J., Waller, M., George, E., & Huber, G.P. (1993). Moral intensity in group problem solving. *Paper Presented at the National Academy of Management Meetings*. Atlanta, GA.
- Eco, U. (1985). *Tratado de semiótica general* (tercera edición). Barcelona, España: Lumen.
- Eco, U. (1986). *La estructura ausente. Introducción a la semiótica* (tercera edición). Barcelona, España: Lumen.
- Eco, U. (1997). *Kant y el ornitorrinco*. Barcelona, España: Lumen.

- Eguiguren, M. (2013). *Por qué fracasan las organizaciones. También de los errores se aprende*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Eguiguren, M., & Barroso, E. (2011). *Empresa 3.0. Políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Elm, D., & Lippitt-Nichols, M. (1993). An investigation on the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics, 12*, 817-833.
- Elm, D., & Weber, J. (1994). Measuring moral judgment: The moral judgment interview or the defining issues test? *Journal of Business Ethics, 13*, 341-355.
- Enyon, G., Hill, N.T., & Stevens, K. (1997). Factors that influence the moral reasoning abilities of accountants: Implications for universities and the profession. *Journal of Business Ethics, 13*, 341-355.
- Evans, J., & Frankish, K. (2009). *In two minds: Dual processes and beyond*, Oxford, Reino Unido, Oxford University Press.
- Evans, J., Treviño, L., & Weaver, G. (2006). Who's in the ethics driver's seat? Factors influencing ethics in the MBA curriculum. *Academy of Management Learning and Education, 5*, 278-293.
- Eysenck, M., & Keane, M. (2000). *Cognitive psychology. A student's handbook*. Hove, East Sussex, Reino Unido: Psychology Press.
- Farb, N., Segal, Z., Mayberg, H., Bean, J., McKeon, D., Fatima, Z., & Anderson, A. (2007). Attending to the present: mindfulness meditation reveals different neural models of self-reference. *Social Cognitive and Affective Neurosciences, 2*, 313-332.
- Fernández, I. (2013). Conducción a cielo abierto y a través de túneles carreteros desde una perspectiva psicosocial. En: A. Arias, J. Morales, E. Nouvilas, & J. Martínez (Eds.). *Psicología Social Aplicada*, Madrid, España: Editorial Médica Panamericana.
- Ferrell, O., & Gresham, L. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing, 49*, 87-96.

- Ferrell, O., Gresham, L.G., & Fraedrich, J. (1989). A synthesis of ethical decision making models for marketing. *Journal of Macromarketing*, 9, 55-64.
- Fischman, D., & Ortiz, J. (2001). Interaction among the moral development level and the motivational profile of CEOs and entrepreneurs: A study on the impact on the satisfaction of the constituents. *Proceedings of the Annual Conference of the International Leadership Association*, Seattle, WA.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fiske, S., & Macrae, C. (2012). *The SAGE handbook of social cognition*. London, Reino Unido: Sage Publications.
- Fiske, S., & Taylor, S. (1991). *Social cognition*, Mc Graw-Hill.
- _____ (2007), *Social cognition: From brain to cultures*, London, Reino Unido, Sage Publications.
- Flannery, B., May, D. (2000). Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry. *Academy of Management Journal*, 43, 642-662.
- Flory, S., & Philips, T. (1992). A multidimensional analysis of selected ethical issues in accounting. *The Accounting Review*, 67, 284-302.
- Flory, S., Philips, T., Reidenbach, R., & Robin, D. (1993). A reply to 'A comment on a multidimensional analysis of selected ethical issues in accounting. *Accounting Review*, 68, 417-421.
- Ford, R., & Richardson, W. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature, *Journal of Business Ethics*, 13, 205-221.
- Forsyth, D. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 175-184.
- Forsyth, D. (1992). Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11, 461-470.

- Forte, A. (2004). Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate. *Journal of Business Ethics, 51*, 167-173.
- Fraedrich, J., Ferrell, O. (1992). The impact of perceived risk and moral philosophy type on ethical decision making in business organizations. *Journal of Business Research, 24*, 283-295.
- Frederick, W. (Ed.). (1987). Research in corporate social performance and policy (Vol. 9). Greenwich, CT: JAI Press.
- Frey, B. (2000). The impact of moral intensity on decision making in a business context. *Journal of Business Ethics, 26*, 181-195.
- Frey, B. (2000b). Investigating moral intensity with the world-wide web: a look at participant reactions and a comparison of methods. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers, 32*, 423-431.
- Fried, C. (1976). The lawyer as friend: The moral foundations of the lawyer-client relation. *Yale Law Journal, 85*, 1060-1091.
- Friedman, M., & Friedman, R. (1980). *Free to choose. A personal statement*. Orlando, FL: Harcourt Books.
- Fritzsche, D. (1988). An examination of marketing ethics: Role of the decision maker, consequences of the decision, management position, and sex of the respondent. *Journal of Macromarketing, 8*, 29-39.
- Fritzsche, D., & Becker, H. (1983). Ethical behavior of marketing managers. *Journal of Business Ethics, 2*, 291-299.
- Fritzsche, D., & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy: An empirical investigation. *Academy of Management Journal, 27*, 166-175.
- Gaertner, K. (1991). The effect of ethical climate on managers' decisions. En: R. Coughlin (Ed.). *Morality, rationality, and efficiency: New perspectives on socio-economics*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.

- Gilligan, C., Ward, J., & Taylor, J. (1988). *Mapping the moral domain*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gioia, D. (1992). Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities. *Journal of Business Ethics*, *11*, 379-389.
- Glover, J. (2013). *Humanidad e inhumanidad. Una historia moral del Siglo XX* (cuarta edición). Madrid, España: Cátedra.
- Glover, S., Bumpus, M., Logan, J., & Ciesla, J. (1997). Re-examining the influence of individual values on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, *16*, 1319-1329.
- Goldberg, E. (2016). *El cerebro ejecutivo. Lóbulos frontales y la mente civilizada* (segunda impresión). Barcelona, España: Crítica.
- Goleman, D. (2013). *Focus. Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. Barcelona, España: Kairós.
- Granitz, N. (2003). Individual, social, and organizational sources of sharing and variation in the ethical reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, *42*, 101-124.
- Green, S., & Weber, J. (1997). Influencing ethical development: Exposing students to the AICPA Code of Conduct. *Journal of Business Ethics*, *16*, 777-790.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its' rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, *108*, 814-834.
- Haines, R., & Leonard, L. (2007). Individual characteristics and ethical decision-making in an IT context. *Industrial Management & Data Systems*, *107*, 5-20.
- Haines, R., Street, M., & Haines, D. (2008). The influence of perceived importance of an ethical issue on moral judgment, moral obligation and moral intent. *Journal of Business Ethics*, *81*, 387-399.
- Hardy, S. (2006). Identity, reasoning, and emotion: and empirical comparison of three sources of moral motivation. *Motivation and Emotion*, *30*, 207-215.

- Hare, R. (1965). *Freedom and reason*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hare, R. (1999). *Ordenando la ética. Una clasificación de las teorías éticas*. Barcelona, España: Ariel.
- Harrington, S. (1997). A test of a person-issue contingent model of ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 16, 363-375.
- Hauser, M. (2008). *La mente moral. Cómo la naturaleza ha desarrollado nuestro sentido del bien y del mal*. Barcelona, España: Paidós.
- Hayibor, S., & Wasieleski, D. (2009). Effects of the use of the availability heuristic on ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 84, 151-165.
- Hegarty, W., & Sims, H. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63, 451-457.
- Henriques, D. (2011). *The wizard of lies. Bernie Madoff and the death of trust*. New York, NY: Henry Holt and Company.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta edición). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hofmann, E., Hoelzl, E., & Kirchler, E. (2008). A comparison of models describing the impact of moral decision making on investment decisions. *Journal of Business Ethics*, 82, 171-187.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2007). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2010). *Psicología Social* (quinta edición). Madrid, España: Editorial Médica Panamericana.
- Hooker, J. (2011). *Business ethics as rational choice*. Boston, MA: Pearson.
- Hunt, S., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6, 5-16.

- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York, NY: Oxford University Press.
- Jalajas, D. (1993). Ethical decision making in college students: A test of Jones moral intensity concept. *Paper Presented at the Eastern Academy of Management Meeting*, Providence, Rhode Island.
- Jenkins, R. (2014). *Social identity* (cuarta edición). New York, NY: Routledge.
- Jennings, M. (2004). *Un cuento de negocios. Un relato sobre ética, opciones, éxito y un conejo muy grande*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Jennings, M. (2006). *Business ethics. Case studies and selected readings* (quinta edición). Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Johnson, R. (2003). *Whistle-blowing. When it works and why*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Jones, T. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, *16*, 366-395.
- Jones, T., & Huber, V. (1992). Issue contingency in ethical decision making. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, pp. 156-166.
- Jordan, J. (2009). A social cognition framework for examining moral awareness in managers and academics. *Journal of Business Ethics*, *84*, 237-258.
- Kahn, W. (1990). Towards an agenda for business ethics research. *Academy of Management Review*, *15*, 311-327.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona, España: Debolsillo.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, *39*, 341-350.
- Keller, J., Bohner, G., & Erb, H. (2000). Intuitive und heuristische Verarbeitung-verschiedene Prozesse? *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, *31*, 87-101.

- Kelley, P., & Elm, D. (2003). The effect of context on moral intensity of ethical issues: Revising Jones's issue-contingent model. *Journal of Business Ethics*, 48, 139-154.
- Killingsworth, M., & Gilbert, D. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science*, 330, 932 (materiales de apoyo en línea disponibles en www.sicencemag.org última consulta realizada el 10/12/2014).
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- Kohlberg, L. (1982). *The meaning and measurement of moral development*. Worcester, MA: Clark University Press.
- Kram, K., Yeager, P., & Reed, G. (1989). Decisions and dilemmas: The ethical dimension in the corporate context. En J. Post (Ed.). *Research in corporate social performance and policy* (Vol 11, pp. 21-54). Greenwich, CN: JAI Press.
- Krishnakumar, S., & Rymph, D. (2009). Discrete emotions, moral intensity, and emotions appraisals in ethics. An extension of Rest's ethical decision-making model. *The Journal of Global Business Issues*, 5, 51-58.
- Laczniak, G., & Inderrieden, E. (1987). The influence of stated organizational concern upon ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6, 297-307.
- Lavine, H., & Snyder, M. (2000). Cognitive processes and the functional matching effect in persuasion: Studies of personality and political behavior. En G. Maio, & J. Olson, (Eds.). *Why we evaluate: Functions of attitudes* (pp. 97-131). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Leitsch, D. (2004). Differences in the perception of moral intensity in the moral decision process: An empirical examination of accounting students. *Journal of Business Ethics*, 53, 313-323.
- Leitsch, D. (2006). Using dimensions of moral intensity to predict ethical decision making in accounting. *Accounting Education: An International Journal*, 15, 135-149.
- Lewis, S. (2012). *Con game. Bernard Madoff and his victims*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Lindsay, P. & Norman, D. (1983). *Introducción a la psicología cognitiva*, Madrid, España: Tecnos.

- Loe, T., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A review of the empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25, 185-204.
- Longsdon, J., Thompson, J., & Reid, R. (1992). Software piracy: Is it related to the stage of moral development? *International Association for Business and Society Proceedings*, 31-37.
- Lysonski, S. & Gaidis, W. (1991). A cross-cultural comparison of the ethics of business students. *Journal of Business Ethics*, 10, 141-151.
- Malinowski, C., & Smith, C. (1985). Moral reasoning and moral conduct: An investigation prompted by Kohlberg's theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1016-1027.
- Marques, P. & Azevedo-Pereira, J. (2009). Ethical ideology and ethical judgment in the Portuguese accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 86, 227-242.
- Marshall, B., & Dewe, P. (1997). An investigation of the components of moral intensity. *Journal of Business Ethics*, 16, 521-530.
- May, D., & Pauli, K. (2002). The role of moral intensity in ethical decision making: A review and investigation of moral recognition, evaluation, and intention. *Business and Society*, 41, 84-117.
- McMahon, J., & Harvey, R. (2006). An Analysis of the Factor Structure of Jones' Moral Intensity Construct. *Journal of Business Ethics*, 64, 381-404.
- McMahon, J., & Harvey, R. (2007). The effect of moral intensity on ethical judgment. *Journal of Business Ethics*, 73, 335-357.
- Mencil, J. & May, D. (2009). The effects of proximity and empathy on ethical decision making: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 85, 201-226.
- Metcalfe, J. & Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106, 3-19.
- Meyer, R., Dalal, R., & Bonaccio, S. (2009). A meta-analytic investigation into the moderating effects of situational strength on the conscientiousness-performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1077-1102.

- Miceli, M., & Near, J. (1985). Characteristics of perceived wrongdoing and organizational climate associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology, 38*, 525-544.
- Miceli, M., & Near, J. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. New York, NY: Lexington Books.
- Mischel, W. (2015). *El test de la golosina. Cómo entender y manejar el autocontrol*. Barcelona, España: Debate.
- Moore, G. (1989). *Ética*. Barcelona, España: Labor.
- Morris, S., & McDonald, R. (1995). The role of moral intensity in moral judgments: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics, 14*, 715-726.
- Mudrack, P., & Mason, S. (2013). Ethical judgments: What do we know, where do we go? *Journal of Business Ethics, 115*, 575-597.
- Mudrack, P., & Mason, S. (2013b). Dilemmas, conspiracies, and Sophie's choice: Vignettes themes and ethical judgments. *Journal of Business Ethics, 118*, 639-653.
- Near, J., & Miceli, M. (1986). "Retaliation against whistle-blowers: Predictors and effects. *Journal of Applied Psychology, 71*, 137-145.
- Near, J., & Miceli, M. (1987). Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? En B. Staw, & L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 321-368). Greenwich, CT: JAI Press.
- Newport, C. (2017). *Enfócate. Consejos para alcanzar el éxito en un mundo disperso*. Bogotá, Colombia: Paidós Empresa.
- Nichols, M., Day, V. (1992). A comparison of moral reasoning of groups and individuals on the Defining Issues Test. *Academy of Management Journal, 25*, 201-208.
- Nisbett, R., & Ross, L. (1980). *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Norman, D. (1987). *Perspectivas de la ciencia cognitiva*. Barcelona, España: Paidós.

- O'Fallon, M., & Butterfield, K. (2005). A review of the empirical ethical decision making literature. *Journal of Business Ethics, 59*, 375-413.
- O'Leary, C., & Stewart, J. (2007). Governance factors affecting internal auditors' ethical decision-making: An exploratory study. *Managerial Auditing Journal, 22*, 787-808.
- Operario, D., & Fiske, S. (1999). Integrating social identity and social cognition: a framework for bridging diverse perspectives. En M. Hogg, & D. Abrams (Eds.). *Social identity and social cognition* (Vol. 1, pp. 1-38). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Operario, D. & Fiske, S. (1999b). Social cognition permeates social psychology: motivated mental processes guide the study of human social behavior. *Asian Journal of Social Psychology, 2*, 63-78.
- Pastin, M. (1986). *The hard problems of management: Gaining the ethics edge*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Pauli, K. & May, D. (2002). Ethics and the digital dragnet: Magnitude of consequences, accountability, and the ethical decision making of information systems professional. *Academy of Management Proceedings, 2002*, 1-7.
- Peslack, A. (2008). Current information technology issues and moral intensity influences. *Journal of Computer Information Systems, Summer 2008*, 77-86.
- Petty, R., & Cacioppo, J. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude*. New York, NY: Springer Verlag.
- Petty, R., & Cacioppo, J. (1996). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Boulder, CO: Westview Press.
- Petty, R., Cacioppo, J., & Goldman, R. (1981). Personal involvement as determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology, 41*, 847-855.
- Petty, R., & Wegener, D. (1998). Matching versus mismatching attitude functions: Implications for scrutiny of persuasive messages. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*, 227-240.

- Pinker, S. (2014). *La tabla rasa. La negación moderna de la naturaleza humana*. Barcelona, España: Paidós.
- Power, S. & Lundsten, L. (2005). Managerial and other white-collar employees' perceptions of ethical issues in their workplaces. *Journal of Business Ethics*, 60, 185-193.
- Radin, P. (1985 [1957]). *Primitive man as philosopher*. Mineola, NY: Dover Publications.
- Randall, D., & Gibson, A. (1990). Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 9, 457-471.
- Rasche, A., Gilbert, D., & Schedel, I. (2013). Cross-disciplinary ethics education in MBA programs: Rethoric or reality. *Academy of Management Learning Education*, 12, 71-85.
- Reidenbach, R., Robin, D., & Dawson, L. (1991). An application and extension of a multidimensional ethics scale to selected marketing practices and marketing groups. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 83-92.
- Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York, NY: Praeger.
- Rice, T., & Owen, P. (1999). *Decomissioning the Brent Spar*. London, Reino Unido: Taylor and Francis.
- Robertson, D., & Rymon, T. (2001). Purchasing agents' deceptive behavior: A randomized response technique study. *Business Ethics Quarterly*, 11, 455-479.
- Robin, D., Reidenbach, R., & Forrest, P. (1996). The perceived importance of an ethical issue as an influence on the ethical decision-making of ad managers. *Journal of Business Research*, 35, 17-28.
- Ruiz-Vargas, J. (1991). *Psicología de la memoria*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Schank, R., & Abelson, R. (1987). *Guiones, planes, metas y entendimiento*. Barcelona, España: Paidós.

- Schooler, J., Reichle, E., & Halpern, D. (2004). Zoning out while reading: Evidence for dissociations between experience and metaconsciousness. En D. Levin (Ed.). *Thinking and seeing. Visual metacognition in adults and children* (pp. 203-226). Cambridge, MA: MIT Press.
- Siegel, R. (2012). *La solución mindfulness. Prácticas cotidianas para problemas cotidianos*, Barcelona, España: Desclée de Brouwer.
- Singer, M. (1996). The role of moral intensity and fairness perceptions in judgments of ethicality: A comparison of managerial professionals and the general public. *Journal of Business Ethics*, 15, 469-474.
- Singer, M. (1998). The role of subjective concerns and characteristics of the moral issue in moral considerations. *British Journal of Psychology*, 89, 663-679.
- Singer, M. (1999). The role of concern for others and moral intensity in adolescents' ethicality judgments. *The Journal of Genetic Psychology*, 160, 155-166.
- Singer, M., Mitchel, S., & Turner, J. (1998). Consideration of moral intensity in ethicality judgments: Its relationship with whistle-blowing and need-for-cognition. *Journal of Business Ethics*, 17, 527-541.
- Singer, M., & Singer, A. (1997). Observer judgments about moral agents' ethical decisions: The role of scope of justice and moral intensity. *Journal of Business Ethics*, 16, 473-484.
- Singer, P. (1995). *Compendio de ética*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Singh, J., Vitell, S., Al-Katib, J., & Clark, I. (2007). The role of moral intensity and personal moral philosophies in the ethical decision making of marketers: A cross cultural comparison of China and the United States. *Journal of International Marketing*, 15, 86-112.
- Singhapakdi, A., Kraft, K., Vitell, S., & Rallapalli, K. (1995). The perceived importance of ethics and social responsibility of organizational effectiveness: A survey of marketers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 49-56.
- Singhapakdi, A., Vitell, S., & Kraft, K. (1996). Moral intensity and ethical-decision making of marketing professionals. *Journal of Business Research*, 36, 245-255.

- Singhapakdi, A., Vitell, S., & Franke, G. (1999). Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 19-36.
- Smallwood, J., Fishman, D., & Schooler, J. (2004). Counting the cost of an absent mind: Mind wandering as an underrecognized influence on educational performance. *Psychonomic Bulletin & Review*, 14, 230-236.
- Sparks, J. & Pan, Y. (2010). Ethical judgments in business ethics research: Definition, and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 91, 405-418.
- Stein, E., & Ahmad, A. (2009). Using the analytical hierarchy process (AHP) to construct a measure of the magnitude of consequences component of moral intensity. *Journal of Business Ethics*, 89, 391-407.
- Sternberg, R. (1987). *Inteligencia humana*, Barcelona, España: Paidós.
- Sweeney, B., & Costello, F. (2009). Moral intensity and ethical decision-making: An empirical examination of undergraduate accounting business students. *Accounting Education: An International Journal*, 18, 75-97.
- The Big Apple (2005). The public be damned! (William H. Vanderbilt). Entry from Sept. 13, 2005. http://www.barrypopik.com/index.php/new_york_city/entry/the_public_be_damned_william_h_vanderbilt , última consulta realizada el 21 de enero de 2015
- Thomas, J., Clark, S., & Gioia, D. (1993). Strategies sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239-270.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Toffler, B. (1986). *Tough choices: Managers talk ethics*. New York, NY: Wiley.
- Treese, L. (2003). *Railroads of Pennsylvania. Fragments of the past in the keystone landscape*. Mechanicsburg, PA: Stackpole Books.

- Treviño, L. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, *11*, 601-617.
- Treviño, L. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education and management. *Journal of Business Ethics*, *11*, 445-459.
- Treviño, L., & Nelson, K. (2010). *Managing business ethics. Straight talk about how to do it right* (quinta edición). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Treviño, L., & Victor, B. (1992). Peer reporting of unethical behavior: A social context perspective. *Academy of Management Journal*, *35*, 38-64.
- Treviño, L., & Youngblood, S. (1990). Bad apples and bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 378-385.
- Tsalikis, J., & Nwachukwu, O. (1988). Cross-cultural business ethics: Ethical beliefs differences between blacks and whites. *Journal of Business Ethics*, *7*, 745-754.
- Tsalikis, J., & Nwachukwu, O. (1989). Cross-cultural marketing ethics: An investigation on the ethical beliefs and differences between Greeks and Americans. *Journal of International Consumer Marketing*, *1*, 3.
- Valentine, S., & Bateman, C. (2011). The impact of ethical ideologies, moral intensity, and social context on sales-based ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, *102*, 155-168.
- Valentine, S., & Hollingworth, D. (2012). Moral intensity, issue importance, and ethical reasoning in operations situations”, *Journal of Business Ethics*, *108*, 509-523.
- Valentine, S., & Rittenburg, T. (2004). Spanish and American professionals’ ethical evaluations in global situations. *Journal of Business Ethics*, *71*, 125-134.
- Valentine, S., & Silver, L. (2001). Assessing the dimensionality of the Singhapakdi, Vitell, and Kraft measure of moral intensity. *Psychological Reports*, *88*, 291-294.
- Velásquez, M. (1988). *Business ethics: Concept and cases* (segunda edición). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Velásquez, M. (2006), *Ética para los negocios: Conceptos y casos*, México D.F., México: Prentice-Hall.
- Verbeke, W., Uwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15, 1175–1187.
- Victor, B., & Cullen, J. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Vitell, S., Rallapalli, K., & Singhapakdi, A. (1993). Marketing norms: The influences of personal moral philosophies and organizational ethical culture. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 331-337.
- Waters, J. (1978). Corporate morality as an organizational phenomenon. *Organizational Dynamics*, 6, 3-19.
- Watley, L. & May, D. (2004). Enhancing moral intensity: The roles of personal and consequential information in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 50, 105-126.
- Weber, J. (1990). Measuring the impact of teaching ethics to future managers: A review, assessment, and recommendations. *Journal of Business Ethics*, 9, 183-190.
- Weber, J. (1990b). Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas. *Human Relations*, 43, 687-702.
- Weber, J. (1991). Adapting Kohlberg to enhance the assessment of managers' moral reasoning. *Business Ethics Quarterly*, 1, 293-318.
- Weber, J. (1993). Assessing the role of the moral issue and its intensity upon managerial decision making. *International Association for Business and Society Proceedings*, 390-394.
- Weber, J. (1994). Influences upon managerial decision making: Nature of the harm and magnitude of consequences. *Proceedings of the National Academy of Management Meeting*, 329-333.
- Weber, J. (1996). Influences upon managerial moral decision making: Nature of the harm and magnitude of the consequences. *Human Relations*, 49, 1-22.

- Weber, J. (2010). Assessing the 'Tone at the Top': The moral reasoning of CEOs in the automobile industry. *Journal of Business Ethics*, 92, 167-182.
- Weber, J., & Gillespie, J. (1998). Differences in ethical beliefs, intentions and behaviors. *Business and Society*, 37, 447-467.
- Weber, J., & Glyptis, S. (2000). Measuring the impact of a business ethics course and community service experience on students' values and opinions. *Teaching Business Ethics*, 4, 341-358.
- Weber, J., & Rau, S. (2003). Can the repeated prisoner's dilemma game be used as a tool to enhance moral reasoning? *Teaching Business Ethics*, 7, 395-416.
- Weber, J., & Wasieleski, D. (2001). Investigating influences on managers' moral reasoning. *Business and Society*, 40, 79-111.
- Wegener, D., & Petty, R. (1994). Mood-management across affective states: The hedonic contingency hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 1034-1048.
- Wegener, D., Petty, R., & Smith, S. (1995). Positive mood can increase or decrease message scrutiny: The hedonic contingency view of mood and message processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 5-15.
- Wegner, D. (2009). How to think, say, or do precisely the worst thing for any occasion. *Science*, 325, 48-50.
- Werhane, P. (1999). *Moral imagination and management decision making*. New York, NY: Oxford University Press.
- Westerman, J., Beekun, R., Stedham, Y., & Yamamura, J. (2007). Peers versus national culture: An analysis of antecedents to ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 75, 239-252.
- Wu, W., & Yang, H. (2009). An empirical investigation of the relationship between moral intensity and ethical decision making in electronic commerce. *International Journal of Organizational Innovation*, 2, 195-210.
- York, K. (1989). Defining sexual harassment in workplaces: A policy-capturing approach. *Academy of Management Journal*, 32, 830-850.

ANEXO A. Instrumentos de medición empleados en el Estudio 1

Versión 1: Reconocimiento moral según tiempo de lectura

Estudio sobre estrategias de toma de decisiones en los negocios

Indicaciones

A continuación, encontrará información relacionada con la toma de decisiones en el mundo de los negocios. Estos datos forman parte de un estudio sobre las estrategias que emplean los ejecutivos y estudiantes de negocios para resolver problemas y cómo se relacionan con otras características personales. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y sólo con fines científicos. El supervisor(a) encargado(a) le brindará las indicaciones necesarias.

Ante todo, firme y escriba sus datos en la hoja de consentimiento de participación que le entregamos junto con este cuadernillo, para confirmar que acepta tomar parte en la investigación; si no desea participar, puede devolver los materiales al supervisor.

Indique sus datos completando los siguientes espacios.

Edad	Género	Nivel de educación alcanzado Tiempo en su puesto actual	Sector económico de la empresa en que trabaja Nivel de su puesto actual
------	--------	--	--

A continuación, encontrará dos escenarios de toma de decisiones de negocios. Lea cada uno y responda a las preguntas que se plantean. Prosiga así hasta terminarlos.

Indique el tiempo que señala el reloj cuando pase a esta página: _____

Escenario 1

Un buen amigo le ofrece la oportunidad de convertirse en su socio en un muy lucrativo proyecto de negocio que se va a realizar *en una ciudad que resulta desconocida para usted* [en la localidad en que usted nació y vive; PR]. El negocio incluye el marketing para un paquete de tiempo compartido de una semana de vacaciones en un muy conocido destino turístico. Usted se siente entusiasta y decide aceptar la oferta. Las ventas iniciales van bien [inclusive algunos de sus amigos compran en el esquema, PR] y usted comienza a hacer considerables ganancias. Sin embargo, usted descubre que mucho de las ganancias se debe a cierta cantidad de sobreventa. Usted sabe que *muy difícilmente esto llegará a ser un problema, puesto que hay cancelaciones frecuentes en este tipo de negocios* [las cancelaciones son relativamente raras en este tipo de negocio, y que existe una alta probabilidad de que el problema no se quede simplemente allí; PE]. *Aun cuando se espera que los primeros huéspedes no lleguen al resort al menos hasta dentro de doce meses* [Dado que se espera que los primeros huéspedes lleguen al resort en dos semanas; IT], usted decide explorar el asunto. Usted halla que, si no hay cancelaciones, *un muy pequeño* [grande; CE] número de sus clientes deberá afrontar un *pequeño* [muy substancial; MC] pago adicional al llegar al resort. Del otro lado, si la sobreventa es corregida ahora y hay cancelaciones adicionales, usted corre el riesgo de sufrir una seria pérdida económica. También halló que sus clientes [no; CS] estaban informados de dicha práctica, y que *el grado de sobreventa es una práctica aceptada en esta industria* [de acuerdo a los estándares de esta industria, el grado de sobreventa es considerado excesivo; CS].

Usted comparte la información con su amigo, quien le plantea seguir adelante.

Indique el tiempo que señala el reloj cuando esté listo para responder a las preguntas sobre este caso: _____

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
La situación descrita incluye un dilema ético.	1	2	3	4	5	6	7
Yo no debería llevar a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
Yo llevaría a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
El daño global (si es que hay alguno) producido como resultado de la acción sería muy pequeño.	1	2	3	4	5	6	7
La mayoría de personas estaría de acuerdo con que la acción es incorrecta.	1	2	3	4	5	6	7
Existe una probabilidad muy pequeña de que la acción cause algún daño.	1	2	3	4	5	6	7
La acción no causará ningún daño en el futuro cercano.	1	2	3	4	5	6	7
Si yo fuera un amigo personal de una de las "víctimas", entonces la acción sería incorrecta.	1	2	3	4	5	6	7
La acción dañará a muy pocas personas (si es que a alguna).	1	2	3	4	5	6	7

Indique el tiempo que señala el reloj cuando pase a esta página: _____

Escenario 2

Usted ha sido invitado por una gran corporación a ayudar con la implementación de una nueva planta de producción en *una ciudad que le resulta desconocida* [en la ciudad donde usted nació y vive; PR]. Esta es la oportunidad para su carrera que había estado buscando. Sin embargo, un mes antes de que se inicien las operaciones, usted revisa un reporte interno, que puede significar el final del proyecto y de su trabajo. El reporte sugiere que *una exposición de largo plazo (varios años, posiblemente décadas)* [inclusive una breve exposición; IT] a los insumos del proceso productivo puede causar *muy ligeras y breves* [muy severas y perdurables; MC] irritaciones a la piel en un *muy pequeño* [gran; CE] número de personas. Usted decide hacer algunas averiguaciones adicionales y encuentra que la evidencia en que se basan estas sugerencias es muy *controversial y cuestionada* [confiable y aceptada; PE] por la mayoría de expertos en el área. Usted también encuentra que la comunidad de la ciudad ha sido completamente informada. Ha habido extensas y confiables encuestas locales y nacionales, así como reuniones de los concejos locales. Los resultados e han convencido de que existe un contundente *apoyo para* [oposición contra; CS] el inicio de la operación planeada. Conocida esta información, la compañía le plantea seguir adelante con el proyecto.

Indique el tiempo que señala el reloj cuando esté listo para responder a las preguntas sobre este caso: _____

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
La situación descrita incluye un dilema ético.	1	2	3	4	5	6	7
Yo no debería llevar a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
Yo llevaría a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
El daño global (si es que hay alguno) producido como resultado de la acción, sería muy pequeño.	1	2	3	4	5	6	7
La mayoría de personas estaría de acuerdo con que la acción es incorrecta.	1	2	3	4	5	6	7
Existe una probabilidad muy pequeña de que la acción cause algún daño.	1	2	3	4	5	6	7
La acción no causará ningún daño en el futuro cercano.	1	2	3	4	5	6	7
Si yo fuera un amigo personal de una de las “víctimas”, entonces la acción sería incorrecta.	1	2	3	4	5	6	7
La acción dañará a muy pocas personas (si es que a alguna).	1	2	3	4	5	6	7

Cuestionario de Posiciones Éticas

(Forsyth, 1980, 1992; adaptación Ortiz, 2010, 2015)

Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones generales. Cada una representa una opinión conocida en la sociedad. No existen respuestas correctas o incorrectas. Probablemente usted esté en desacuerdo con ciertas afirmaciones y de acuerdo con otras. Estamos interesados en la medida en que esté de acuerdo o en desacuerdo con tales cuestiones de opinión.

Por favor lea cada opinión cuidadosamente. A continuación, indique el grado en que se halla de acuerdo o en desacuerdo escribiendo en el paréntesis que se encuentra antes de la afirmación el número correspondiente a lo que usted siente, de acuerdo a la siguiente escala:

1 = completamente en desacuerdo	4 = leve desacuerdo	7 = moderado acuerdo
2 = gran desacuerdo	5 = ni de acuerdo ni en desacuerdo	8 = gran acuerdo
3 = moderado desacuerdo	6 = leve acuerdo	9 = completamente de acuerdo

- () 1. Una persona debe asegurarse de que sus acciones nunca dañen a otro, aun en un grado menor.
- () 2. Los riesgos para otros nunca deben ser tolerados, independientemente de cuán pequeños sean dichos riesgos.
- () 3. La existencia de un daño potencial para otros siempre es mala, independientemente de los beneficios que pudieran obtenerse.
- () 4. Uno nunca debe dañar a otra persona psicológica o físicamente.
- () 5. Uno nunca debe realizar una acción que en algún modo pueda dañar la dignidad y el bienestar de otro individuo.
- () 6. Si una acción puede dañar a un inocente, entonces no debe realizarse.
- () 7. Es inmoral decidir si realizar o no un acto evaluando únicamente las consecuencias positivas y las consecuencias negativas y no los principios que están en juego.
- () 8. La dignidad y el bienestar de las personas debe ser la preocupación más importante en toda sociedad.
- () 9. Nunca es necesario sacrificar el bienestar de los demás.
- () 10. Las acciones morales son aquellas que más se acercan al ideal de la acción más "perfecta".
- () 11. No hay principios éticos que sean tan importantes que deban ser parte de algún código de ética.
- () 12. Lo que es ético varía de una situación y una sociedad a otra.

Continúe en la página siguiente

- () 13. Los estándares morales deben ser vistos como individuales: lo que una persona juzga como moral puede ser considerado inmoral por otra.
- () 14. Diferentes tipos de moralidad no pueden ser comparadas con criterios de “qué es lo correcto”.
- () 15. Las cuestiones sobre qué es lo ético para todos nunca pueden ser resueltas dado que lo moral o inmoral es propio de cada persona.
- () 16. Los estándares morales son simplemente reglas *personales* que indican cómo debería comportarse una persona, y no deben aplicarse para hacer juicios sobre los demás.
- () 17. Las consideraciones éticas en las relaciones interpersonales son tan complejas que a las personas se les debería permitir establecer sus propios códigos individuales.
- () 18. Codificar rígidamente una posición ética que previene contra cierto tipo de acciones puede obstaculizar la mejora en las relaciones humanas y un mayor ajuste entre las personas.
- () 19. No es posible formular reglas sobre las mentiras; el grado en que ellas sean o no permisibles depende de la situación.
- () 20. El que una mentira sea juzgada como moral o inmoral depende de las circunstancias que rodeen la acción.

Muchas gracias por su participación

Estudio 1, Versión 2: Reconocimiento moral por listado de temas a tratar

Estudio sobre estrategias de toma de decisiones en los negocios

Indicaciones

A continuación, encontrará información relacionada con la toma de decisiones en el mundo de los negocios. Estos datos forman parte de un estudio sobre las estrategias que emplean los ejecutivos y estudiantes de negocios para resolver problemas y cómo se relacionan con otras características personales. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y sólo con fines científicos. El supervisor(a) encargado(a) le brindará las indicaciones necesarias.

Ante todo, firme y escriba sus datos en la hoja de consentimiento de participación que le entregamos junto con este cuadernillo, para confirmar que acepta tomar parte en la investigación; si no desea participar, puede devolver los materiales al supervisor.

Indique sus datos completando los siguientes espacios.

Edad	Género	Nivel de educación alcanzado Tiempo en su puesto actual	Sector económico de la empresa en que trabaja Nivel de su puesto actual
------	--------	--	--

A continuación, encontrará un caso de toma de decisiones de negocios. Lea los hechos contenidos y luego responda a las preguntas que se plantean.

La ceguera del Río Amazonas [*del Río Níger*; PR]

Los Laboratorios Haremann, una gran compañía farmacéutica transnacional norteamericana, tiene el potencial de desarrollar un medicamento capaz de combatir una enfermedad que afecta a miles de personas en regiones remotas de Sudamérica [*África Occidental*; PR]. Esta medicina, potencial salvadora de vidas, se llama Invironmed y constituye una promisoriosa alternativa para curar la Ceguera del Río Amazonas (CRA) [*Níger (CRN)*; PR], una enfermedad diseminada por un gusano parasitario transmitido a través de la picadura de la Mosca del Río Amazonas [*Níger*; PR]. Este parásito causa severas irritaciones dermatológicas, y eventualmente, y de modo casi inevitable, una ceguera total [*moderadas irritaciones dermatológicas y, en algunos casos, una ceguera total*; MC].

La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que aproximadamente 350000 personas [*50000 personas*; MC] a lo largo de toda Sudamérica [*África Occidental*; PR] son ciegas como resultado de la CRA [*CRN*] y que aproximadamente un millón [*150000*; MC] más sufre de distintas etapas de esta enfermedad. Muchos [*Algunos*; CE] niños que viven en pueblos a lo largo del Río Amazonas [*desde Guinea hasta Nigeria*; PR] creen que quedar ciego [*parcialmente ciego*; MC] es una parte normal del crecimiento en la adultez. La CRA [*CRN*] no solo crea enfermedades en los pueblos sudamericanos [*africanos*; PR], sino que también afecta el acceso de los comuneros a fuentes estables de alimentación. Dado que muchas de las regiones más fértiles de la Amazonía [*del delta del Níger*; PR] se encuentran entre las más altas fuentes de concentración de cría de la Mosca del Río Amazonas [*Níger*, PR], pueblos enteros tienen [*tendrán*; IT] que mudarse a zonas más desoladas, con menos agua y vegetación, ubicaciones donde no existe igual abundancia de alimentos. Como resultado, las insuficiencias alimenticias son [*serán*; IT] frecuentes y comunes.

Intentos anteriores para curar o controlar la difusión de la CRA [*CRN*] han tenido poco éxito. Actualmente hay dos fármacos disponibles que han resultado útiles para matar el parásito que la causa, pero las dos presentan fuertes efectos colaterales y requieren de un monitoreo cercano realizado por personal médico, lo que no resulta realista en las regiones en desarrollo que se encuentran a lo largo del Río Amazonas [*Níger*; PR]. Los científicos también han intentado esparcir pesticidas en las zonas más fértiles para la incubación de la Mosca del Río Amazonas [*Níger*; PR], pero esto sólo ha resultado efectivo por cortos periodos de tiempo y requiere de una constante re-administración de dichos pesticidas [*con relativo éxito*; PE].

Laboratorios Haremann

Laboratorios Haremann es una de las mayores compañías farmacéuticas en el mundo. Emplea a más de 30000 personas en sus diez laboratorios y centros de investigación a lo largo de los Estados Unidos. Desafortunadamente, Haremann ha enfrentado recientemente algunas difíciles condiciones financieras. Está emergiendo de un periodo de quince años de “sequía de productos humanos”, lo que significa que no ha producido ningún medicamento significativo o extremadamente rentable para uso humano en los últimos quince años. A lo largo de dicho periodo de tiempo, se ha apoyado en dos antiguos medicamentos, que son muy populares y cuyas ventas contribuyen con una significativa proporción de los dos billones de dólares anuales de ingresos que genera Haremann. Desafortunadamente, los años de vigencia de la exclusividad de la patente de estos dos productos está a punto de vencer [*vencerán en seis años*; IT], lo que significa que estarán disponibles para ser replicadas en el mercado de productos genéricos, reduciendo la capacidad de Haremann para apoyarse en ellas para obtener la mayoría de sus beneficios.

Por esta razón los ejecutivos de la compañía han decidido destinar un billón de dólares durante los próximos cinco años en investigaciones destinadas a desarrollar nuevos medicamentos. En promedio, toma doce años y 200 millones de dólares llevar un medicamento del laboratorio al mercado. Actualmente existen algunos medicamentos promisorios que se

encuentran en la etapa de desarrollo, pero aún es muy pronto para decir cuál de los medicamentos que resulte de estos proyectos llegará siquiera a alcanzar el mercado. Muchos medicamentos que son desarrollados tienen pocas posibilidades de ser rentables para la compañía que los produjo. Sea porque la enfermedad que curan es muy rara como para tener un mercado substancial para ella, o porque los efectos colaterales son muy grandes como para convertirlas en una opción realista para el tratamiento. Se trata claramente de un tiempo crítico para el futuro de Haremann. Lo que produzca y distribuya a lo largo de los próximos cinco años influirá sensiblemente en su capacidad competitiva dentro de la industria farmacéutica.

Detalles de Invironmed

Durante los últimos cinco años, Haremann ha usado un medicamento (llamado "Petromed") que tiene una estructura química muy similar a la del fármaco potencial llamado Invironmed, y que sirve para tratar infecciones parasitarias en vacas, ovejas, perros y gatos. Petromed es una estrella de ventas en el segmento veterinario de Haremann, y es un medicamento muy rentable para la compañía. El uso de una estructura química similar para el tratamiento de infecciones parasitarias en humanos fue accidentalmente descubierto por un químico de la compañía. Este químico halló que el parásito eliminado por Patromed era prácticamente idéntico al que infecta a los humanos en la CRA [CRN; PR]. Cuando se inyectó al parásito con un componente prácticamente idéntico a Petromed, murió. Desafortunadamente, este componente químico, etiquetado Invironmed, nunca ha sido probado en humanos. Sólo porque un fármaco es seguro para algunos mamíferos no garantiza que lo sea para todas las especies [*aunque se estima que el organismo de los animales puede constituir un modelo relativamente confiable para determinar los efectos de este fármaco en humanos*; PE].

Riesgos y beneficios financieros de Invironmed

No existe posibilidad de que la población más necesitada de Invironmed sea capaz de costárselo. Dada esta realidad, resulta muy cuestionable que Haremann deba proseguir con el desarrollo y distribución de este fármaco. Invironmed no sólo podría ser muy caro de desarrollar y distribuir, sino que podría reducir las ganancias de Haremann en otras formas. Por ejemplo, si muestra algún efecto negativo en poblaciones humanas, ello podría resultar en millones de dólares para demandas legales y perjudicar sensiblemente las ventas de la forma animal del medicamento, Petromed. Por otro lado, la OMS ha declarado esta enfermedad de alta urgencia y la misma viene recibiendo gran atención de los medios y las fundaciones de ayuda [*la OMS ha reducido el nivel de emergencia por esta enfermedad y la misma ha venido recibiendo menor atención de los medios y las fundaciones de ayuda*; CS].

Su tarea

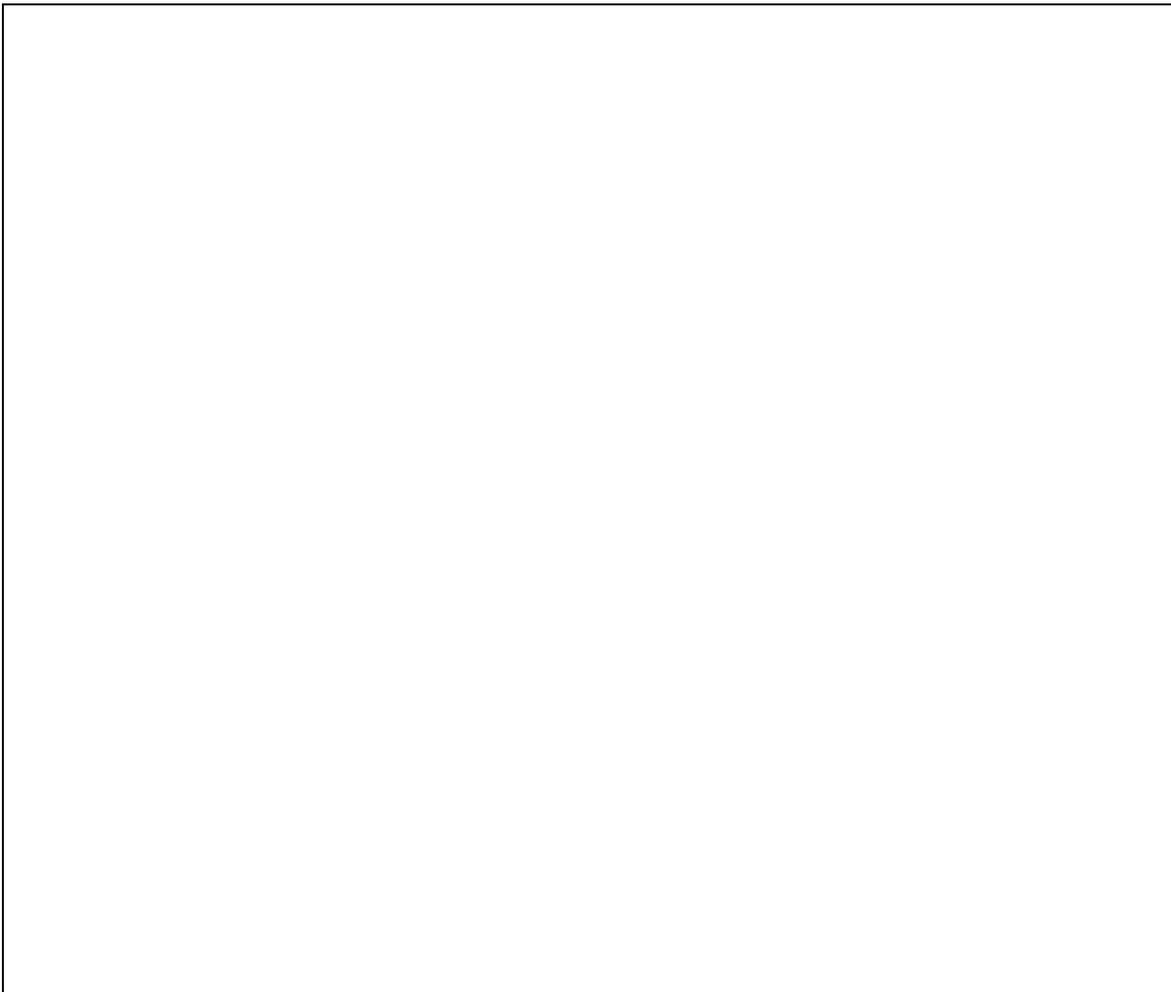
Usted es un miembro de Laboratorios Haremann y ha viajado a su sede central para formar parte de un comité que está enfocado en decidir qué curso de acción debe tomarse en la situación que acaba de exponerse. Usted está a punto de ir a una reunión de este comité. En preparación para ella decide hacer una lista de los factores a los que piensa que debe darse consideración en el comité cuando tome su decisión.

Por favor liste los tres o cinco asuntos principales que usted llevaría al comité y pondría a consideración de sus miembros al momento de deliberar sobre qué curso de acción tomar. En una frase, indique también por qué es importante esta cuestión para decidir qué curso de acción tomar. Por favor tenga en cuenta que usted no debe indicar qué debe hacer la corporación

en esta situación. Más bien, sólo indique qué asuntos piensa que deben ser más importantes para tomar dicha decisión. Por favor liste un tema a la vez y no combine múltiples cuestiones.

Después de listar estas cuestiones, por favor ordénelas del 1 al 5, asignando el “1” para el tema que recomendaría tomar en cuenta como el más importante para la decisión final del comité, y “5” para el asunto al que recomendaría dar el menor peso en la decisión final de los miembros del comité. Por favor no asigne el mismo número de orden a más de un asunto.

Puede responder empleando el siguiente espacio.



Pase a la siguiente sección.

ANEXO B. Instrumentos de medición empleados en el Estudio 2

Estudio sobre estrategias de toma de decisiones en los negocios

Indicaciones

A continuación, encontrará información relacionada con la toma de decisiones en el mundo de los negocios. Estos datos forman parte de un estudio sobre las estrategias que emplean los ejecutivos y estudiantes de negocios para resolver problemas y cómo se relacionan con otras características personales. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y sólo con fines científicos. El supervisor(a) encargado(a) le brindará las indicaciones necesarias.

Ante todo, firme y escriba sus datos en la hoja de consentimiento de participación que le entregamos junto con este cuadernillo, para confirmar que acepta tomar parte en la investigación; si no desea participar, puede devolver los materiales al supervisor.

Indique sus datos completando los siguientes espacios.

Edad	Género	Nivel de educación alcanzado Tiempo en su puesto actual	Sector económico de la empresa en que trabaja Nivel su puesto actual
------	--------	--	---

A continuación, encontrará un escenario de toma de decisiones de negocios. Lea los hechos y luego responda a las preguntas que se plantean.

Información

Son las 8:15 de la mañana. Luis Calle, un gerente que trabaja para Servicios Financieros Real, una empresa del Top 500 de América Latina en servicios financieros, llega al edificio de oficinas de Real para otro día de trabajo. Al voltear una esquina, se da cara a cara con Iván Soriano, su jefe. Con un evidente sentido de urgencia, Iván lleva a Luis a un lado.

Iván: Llegas justo a tiempo. Necesitamos ocuparnos rápidamente de algo.

Luis: Ok, por supuesto, ¿de qué se trata?

Iván: Pues, los números están mal. No puedo creer cuán mal. Nuestras ganancias se están reduciendo considerablemente [*se están reduciendo*; MC] en comparación con Finance, nuestro principal competidor. Francamente, me siento un poco avergonzado. Tenemos que redoblar nuestros esfuerzos y ser más agresivos para incrementar nuestras ganancias.

Luis: Um, uh, ..., bueno, supongo que lo sospechaba... pero ... no tengo idea de qué estamos haciendo tan mal.

Iván: Bueno, algo tiene que cambiar. Simplemente tenemos que darle vuelta a las cosas. De lo contrario, incluso podemos llegar a una situación en que tengamos que despedir a algunos ejecutivos [*a numerosos representantes comerciales*; CE].

Luis: Me parece que tienes algo en mente.

Iván: Tengo una idea, aunque me preocupa que pueda significar algo fraudulento [*estoy casi seguro de que significa algo fraudulento*; PE]: es obtener información sobre las tácticas de ventas de Finance usando el método de cliente misterioso, que ofrece uno de nuestros consultores.

Luis: ¿Cliente misterioso?

Iván: El consultor contrata compradores misteriosos –dueños de pequeños negocios que necesitan servicios financieros. Cada comprador misterioso hace una cita con un consultor de Finance. El propósito es aprender todo lo que se pueda sobre las tácticas de ventas y servicios de Finance. A continuación, el comprador misterioso hace un reporte al consultor, quien compila y resume la información y nos la proporciona con un reporte. Pagaríamos al dueño del pequeño negocio por su tiempo, al consultor por dirigir el proyecto, y por supuesto Finance recibe el pago por sus servicios. Esto sería para nosotros una gran forma de incrementar nuestras ganancias. Si obtenemos lo que necesitamos, podríamos asegurarnos un gran triunfo.

Luis: Para mí, esto suena excelente.

Iván: Escúchame, tengo que hacer una llamada telefónica rápida, encuéntrame en mi oficina en cinco minutos y continuaremos esta discusión.

Luis deja de conversar con Iván y va donde Claudia, su secretaria.

Claudia: Luis, no olvides que tienes una reunión con otros gerentes a las 8:45, para discutir las contrataciones, los salarios y los programas de beneficios.

Luis hace un gesto de desagrado, pues había olvidado por completo la reunión, y a continuación se apresura a chequear la base de datos de la compañía en búsqueda de información relacionada con el estatus financiero de Finance y de Real. Justo entonces, Iván entra en la oficina de Luis.

Iván: He estado pensando más acerca de este proyecto. Me parece que tiene sentido por múltiples razones. Es coherente con nuestra dirección estratégica. Nos permitirá incrementar nuestra base de clientes. Adicionalmente, acabo de estar en una llamada en conferencia con el vicepresidente de marketing, quien está de acuerdo en que, si obtenemos la información correcta, pondremos [*es probable que pongamos a*; PE] a Finance en una muy difícil situación. Más aún, aunque hemos tenido algunas malas decisiones, este proyecto nos permitirá “tomar al toro por las astas”. El Vicepresidente de Finanzas piensa igual que yo [*El Vicepresidente de Finanzas no está totalmente convencido*; CS]: piensa que nuestra área debe hacerse cargo del proyecto [*que tu equipo debe hacerse cargo del proyecto*; PR]. El único inconveniente que puedo ver es que, si esto se sabe, muchas [*algunas*; CS] personas pensarán mal acerca de nosotros.

Luis: Bueno, espero que podamos dar vuelta a los números.

Iván: Creo que podemos. ¿Por qué no piensas en esto durante el día y me dices lo que piensas mañana temprano? Mi única preocupación tiene que ver con lo apropiado de hacer esto.

Versión 1 “Corto tiempo”

En las siguientes frases marque la opción que más se aproxime a su forma de pensar acerca del caso.

La acción que propone Iván es:

Imparcial	_____	Parcial
Justa	_____	Injusta
Aceptable para mi familia	_____	Inaceptable para mi familia
Moralmente correcta	_____	Moralmente incorrecta

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
La situación descrita incluye un dilema ético.	1	2	3	4	5	6	7
En el lugar de Luis, yo no debería llevar a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
En el lugar de Luis, yo llevaría a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
El daño global (si es que hay alguno) producido como resultado de la acción sería muy pequeño.	1	2	3	4	5	6	7
La mayoría de personas estaría de acuerdo con que la acción es incorrecta.	1	2	3	4	5	6	7
Existe una probabilidad muy pequeña de que la acción cause algún daño.	1	2	3	4	5	6	7
La acción o no causará ningún daño en el futuro cercano.	1	2	3	4	5	6	7
Si fuera amigo personal de alguien de Finance, consideraría la acción más incorrecta.	1	2	3	4	5	6	7
La acción dañará a muy pocas personas (si es que a alguna).	1	2	3	4	5	6	7

Finalmente, escriba a continuación la información que pueda recordar sobre los hechos del caso. Escriba **seis** ideas principales sobre los datos o hechos que leyó como parte de la información.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to write their six main ideas about the case facts.

Muchas gracias por su colaboración. Puede entregar el cuadernillo al supervisor y retirarse.

Versión 2: “Largo tiempo”

En las siguientes frases marque la opción que más se aproxime a su forma de pensar acerca del caso.

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
El daño global (si es que hay alguno) producido como resultado de mi acción sería muy pequeño.							
La mayoría de personas estaría de acuerdo con que la acción es incorrecta.							
Existe una probabilidad muy pequeña de que la acción cause algún daño.							
La acción o no causará ningún daño en el futuro cercano.							
Si fuera amigo personal de alguien de Finance, consideraría la acción más incorrecta.							
La acción dañará a muy pocas personas (si es que a alguna).							

Parte 2

Ahora va a realizar usted una tarea diferente a la anterior durante cuatro minutos. A continuación, encontrará un texto sobre la aplicación de la estadística a la investigación. Su tarea consiste en leerlo con atención y subrayar correctamente cada vez que aparezca una de las siguientes palabras en el texto: “estadística”, “análisis”, “investigación” y “método”. También debe subrayarla si la palabra aparece con ligeras variaciones, por ejemplo, en plural. Verifique que no haya dejado ninguna de estas palabras sin subrayar.

Puede comenzar, dispone de cuatro minutos.

El lugar de la estadística en el proceso de la investigación

“La importancia de la estadística en el proceso de la investigación se exagera en ocasiones debido al destacado lugar que ocupa en los planes de estudio de graduación. La estadística misma no comprende problemas de medición, tales como la elaboración de índices o la puntuación de las preguntas de un cuestionario. Comprende, antes bien, una manipulación de cifras, partiendo de supuesto que se han cumplido determinados requisitos en el proceso de medición. De hecho, las consideraciones estadísticas sólo se introducen en la fase de análisis del proceso de investigación una vez que se han reunido todos los datos, al principio de la misma, cuando se proyectan los planes iniciales del análisis y cuando se ha de extraer una muestra.

Mientras que la indicación que acaba de hacerse en el sentido de que la estadística sólo entra en las fases técnicamente correctas del análisis y del muestreo del proceso de investigación, podría con todo inducir a error, a menos que fuera preciso. No significa ciertamente que el científico en materia social pueda planificar y llevar a cabo su investigación entera sin conocimiento alguno de estadística, y ponerla luego en manos del estadígrafo diciéndole: “He aquí, mi labor está terminada: ahora analícela usted”. Si así lo hiciera, los resultados probablemente serán poco satisfactorios, cuando no inútiles por completo. Es obvio, en efecto, que los problemas que habrán de encontrarse en el análisis han de anticiparse en cada etapa del proceso de investigación, y en este sentido las consideraciones estadísticas hallan aplicación a todo lo largo del mismo. Un análisis estadístico, por muy elaborado que sea, realmente nunca llega a compensar las fallas de un proyecto mal concebido o de un instrumento de recolección de datos deficiente. Este último punto merece un comentario especial. Significa, en efecto, que la estadística puede ciertamente constituir un auxiliar valioso de un acertado discurrir juicioso, pero nunca, en cambio, un sustituto del mismo. Desde el punto de vista del sociólogo no es más que un instrumento.

Dicho lo anterior, agregaré que la estadística resulta en los exámenes exploratorios una herramienta mucho más flexible de lo que podría imaginarse. Buena parte de la investigación social se basa en ideas teóricas sumamente tentativas, las que no constituyen una guía precisa en función de las interrelaciones que cabe esperar, de las variables que han de ser controladas en el análisis, o incluso de las prioridades y secuencias a que han de sujetarse las etapas del análisis. Con frecuencia se sorprenden los estudiantes ante la complejidad que adquiere el análisis de datos, tan pronto como se introducen en el cuadro hasta una media docena de variables. Es especialmente en esos casos cuando un conocimiento de la teoría estadística de diseños experimentales, o de la técnica de estimación mediante ecuaciones simultáneas pasa a ser un instrumento valioso, mediante el cual pueden ser clarificadas algunas relaciones de una gran complejidad. Los métodos verbales o intuitivos resultan absolutamente inadecuados. En un texto general, tal como el presente, sólo pueden abordarse temas de diseño experimental y análisis multivariado, pero es muy importante tener en cuenta que hay numerosas materias mucho más avanzadas, las que han mostrado su valía incluso en aquellas investigaciones exploratorias cuyo propósito consiste en determinar la importancia relativa de numerosos factores, al objeto de reducir de manera sistemática el margen de alternativas, creando hipótesis más precisas para su uso en investigaciones ulteriores.”

(Adaptado de Blalock, H. (1986), *Estadística Social*, México, FCE, 2ª Edición, 610 páginas.)

Parte 3

En las siguientes frases marque la opción que más se aproxime a su forma de pensar acerca del caso leído en la Parte 1 (Servicios Financieros Real).

La acción que propone Iván es:

Imparcial	_____	Parcial
Justa	_____	Injusta
Aceptable para mi familia	_____	Inaceptable para mi familia
Moralmente correcta	_____	Moralmente incorrecta

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
La situación descrita incluye un dilema ético.	1	2	3	4	5	6	7
En el lugar de Luis, yo no debería llevar a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
En el lugar de Luis, yo llevaría a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7

Finalmente, escriba a continuación la información que pueda recordar sobre los hechos del caso. Escriba **seis** ideas principales sobre los datos o hechos que leyó como parte de la información.

Muchas gracias por su colaboración. Puede entregar el cuadernillo al supervisor y retirarse.

ANEXO C. Instrumentos de medición empleados en el Estudio 3

Estudio sobre estilos de toma de decisiones en los negocios

Indicaciones

A continuación, encontrará información relacionada con la toma de decisiones en el mundo de los negocios. Estos datos forman parte de un estudio sobre las estrategias que emplean los ejecutivos y estudiantes de negocios para resolver problemas y cómo se relacionan con otras características personales. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y sólo con fines científicos. El supervisor(a) encargado(a) le brindará las indicaciones necesarias.

Ante todo, firme y escriba sus datos en la hoja de consentimiento de participación que le entregamos junto con este cuadernillo, para confirmar que acepta tomar parte en la investigación; si no desea participar, puede devolver los materiales al supervisor.

Indique sus datos completando los siguientes espacios.

Edad	Género	Nivel de educación alcanzado Tiempo en su puesto actual	Sector económico de la empresa en que trabaja Nivel de su puesto actual
------	--------	--	--

A continuación, encontrará tres tareas a realizar, cada una de ellas con diferentes características. El supervisor le indicará cuándo empezar y cuándo terminar cada una de ellas. Siga sus indicaciones con precisión y plantéele cualquier duda que tenga al respecto.

No pase a la siguiente página hasta que se lo indiquen

Tarea 1

En esta primera tarea usted debe comprender cuáles son los estilos que emplean los empresarios y ejecutivos cuando toman decisiones éticas en cuestiones de negocios, como cuando se enfrentan a un dilema moral o un conflicto social. Lea la información que se presenta a continuación y asegúrese de comprenderla. Tenga en cuenta que más adelante se le pedirá que emplee lo que ha aprendido en esta fase.

De acuerdo con el modelo de Filosofías Morales Personales de Donelson Forsyth, cuando los empresarios y ejecutivos toman decisiones de carácter ético en sus organizaciones, lo hacen empleando preferentemente un “estilo moral”, entre los cuatro que existen.

Las personas que prefieren el **estilo situacionista** rechazan la existencia de reglas morales fijas e inmutables, buscan el mejor resultado posible en cada situación particular. Por ejemplo, estas personas piensan cosas como:

No es posible formular reglas sobre las mentiras; el grado en que ellas sean o no permisibles depende de la situación.
El que una mentira sea juzgada como moral o inmoral depende de las circunstancias que rodeen la acción.
Lo que es ético varía de una situación y una sociedad a otra.

Las personas que prefieren el **estilo subjetivista** también rechazan la existencia de reglas morales fijas, pero consideran que las decisiones morales se deben basar en las emociones e intuiciones personales sobre lo que es correcto hacer en ese momento específico. Por ejemplo, estas personas piensan cosas como:

Las cuestiones sobre qué es lo ético para todos nunca pueden ser resueltas dado que lo moral o inmoral es propio de cada persona.
Los estándares morales son simplemente reglas *personales* que indican cómo debería comportarse una persona, y no deben aplicarse para hacer juicios sobre los demás.
Las consideraciones éticas en las relaciones interpersonales son tan complejas que a las personas se les debería permitir establecer sus propios códigos individuales.

Las personas que emplean el **estilo absolutista** sienten que una acción puede ser considerada “moral” sólo si produce consecuencias positivas y además está en conformidad con las reglas morales universales e inmutables. Por ejemplo, dicen cosas como:

Una persona debe asegurarse de que sus acciones nunca dañen a otro, aun en un grado menor.

Los riesgos para otros nunca deben ser tolerados, independientemente de cuán pequeños sean dichos riesgos.

La existencia de un daño potencial para otros siempre es mala, independientemente de los beneficios que pudieran obtenerse.

Las personas con **estilo excepcionista** sienten que es deseable actuar en conformidad con reglas morales universales, pero que las excepciones a los principios son aceptables de vez en cuando. Ellos dicen cosas como:

No hay principios éticos que sean tan importantes que deban ser parte de algún código de ética.

Codificar rígidamente una posición ética que previene contra cierto tipo de acciones puede obstaculizar la mejora en las relaciones humanas y un mayor ajuste entre las personas.

Lea atentamente la información presentada y asegúrese de haberla comprendido.

Tarea 2

A continuación, encontrará un escenario de negocios en el que se presenta un dilema ético. Lea con atención el contenido y responda a las cuestiones que se plantean a continuación.

Escenario

Usted ha sido invitado por una gran corporación a ayudar con la implementación de una nueva planta de producción en *una ciudad que le resulta desconocida* [en la ciudad donde usted nació y vive; PR]. Esta es la oportunidad para su carrera que había estado buscando. Sin embargo, un mes antes de que se inicien las operaciones, usted revisa un reporte interno, que puede significar el final del proyecto y de su trabajo. El reporte sugiere que *una*

exposición de largo plazo (varios años, posiblemente décadas) [inclusive una breve exposición; IT] a los insumos del proceso productivo puede causar *muy ligeras y breves* [muy severas y perdurables; MC] irritaciones a la piel en un *muy pequeño* [gran; CE] número de personas. Usted decide hacer algunas averiguaciones adicionales y encuentra que la evidencia en que se basan estas sugerencias es muy *controversial y cuestionada* [confiable y aceptada; PE] por la mayoría de expertos en el área. Usted también encuentra que la comunidad de la ciudad ha sido completamente informada. Ha habido extensas y confiables encuestas locales y nacionales, así como reuniones de los concejos locales. Los resultados e han convencido de que existe un contundente *apoyo para* [oposición contra; CS] el inicio de la operación planeada. Conocida esta información, la compañía le plantea seguir adelante con el proyecto.

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
La situación descrita incluye un dilema ético.	1	2	3	4	5	6	7
Yo no debería llevar a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
Yo llevaría a cabo la acción propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
El daño global (si es que hay alguno) producido como resultado de mi acción sería muy pequeño.	1	2	3	4	5	6	7
La mayoría de personas estaría de acuerdo con que la acción es incorrecta.	1	2	3	4	5	6	7
Existe una probabilidad muy pequeña de que la acción cause algún daño.	1	2	3	4	5	6	7
La acción o no causará ningún daño en el futuro cercano.	1	2	3	4	5	6	7
Si yo fuera un amigo personal de la "víctima", entonces su acción es incorrecta.	1	2	3	4	5	6	7
La acción dañará a muy pocas personas (si es que a alguna).	1	2	3	4	5	6	7

Tarea 3

Versión: Test de recuerdo libre

En esta última parte le pedimos que recuerde todas las **frases típicas** que pueda entre las doce que le presentamos en la primera fase. No es necesario que indique a qué estilo de filosofía moral personal pertenece cada una, simplemente escriba lo que recuerde de cada frase. Emplee el siguiente espacio en blanco para su respuesta.

Muchas gracias por su colaboración, puede entregar el material al supervisor y retirarse

Tarea 3

Versión: Test de reconocimiento

En esta última parte le pedimos que recuerde todas las **frases típicas** que pueda entre las doce que le presentamos en la primera fase. A continuación, se le presenta un conjunto de doce frases, usted debe indicar si la frase se encontraba o no en el grupo de las frases típicas de los cuatro estilos de la filosofía moral personal. Tenga presente que algunas frases podrían ser parecidas a las que aparecieron en la primera parte, pero decir algo completamente distinto.

	Frase	¿Estaba en la primera parte?
1.	Los riesgos para otros nunca deben ser tolerados, independientemente de cuán pequeños sean dichos riesgos.	(SI) (NO)
2.	Codificar rígidamente una posición ética que previene contra cierto tipo de acciones puede obstaculizar la mejora en las relaciones humanas y un mayor ajuste entre las personas.	(SI) (NO)
3.	Uno nunca debe dañar a otra persona psicológica o físicamente.	(SI) (NO)
4.	El que una mentira sea juzgada como moral o inmoral depende de las circunstancias que rodeen la acción.	(SI) (NO)
5.	Los estándares morales son simplemente reglas <i>personales</i> que indican cómo debería comportarse una persona, y no deben aplicarse para hacer juicios sobre los demás.	(SI) (NO)
6.	Si una acción puede dañar a un inocente, entonces no debe realizarse.	(SI) (NO)
7.	Diferentes tipos de moralidad no pueden ser comparadas con criterios de “qué es lo correcto”.	(SI) (NO)
8.	La dignidad y el bienestar de las personas debe ser la preocupación más importante en toda sociedad.	(SI) (NO)
9.	Lo que es ético varía de una situación y una sociedad a otra.	(SI) (NO)
10.	Las acciones morales son aquellas que más se acercan al ideal de la acción más “perfecta”.	(SI) (NO)
11.	Las cuestiones sobre qué es lo ético para todos nunca pueden ser resueltas dado que lo moral o inmoral es propio de cada persona.	(SI) (NO)
12.	Uno nunca debe realizar una acción que en algún modo pueda dañar la dignidad y el bienestar de otro individuo.	(SI) (NO)

Muchas gracias por su colaboración. Puede entregar el material al supervisor y retirarse

ANEXO D. Texto del formato de consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por el Magíster José Agustín Ortiz Elías. La meta de este estudio es conocer información sobre la estrategia de toma de decisiones de ejecutivos y estudiantes de negocios.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas sobre decisiones, opiniones y sobre otras características personales, como su forma de pensar. Esto tomará aproximadamente 25 minutos de su tiempo. Sus respuestas serán digitadas en MS Excel, para permitir su análisis.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por el Magíster José Agustín Ortiz Elías. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer información sobre la estrategia de toma de decisiones de ejecutivos y estudiantes de negocios.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas, lo cual tomará aproximadamente 25 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al Magíster José Agustín Ortiz Elías al teléfono 993233349.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a la persona y el teléfono anteriormente mencionados.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

(en letras de imprenta)

ANEXO E. Principales resultados estadísticos

Tabla 13

Principales resultados estadísticos del Estudio 1, Diseño 1

	Nivel de intensidad moral en el Escenario 1 / Escenario 2				
	Alta / Alta	Baja / Baja	Alta / Baja	Baja / Alta	Control
Participantes	34	33	32	32	62
Edad promedio	32	30.85	34.1	33.5	33.4
Porcentaje mujeres	52.9	39.4	50	30	48.4
Tiempo en el puesto actual	4.5	4.45	4.3	4	3
Idealismo	78.23	77.94	78.15	80.41	75.73
Relativismo	60.2	59.33	57.22	55.6	54.4
E1 Alerta	5.7	4.9	5.3	4.8	
E1 Juicio	4.9	4.1	4.8	4.1	
E1 Intención	3.15	4.32	2.7	3.87	
E2 Alerta	5.85	5.7	4.56	6.37	
E2 Juicio	5.8	5.06	4.03	6.38	
E2 Intención	2	3.56	3.75	2.08	
E1 MC*	3.26	3.72	2.5	4.1	
E1 CS	5.17	4.74	5.28	4.67	
E1 PE*	3.32	4.1	2.68	3.9	
E1 IT*	2.64	3.51	2.19	3.9	
E1 PR	4.24	4.45	4.25	4.06	
E1 CE*	3.47	3.64	2.4	3.4	
E2 MC*	1.85	3.31	3.55	1.8	
E2 CS	5.79	4.93	4.15	6.03	
E2 PE*	2.9	3.87	4.03	2.16	
E2 IT*	2.03	3.09	3.75	1.55	
E2 PR	4.47	4.12	3.25	4.26	
E2 CE*	2.23	3.34	3.71	1.61	
Tiempo de lectura	Alta intensidad moral		Baja intensidad moral		t (sig)
Escenario 1	132.3 segundos		143.5 segundos		1.13 (.26)
Escenario 2	100.9 segundos		105.4 segundos		0.55 (.59)

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 14

Principales resultados estadísticos del Estudio 1, Diseño 2

	Grupo de tratamiento (intensidad moral)		
	Alta	Baja	Control
Participantes	30	31	62
Edad promedio	26.3	27.4	33.4
Porcentaje mujeres	60	67.64	48.39
Tiempo en el puesto actual	3.07	2.3	2.73
Idealismo	71.04	73	75.72
Relativismo	61.8	60.26	54.4
Tiempo de lectura	690 segundos	631 segundos	t=1.43; sig.<.15
Sugerencias	3.47	3.51	t=0.13; sig.<.89
Sugerencias éticas	1.7	0.93	t=2.29; sig.<.026

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 15

Principales resultados estadísticos del Estudio 2

	Versión corta		Versión larga (tarea distractora)	
	Alta IM	Baja IM	Alta IM	Baja IM
Participantes	32	33	31	33
Edad promedio	29.7	29	29.3	27.7
Porcentaje mujeres	54.84	68.75	54.84	35.5
Tiempo en el puesto actual	3.3	3	2.55	3.88
Acción injusta	43%	55%	75%	68.4%
Inaceptable para mi familia	63.6%	50%	91.66%	79%
Moralmente incorrecta	87%	80%	80%	77.3%
Alerta	5.09	5.18	5.84	5.18
Juicio	4.69	4.42	5.07	4.66
Intención	3.27	3.45	3.91	3.45
MC*	4.1	3.84	2.93	3.26
CS	4.7	4.48	4.86	3.88
PE*	4.06	4.41	4.07	4.06
IT*	3.53	3.44	4.03	3.76
PR	4.56	4.42	4.93	3.94
CE*	3.32	3.84	3	3.33
Ideas recordadas	4.86	5.59	4.6	4.5
Ideas no morales recordadas	46.7%	38.8%	60.01%	63.5%
Recuerdo en orden normal	42.86%	56.25%	26.67%	25%

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 16

Principales resultados estadísticos del Estudio 3

	Tarea: Reconocimiento		Tarea: Recuerdo libre		Control
	Alta IM	Baja IM	Alta IM	Baja Im	
Participantes	30	30	24	26	26
Edad promedio	22.33	21.53	24.4	25.5	20
Porcentaje mujeres	63.3	50	52.2	50	50
Tiempo en el puesto actual	1.35	1.01	2.82	1.89	1.27
Alerta	5.43	4.97	5.96	5.12	
Juicio	5.53	4.43	5.17	4.77	
Intención	1.97	3.37	2.48	3.67	
MC*	2.47	3.17	2.87	3.81	
CS	5.53	5.03	5.61	4.64	
PE*	3.07	4.5	3.78	4.68	
IT*	2.43	3.3	2.64	3.2	
PR	4.07	4.3	5.29	4.85	
CE*	2.2	3.63	2.6	3.96	
Ítems recordados	2.43	2.53			
Ítems correctos	1.17	1.13	7.65	7.42	8.42
Ítems con alto idealismo	1.47	1.57			
Ítems correctos con alto idealismo	0.9	1	5.13	4.77	5.6
Ítems con alto relativismo	1.07	1.37			
Ítems correctos con alto relativismo	0.91	0.71	3.21	3	3.46
Errores alto idealismo	0.74	0.65	2.82	3.07	2.27
Errores alto relativismo	0.72	0.92	0.69	1	0.54

(Fuente: Elaboración propia)

Índice de términos

- alerta, 1, 8, 14, 17, 23, 26, 37, 39, 40, 42, 45,
 46, 48, 50, 56, 57, 59, 64, 66, 67, 68, 69,
 71, 73, 86, 87, 88, 95, 99, 101, 103, 104,
 107, 108, 122, 127, 132, 138, 142, 146,
 149, 150, 153, 156
 alta intensidad moral, 12, 26, 27, 28, 29, 38,
 47, 48, 51, 53, 54, 57, 87, 96, 98, 99, 100,
 102, 103, 108, 110, 111, 112, 113, 120,
 124, 125, 126, 129, 130, 131, 132, 137,
 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146,
 148, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 160,
 161, 162
 autoinformes, 17, 44, 152, 153, 156
 codificación, 70, 81, 89, 91, 111, 112
 cognición, 7, 8, 34, 48, 49, 70, 87, 92, 94
 concentración de efecto, vi, 13, 15, 16, 24, 25,
 65, 119, 142
 conducta moral, viii, 3, 14, 15, 16, 26, 27, 28,
 38, 53, 64, 66, 68, 79, 80, 84, 85, 86, 87,
 91, 93, 150, 151, 153, 162
 consenso social, iii, vi, 13, 16, 24, 65, 119,
 120, 139, 142, 154, 157
 cuestionario de posiciones éticas, 108
 cultura organizacional, v, 21, 23, 36, 77
 desarrollo cognitivo moral, 20, 23, 27, 29, 37,
 40, 45, 46, 49, 52, 64, 80, 86, 91, 162
 dilemas morales, iii, v, 2, 4, 10, 11, 23, 31, 59,
 73, 77, 78, 105, 145, 158, 160
 educación, v, 7, 10, 11, 22, 31, 36, 45, 115,
 141, 186, 192, 196, 203
 efecto de posición serial, 94, 97, 98, 103, 109,
 110, 136, 137, 139, 148, 153, 154, 157
 empatía, 17, 34, 39, 40, 46, 92, 161
 escenarios, xi, 30, 33, 34, 35, 36, 43, 44, 47,
 52, 67, 72, 74, 75, 76, 80, 92, 93, 102, 106,
 107, 108, 116, 121, 122, 123, 124, 127,
 129, 159, 160, 161, 186
 esfera de justicia, 22, 33
 estudiantes de negocios, 30, 52, 104, 114,
 116, 127, 130, 131, 134, 152, 158, 186,
 192, 196, 203, 208
 Ética para los negocios, v, 183
 factores personales, v, 1, 32
 factores situacionales, v, 32
 Filosofías Morales Personales, xi, 47, 96,
 103, 204
framing, 51
 guiones, 2, 59, 80, 84, 91, 151, 161
 heurísticos, 5, 7, 8, 39, 92
 idealismo, xi, 35, 38, 46, 47, 48, 62, 92, 99,
 100, 103, 105, 106, 108, 111, 113, 117,
 118, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127,
 128, 129, 142, 143, 144, 145, 146, 147,
 148, 150, 152, 155, 156, 157, 162, 212
 identidad moral, 38
 importancia ética percibida, 38, 93, 162
 inmediatez temporal, vi, 13, 16, 22, 24, 25,
 65, 119, 142
 intención, vi, 14, 15, 20, 21, 26, 27, 29, 30,
 35, 36, 38, 39, 40, 42, 45, 48, 52, 53, 54,
 55, 56, 58, 59, 61, 64, 66, 67, 68, 69, 79,
 80, 84, 86, 89, 94, 95, 105, 108, 111, 119,
 120, 122, 127, 128, 132, 138, 142, 146,
 149, 151, 153, 154, 162
 juicio moral, 12, 14, 15, 22, 26, 31, 35, 36,
 38, 39, 40, 41, 42, 49, 56, 57, 58, 59, 61,
 62, 64, 66, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 77, 80,
 83, 84, 86, 93, 95, 97, 101, 102, 103, 104,
 105, 108, 109, 111, 119, 120, 122, 132,
 142, 146, 148, 150, 153
 magnitud de las consecuencias, vi, 13, 14, 16,
 23, 24, 60, 65, 119, 128, 142, 160
 memoria de trabajo, 7, 8, 50, 58, 59, 60, 69,
 79, 81, 82, 83, 84, 87, 89, 90, 92, 93, 94,
 99, 110, 111, 113, 129, 134, 137, 140, 146,
 150, 152, 153, 157, 161
 memoria semántica, 81, 83, 84, 88, 89, 90,
 91, 93
 modelo “serial”, 59, 60, 94
 orden de recuerdo, 101, 138, 139

- percepción de la intensidad moral, 46, 48, 50, 74, 94, 105, 106, 108, 110, 113, 122, 133, 134, 149
- potencial percibido de daño, 42, 98, 106, 109, 127, 149
- presión social percibida, 35, 42, 45, 59, 98, 106, 109, 120, 127, 133, 135, 136, 138, 139, 141, 149, 154, 157, 161
- probabilidad de efecto, vi, 13, 16, 24, 65, 119, 142
- procesos cognitivos, 7, 8, 78, 80, 85, 87, 154
- proximidad, vi, 13, 16, 22, 24, 25, 34, 65, 119, 120, 123, 127, 129, 133, 139, 142, 154, 157
- razonamiento moral, 10, 12, 21, 22, 27, 29, 31, 32, 35, 83, 85, 89, 151
- reconocimiento, vi, 1, 14, 15, 20, 23, 26, 28, 33, 40, 45, 46, 48, 52, 55, 57, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 79, 80, 84, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 111, 112, 113, 119, 120, 122, 128, 140, 141, 143, 144, 146, 147, 150, 152, 154, 155, 156, 160, 161, 207
- relativismo, xi, 35, 38, 46, 47, 62, 74, 99, 100, 103, 106, 108, 111, 113, 117, 118, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 155, 156, 212
- responsabilidad, v, 3, 11, 13, 20, 22, 24, 27, 29, 32, 40, 64, 86, 150
- Sistema 1, 5, 6, 7, 51, 57, 77, 160
- Sistema 2, 5, 6, 9, 12, 14, 15, 39, 51, 64, 77, 86, 160
- tarea de recuerdo, 103, 109, 110, 112, 142, 144, 146
- teoría de la conducta planeada, 48, 91
- tiempo de lectura, 17, 57, 72, 96, 97, 101, 102, 107, 108, 116, 119, 123, 124, 125, 126, 129, 147, 152, 186
- toma de decisiones éticas, iii, v, vi, ix, xi, xii, 13, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 36, 48, 51, 52, 55, 65, 79, 82, 89, 104, 122, 127, 128, 129, 140, 149, 150, 152, 154, 156, 157, 160, 162
- Variables de Intensidad Moral, iii, vi, vii, 64, 65, 86, 100
- variables individuales, 37, 38, 41, 45, 80, 91